

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANA GABRIELY DE SOUZA SILVA
MARIA EDUARDA SILVA DO NASCIMENTO
RENATA MARINHO F DOS SANTOS

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E O
IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES**

RECIFE/2021

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586g Silva, Ana Gabriely de Souza
Gestão estratégica de pessoas e o impacto nas organizações / Ana
Gabriely de Souza Silva, Maria Eduarda Silva do Nascimento, Renata
Marinho Ferreira dos Anjos. - Recife: O Autor, 2021.
22 p.

Orientador(a): Horison Lopes de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2021.

Inclui Referências.

1. Estratégia. 2. Motivação. 3. Gestão. I. Centro Universitário
Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

ANA GABRIELY DE SOUZA SILVA
MARIA EDUARDA SILVA DO NASCIMENTO
RENATA MARINHO F DOS SANTOS

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E O IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador Me: Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2021

Dedicamos esse trabalho as pessoas que nos ajudaram nessa caminhada.

AGRADECIMENTOS

Eu, Ana Gabriely, agradeço a Deus e aos meus pais, por ter me dado força e sabedoria, para conseguir chegar até onde cheguei, ao meu esposo por ter incentivado. E por fim gratidão a todos que contribuíram de alguma forma.

Eu, Maria Eduarda, agradeço a todos que me ajudaram até aqui e principalmente a mim mesma por não desistir, apesar de todas as dificuldades. E ao professor Horison Lopes, por está sempre presente a cada passo dado durante a elaboração desse trabalho.

Eu, Renata Marinho quero agradecer primeiramente a Deus por está na frente de todos os planos e sempre fazendo o melhor para mim, segundo agradeço a minha família em especial a minha mãe Elizete Marinho por está sempre comigo e não me deixar desistir mesmo com as dificuldades e problema que existiram ao longo destes quatro anos sempre me incentivando a corre atrás do meu futuro, e ao meu avô Milton Marinho por me ajudar a realizar esse sonho que era me formar e por sempre acreditar que eu conseguiria. Ao professor e orientador Horison Lopes, agradeço pela ajuda e dedicação que teve com cada um de nós, mesmo em pouco tempo fez seu trabalho muito bem em nós orientar e corrigir os devidos pontos precisos.

“O caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pela administração.”
(Idalberto Chiavenato)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	08
3 RESULTADOS.....	08
3.1 Engajamento	14
3.2 Comunicação	14
3.3 Trabalho em equipe	15
3.4 Conhecimento e competência	15
3.5 Treinamento e desenvolvimento	16
3.6 As características da gestão estratégica	16
3.7 Motivação	19
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS.....	23

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E O IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

Ana Gabriely de Souza Silva

Maria Eduarda Silva do Nascimento

Renata Marinho F dos Santos

renata.marinho26.rw@gmail.com

Horison Lopes de Oliveira, professor orientador Unibra.

Resumo: A gestão estratégica é uma ferramenta que combina uma administração competente, que utiliza métodos específicos para atingir um objetivo. A gestão estratégica pode ser definida como um conjunto de ações que tornam os processos de uma empresa mais otimizada e organizada de forma a adquirir maior autonomia e gerar resultados mensuráveis. No entanto, esse tipo de gestão afeta diretamente o crescimento dos negócios, promove vantagem competitiva e ajuda a definir os objetivos da cultura organizacional. Geralmente funcionam melhor do que organizações que não o fazem. Obtenha uma combinação ou "ajuste" do ambiente de uma organização

Palavras-chave: 1. Estratégia. 2. Motivação 3. Gestão

Abstract: Strategic management is a tool that combines competent administration, which uses specific methods to achieve a goal. Strategic management can be defined as a set of actions that make a company's processes more optimized and organized in order to acquire greater autonomy and generate measurable results. However, this type of management directly affects business growth, promotes competitive advantage and helps define organizational culture objectives. They often work better than organizations that don't. Get a mix or "fit" of an organization's environment.

Keywords: 1. Strategy. 2. Motivation 3. Management

1 INTRODUÇÃO

Segundo Edmundo Vieites Novaes (1999) é entendida como a resolução aos obstáculos enfrentados nas organizações, a gestão estratégica de pessoas. Torna-se indispensável para conduzir os processos, as demandas e alcançar as metas estabelecidas para o desenvolvimento profissional de todos os colaboradores. O trabalho desenvolvido pela gestão estratégica de pessoas é realizado tanto pelos profissionais de recursos humanos quanto por os profissionais que ocupam cargos de lideranças que compõem o ambiente organizacional. Algumas características compõem as principais características de um bom líder assim como outras vantagens para utilizar a gestão estratégica de pessoas na organização.

O mundo está cada vez mais desenvolvido no processo de globalização, isto é evidente, podemos observado nos meios das comunicações, tecnológico e econômico, o que tem ocasionado várias mudanças na gestão administrativa das organizações. No andamento das mudanças, a organização deve está dando a devida importância no andamento das suas estratégias, elas precisam ser claras, sustentadas por uma gestão de amplo envolvimento e participação dos envolvidos.

A gestão de pessoas, segundo Chiavenato (2009), afirma que as pessoas são o ponto principal da organização, o investimento no capital humano deve ser maior do que qualquer outro. Para isso, é preciso garantir o desenvolvimento, treinamentos e uma integração harmônica entre os colaboradores. Isso tornaria o processo mais viável para a organização, melhorando os processos e tornando mais a eficaz as estratégias adotadas pela mesma.

Podemos afirmar que as pessoas são a chave do sucesso ou insucesso das estratégias de uma organização. São eles que dão vida aos processos. Por isso, nas organizações de sucesso, os colaboradores são vistos como a única verdadeira vantagem competitiva sustentável. Para que isso se torne peça central da gestão das organizações, é preciso focar as relações humanas no trabalho, a gestão de pessoas tem essa essência, ela defende que por meio desses comandos torna-se possível compreender a natureza das organizações e as reais possibilidades de melhoria, sempre baseado em um planejamento adequado.

Uma organização que visar ter uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo. Quando falamos em gerir pessoas, estamos falando da convivência dos seres humanos que formam determinada organização, é nelas que passam boa parte de sua vida, prestando seus serviços. Analisando por esse ponto, podemos concluir que a produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas.

Muitos gestores subestimam não só a variedade de formas pelas quais pessoas podem reagir às mudanças durante o planejamento estratégico, também, os meios que podem influenciar positivamente determinados profissionais grupos durante a mudança. E ainda devido a experiências anteriores, estes gestores, às vezes, não tem uma compreensão precisa das vantagens e desvantagens dos métodos com os quais já estão familiarizados.

A gestão estratégica se diferencia do planejamento estratégico tradicional porque, além de se preocupar com a constituição do plano, acompanha sua composição. Para pôr em ação as decisões contidas no plano, é necessário método, intensificação das atividades e, principalmente, gerenciamento da execução, o que inclui o envolvimento das pessoas.

Segundo Humberto Marques de Carvalho (1999), o conceito de estratégia apresenta um paradoxo, pois exige a agregação de uma série de teorias e enfoques, o que atrapalha o completo registro de seus abordagens e conceitos. Dependendo do contexto no qual é inserida, a estratégia pode ter o significado de políticas, objetivos, táticas, metas, programas, entre outros, numa maneira de exprimir os conceitos necessários para defini-la.

Cahen (1990) pontua que o planejamento e suas funções consistem em planejar, implantar, controlar e rever, voltando a planejar. A monitoração é o processo de acompanhamento e controle das prioridades definidas no planejamento estratégico, que se encontra ligado em a gestão estratégica, sendo sua principal finalidade a de manter a estratégia sempre atual, ao tempo em que ajuda a cumprir os compromissos, com a consecução dos resultados desejados. Entretanto simples e aparenta despretensiosa, a decorrência da monitoração é muito elevado, e seu exercício continuamente permite que sejam identificadas as possibilidades de ampliação das alianças.

Segundo Porter (1991), a gestão estratégica pode ser explicada como um modo de gestão institucional que tem três pressupostos principais, exercidos através de três capacidades estratégicas: antecipação, mobilização e realização. Sendo a capacidade de antecipação em relação ao futuro, realizando uma análise das forças e das fraquezas do sujeito, da ação, das oportunidades e dos problemas existentes no ambiente; a capacidade de mobilização, de pessoas e dos recursos, para fazer acontecer a ação desejada; capacidade de realização, de fazer acontecer a ação desejada, produzido resultados, com qualidade.

Não existe uma maneira única e melhor de se conseguir uma gestão estratégica, varia de organização para organização. Depende da natureza e das necessidades dos negócios constante da carteira da empresa; dos estilos dos colaboradores que integram a organização, bem como da estratégia e das metas que irá ser estabelecida na organização. Talvez o ponto mais forte da gestão

estratégica seja o estímulo à criação de estratégias de negócio ambicioso. As empresas que usam planejamento estratégico são as mais eficazes em ajudar unidades de negócios a lutar para ganhar uma vantagem sobre os concorrentes e ter um diferencial qual seja o ramo do negócio, seja a curto ou longo prazo. Então, por assim dizer, protegidas das pressões do mercado de capitais, segundo Lewin (1993).

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Esta é uma pesquisa bibliográfica de natureza básica, exploratória e de abordagem qualitativa. De acordo com LAKATOS, Eva, (2017, p.45):

Pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos. Hoje, predomina entendimento de que artigos científicos constituem o foco primário dos pesquisadores, porque é neles que se pode encontrar conhecimento científico atualizado, de ponta.

Para elaboração deste trabalho precisou ser utilizada algumas técnicas de pesquisa para que assim fossem alcançados os objetivos. Para Lakatos e Marconi (2003, p. 222):

Técnicas de pesquisas são consideradas como um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência; é também, a habilidade para usar esses preceitos ou normas, na obtenção de seus propósitos. Correspondem, portanto, à parte prática de coleta de dados.

3 RESULTADOS

A gestão estratégica tem como principal finalidade analisar e criar planos para o desenvolvimento dos colaboradores, com a finalidade de melhorar os resultados individuais e os coletivos dentro da organização. Tendo em vista o desenvolvimento de competências, fazendo o mesmo adquirirem conhecimento e dominar habilidades necessárias para o mesmo exercer sua função, a gestão de desempenho, é um processo de feedback contínuo sobre o andamento do mesmo na empresa, e o engajamento, contratação de funcionários experientes, tem que mantê-los na empresa será um desafio, porém um bem plano de carreira sendo de grande benefício para o colaborador, se tornando o principal atrativo.

A gestão de pessoas tem como aliado o setor de recursos humanos, ele possui o papel principal de manter o equilíbrio harmônico dentro da empresa,

fazendo com que os funcionários se sintam integrados, com foco nos benefícios humanizados para o crescimento próprio, seja ele intelectual com cursos, palestras e entre outros. Afirma Chiavenato (2010, p. 9) que “[...] Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações”.

Mesmo com o crescente uso da tecnologia no meio ambiente das empresas, o papel das pessoas não deixa de ter importância, aliás, adquire maior importância, à medida que aumenta a complexidade das relações e que a necessidade de competências é levada a outro patamar. É do capital humano que vem da percepção, das ideias e das melhorias que serão trazidas por ele ou pelas máquinas. Se durante muito tempo a lealdade e dedicação de um funcionário à empresa se basearam em imposições e promoções verticais, hoje a gestão do talento na empresa muitas vezes assume a forma de pequenas mudanças.

É importante destacar que o gestor de uma organização sempre fará a gestão de pessoas, que podem ser uma equipe de uma microempresa ou uma multinacional. Além de ser o seu sustento, o trabalho é um grande prazer para você. A gestão eficaz de pessoas é o fulcro das organizações para prestar serviços de alta qualidade, promover a ciência e os valores humanos, buscar uma sociedade mais justa, almejar o desenvolvimento do nosso país.

Desde que tudo seja feito corretamente, a abordagem é capaz de gerar muitos resultados positivos. Conhecê-los é fundamental para saber o que esperar dessa gestão, bem como para motivar sua adoção. Em seguida, vejam quais são os principais impactos da gestão estratégica das pessoas na organização. Um dos pilares dessa abordagem é justamente a motivação dos funcionários. As pessoas precisam sentir que seus desejos estão sendo atendidos pelo ambiente de trabalho e que são capazes de atingir os objetivos profissionais. Com o gerenciamento estratégico, essa é exatamente a construção da mensagem.

Isso faz com que as pessoas fiquem mais satisfeitas com o ambiente de trabalho e com as possibilidades de desenvolvimento. Treinamento e qualificação preenchem o currículo e, portanto, geram maior engajamento dos funcionários. Na prática, isso torna as equipes mais coerentes e completas. O aumento da motivação é acompanhado por um ganho ao nível da satisfação dos colaboradores: as pessoas ficam mais satisfeitas com o ambiente de trabalho, também por motivos de melhoria e possibilidade de desenvolvimento. Com a melhoria do clima organizacional e do

relacionamento entre a empresa e os colaboradores, a retenção de talentos aumenta, também graças a medidas não praticadas na concorrência. Um portfólio de benefícios diferenciados ou um bom programa de treinamento fornecem motivos adicionais para que os funcionários permaneçam próximos.

Com colaboradores motivados e com um ciclo mais longo de utilização de talentos na empresa, o desempenho é promovido, afinal, aumentar o engajamento e a motivação aumenta a produtividade e permite que a empresa prospere. Além disso, o desenvolvimento de habilidades facilita a multitarefa e reduz a taxa de retrabalho, enquanto a retenção de talentos cria equipes coesas e que aumentam o desempenho. Para complementar o investimento nesta gestão, permite reduzir os custos com os processos de seleção, as fases de integração e outros aspectos relacionados com o índice de rotatividade. Como esperado, os resultados de negócios desejados são facilmente alcançados. A gestão estratégica de pessoas tem grandes impactos no desempenho da empresa: capaz de alinhar as expectativas dos projetos às necessidades dos funcionários, garante equipes cada vez mais unidas e competitivas.

As pessoas devem ser vistas como parceiros nas organizações. Pois, elas são fornecedoras de conhecimentos, competências, habilidades e, além disso, o mais importante, aporte para as organizações: a inteligência que se pode proporcionar nas decisões, significa adjunto global para um único objetivo de melhoria do cliente interno. Ao gerir pessoas com uma visão mais estratégica, os processos de recrutamento, seleção e recrutamento voltam a desenvolver o potencial dos níveis de carreira originais, enquanto o recrutamento interno visa a melhoria dos níveis mais avançados. Quando a organização usa estruturas avançadas para a inovação (matriz e / ou misturada), a seleção dos funcionários ainda deve considerar as capacidades dos candidatos para apoiar a ambiguidade, reproduzir várias funções, para relatar a diferentes gerentes (no desempenho do projeto, por exemplo), além de as posições de colaboração e habilidades de comunicação.

Com base nisso, as pessoas são partes que integram o capital intelectual das organizações, além do mais, as empresas consideradas bem-sucedidas, tratam seus colaboradores de forma empática e construtiva positivamente, e através disso que tem seus maiores potenciais ativos no mercado interno e assim suas experiências e inteligências fornecem dados precisos para o avanço dos negócios

dentro das companhias. (CHIAVENATO, 2004). Na gestão estratégica é garantida para entender como as empresas podem gerenciar pessoas estrategicamente e como isso pode ser uma vantagem competitiva para a empresa, desenvolvendo e retendo profissionais talentosos. Portanto, é fundamental que as empresas entendam a importância do capital humano nas organizações. e que o sucesso e o desenvolvimento dos colaboradores estão totalmente ligados ao sucesso e à sustentabilidade das organizações.

Trata-se de permitir o alinhamento da estratégia de RH à estratégia corporativa num modelo que visa à interação entre o ambiente externo e interno, que apoie a competitividade, com ênfase na gestão da mudança, a construção de uma cultura estratégica e permitindo uma avaliação permanente. Uma estratégia na área dos recursos humanos deve, portanto, além de estar integrado na estratégia empresarial e nas demais estratégias funcionais, considerar os impactos do ambiente organizacional externo, reconhecer os impactos da concorrência e da dinâmica do mercado de trabalho, focar nos longo prazo, enfatize a escolha e a tomada de decisões e considere todas as partes interessadas e não apenas o grupo de executivos ou funcionários operacionais.

A Gestão de Pessoas tem também como objetivo não mais trabalhar para as pessoas e sim com as pessoas, ter a capacidade de identificar nelas, as qualidades e o potencial que assim possam vir a fazer diferença com a tomada de decisão. Por mais que seja bem curioso falar de pessoas em pleno século XXI, o tema em gestão de pessoas em organizações é bem conveniente, apesar de tudo, é o capital humano que constitui as corporações para uma pauta prioritária.

As ações levam, entretanto o engajamento e motivação para os colaboradores, que nos últimos tempos retornaram com mais disposições um maior percentual de produtividade, assim potencializando os resultados de crescimento da corporação. A gestão de pessoas se tornou o principal desafio para as cooperações, contudo, todo o processo tem como princípio alinhamento de estratégias e propósito para as organizações. A gestão de pessoas deve ser considerada como o processo fundamental para o recrutamento de seleção de colaboradores, por meios de experiência já obtida, com o propósito de firmar os laços e marcas tanto internas como externas.

Esse pensamento referente à gestão de pessoas teve uma evolução na área de Recursos Humanos, até os anos 70, as pessoas eram vistos apenas como

mão de obras e soma contribuinte, já nos anos atuais são considerados como chaves fundamentais para esse desenvolvimento. Abordar a atuação da gestão de RH com a inovação através de uma estratégia organizacional, cujo objetivo é o resultado de maneira inovadora, e considerar a criatividade como entrada e saída do processo. Os resultados de recursos humanos são medidos pelo aumento da criatividade e do grau de comprometimento e de competências de seus colaboradores, de forma íntegra que indicam as melhores práticas de gestão de pessoas para o sucesso na inovação.

A gestão de pessoas tem como pilares fundamentais 05 estágios, que são: Engajamento, Comunicação, Trabalho em equipe, Conhecimento com competência e por último treinamento com desenvolvimento.

3.1 Engajamento

O engajamento pode ser considerado como peça fundamental para os demais pilares da gestão de pessoas. Pois é ele que impulsiona o comprometimento dos colaboradores dentro das organizações, além de tudo, um funcionário engajado trás bem mais resultados positivos para a empresa. Em uma perspectiva geral, é muito importante que a empresa saiba como engajar os seus colaboradores em suas individualidades.

De acordo com Warr e Inceoglu (2012) a adaptação do colaborador ao seu trabalho é muito importante para o seu bem-estar, porque neste caso se vê padrões distintos de satisfação e compromisso no trabalho.

Ainda assim o engajamento pessoal tem como detalhes: - Entender as necessidades de cada colaborador, também como seus fatores motivacionais; - Traçar metas para a empresa e para os grupos, além disso, os feedbacks feitos constantemente.

3.2 Comunicação

A comunicação é considerada como a base para que tudo ocorra como planejado. A partir da comunicação objetiva e transparente, sem nenhum nível hierárquico, assim fazendo com que os colaboradores se sintam dentro do todo. O diálogo também é considerado fundamental para que cada ideia para somar não seja perdida, cada um tem pensamentos diferentes e que pode ajudar a colaborar com os objetivos da empresa.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 142):

A comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. “Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”. Em outras palavras, é com a comunicação entre os indivíduos que a sociedade se organiza. A comunicação constitui, portanto, um processo indispensável também para as organizações.

3.3 Trabalho em equipe

O trabalho em equipe está no terceiro pilar, tendo como objetivo o sucesso da gestão de pessoas, trabalhar em equipe pode e deve ser um diferencial para criar um âmbito mais saudável e proposital para o crescimento. Quando se trabalha em equipe, tende a ganhar benefícios. Quando a empresa tende a motivar os funcionários (colaboradores), a empresa tender a minimizar os conflitos e aumentar os incentivos os diversos focos de objetivos a serem alcançados. Para CHIAVENATO, 2009, P.1:

Um grupo pode ser definido como um conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham juntas para alcançar um ou mais objetivos comuns, um grupo é muito mais do que um simples conjunto de pessoas, pois seus membros consideram-se mutuamente dependentes para alcançar seus objetivos, e eles interagem uns com os outros regularmente para alcançar os objetivos no decorrer do tempo.

3.4 Conhecimento e competência

A gestão de pessoa se referencia ao conhecimento e á competência, pois ninguém nasce já sabendo de tudo e sim adquiri os conhecimentos com os passar dos anos, também pode ser falado da cultura organizacional, onde a empresa passa seus objetivos e põe em pratica em formato de um plano de ação para terem como mapa para se nortearem aonde chegar aos objetivos esperados. De acordo com MUCHINSKY, 2004, P. 282:

A diversidade que cada equipe apresenta é um tema importante para caracterizá-la como bem sucedida (MUCHINSKY, 2004). Equipe bem sucedida muitas vezes reúnem suas experiências e seu conhecimento em um esforço coordenado. A diversidade de valores reflete diferenças mais fundamentais entre as pessoas, no que se referem a gostos, preferências, metas e interesses.

3.5 Treinamento e desenvolvimento

Para se obter uma boa gestão, temos o treinamento e desenvolvimento para os profissionais, um dos pilares fundamentais, pois é por meio dela que a empresa após identificar os pilares de conhecimento e competências, poderá trabalhar em cima disso para que os colaboradores fiquem bem treinados. O treinamento não se limita a aumentar o desempenho no trabalho, focando cada vez mais no desenvolvimento de competências que aumentem a capacidade da pessoa de agregar valor à organização para desempenhar funções futuras, mas deve dar prioridade aos processos de aprendizagem individual, coletiva e organizacional e às necessidades decorrentes da introdução de inovações e mudanças organizacionais. De acordo com CHIAVENATO (2002) para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos. Tendo assim as: Transmissão de Informações, Desenvolvimento de Aptidões, Desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes, Desenvolvimento de conceitos.

3.6 As características da gestão estratégica

As características organizacionais na estratégica de gestão de pessoas é a estrutura organizacional. “Estratégia determina a estrutura” (Robbins, 2005) e, conseqüentemente, os níveis de formalização (níveis hierárquicos), autoridade (centralização / descentralização), margem de controle (entendimento e sistemas de normas, regras e procedimentos) e o nível de padrão do trabalho (alta / baixa especialização o formalização de o trabalho e sobre o que, como e quando será realizado). Em termo de inovar, a forma matricial de organização do trabalho possibilita a realização de atividades integradas, mesmo as mais complexas (Robbins, 2005; Vasconcellos; Hemsley 2003).

O planejamento estratégico entre a novidade e a gestão de pessoas a partir de dois níveis de integração, assim sugere De Leede e Looise (2005). O primeiro nível trata dos recursos humanos na área organizacional com o objetivo de criar uma organização inovadora, por meio de estratégias, práticas e processos que

entreguem resultados com a criatividade, habilidade e comprometimento das pessoas. O segundo nível refere-se às práticas de RH específicas para cada fase do processo de inovação, a fim de gerar resultados de RH que contribuam para a construção de uma organização inovadora. As características organizacionais adotadas na pesquisa foram baseadas nos autores citados brevemente neste trabalho. As variáveis de características organizacionais foram compostas da seguinte forma: estrutura organizacional (organização e execução do trabalho e sistema de controle), filosofia e valores (valores centrais e comunicação interna) e políticas e sistemas de recursos humanos (contratos, treinamento, carreira, salários e incentivos).

A divisão da pirâmide em dois níveis justifica-se pela diferença de natureza dos fatores de satisfação, segundo Robbins (2002). As necessidades de baixo nível são atendidas por fatores internos. Exemplos de fatores internos nas organizações incluem remuneração, segurança adequada, local de trabalho e local de trabalho; Em geral, pode-se concluir que quando as empresas pagam salários mais elevados, seus funcionários terão a maior parte de suas necessidades básicas satisfeitas, enquanto que as de alto nível são atendidas com base em fatores externos, que, segundo Bergamini (2008), refere-se para necessidade de autorrealização, que representa a busca da individualização, ou seja, a meta que visa satisfazer a inspiração mais elevada do ser humano, de ser ele mesmo, de poder usufruir todo o seu potencial, sem perder sua individualidade.

Os impactos causados pelas mudanças organizacionais e pela introdução de inovações foram apresentados como barreiras razoáveis ao espaço da criatividade, indicando certo temor dos colaboradores pela perda da estabilidade no emprego e a manutenção dos valores organizacionais. Todas as empresas e organizações possuem estratégias implícitas, que vão do passado ao presente, segundo Katz (1970). Alguns têm estratégias implícitas, que os movem do presente para o futuro. A gestão de recursos humanos é uma inovação, que teve suas origens no início do século 20, após o forte impacto da revolução industrial, mas passou por mudanças e melhorias ao longo dos anos. Eles atuam como facilitadores do trabalho em grupo. É importante lembrar que a gestão de pessoas visa valorizar os profissionais e o ser humano, diferentemente do setor de RH que visava à técnica e a mecânica do profissional.

Quando falamos em gestão de pessoas, estamos falando da coexistência de seres humanos que formam uma determinada empresa, é neles que passam a maior parte da vida prestando seus serviços. A produção de bens e serviços não pode ser desenvolvida por pessoas que trabalham sozinhas, por isso é imprescindível fazer o trabalho em grupos ou em equipes, para que as empresas sejam formadas por grupos de pessoas e dependem deles para atingir seus objetivos. Para as pessoas, a empresa é o meio para atingir diversos objetivos pessoais, sob esse ponto de vista afirmando que o trabalho em equipe é necessário. É indispensável, não podemos entender as relações profissionais como meros recursos produtivos, é preciso aprimorar o trabalho em equipe.

Vivemos em uma sociedade do conhecimento, onde o talento e as habilidades humanas são vistos como demandas competitivas no mercado de trabalho, mas, ao contrário do que ocorre, essas demandas precisam ser vistas pelos olhos dos colaboradores e não das pessoas. Ser o recursos humanos nas organizações, de forma a torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. Com isso, a organização verá que o capital humano será seu grande diferencial competitivo. Quando feito corretamente, o gerenciamento de pessoas se torna uma grande vantagem.

Segundo Maximiano (1995), com uma boa avaliação de desempenho é possível: obter recursos para desenvolver planos de melhoria de desempenho insatisfatório; obter recursos para pagar; meios de redefinir o perfil dos cargos ocupados; melhorar o autoconhecimento dos funcionários; reconhecer até que ponto os programas de treinamento contribuíram para um desempenho satisfatório dos funcionários;

- Analista de cargo e salário: as organizações são estruturadas em organogramas, onde os ocupantes desenvolvem papéis específicos de suas funções. Por serem bem estruturados, é necessário verificar o desempenho de cada integrante. Quando pessoas especiais podem desempenhar suas funções de maneira satisfatória, faz sentido oferecer salários mais altos.com a intenção de mantê-los. Para haver equilíbrio de cargos e salários, é necessário manter um desenvolvimento equilibrado de horário de trabalho e salário, afirma (PONTES, 2004).
- Motivador: é fácil encontrar pessoas competentes. O papel do gestor neste processo é de grande importância, é sua responsabilidade gerir os conflitos

que existem entre os membros da “equipe” e tornar o ambiente agradável, onde a unidade e a cooperação reinem. Essencial estar presente em harmonia no ambiente de trabalho: bom humor, espírito de equipe, profissionalismo e comunicação clara, (BERNARDES, 2003).

3.7 Motivação

A motivação surge de uma necessidade que pode ser realização, independência, reconhecimento, segurança, dinheiro e crescimento, e insere-se na organização como promotora direta de projetos que visam o melhor para os seus colaboradores e para os objetivos e metas da empresa, aliando fatores positivos e que permitem maior e melhor crescimento, bem como o bem-estar de seus colaboradores, para Freitas e Rodrigues (2008).

Para tanto, é indispensável criar um ambiente produtivo e eficiente que estabeleça um contato positivo entre as partes envolvidas, abordado no estudo de Volpato e Cimbalista (2002), que envolve o estabelecimento de expectativas de responsabilidade entre funcionários e gestores. Diante de tantos desafios em um ambiente globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem, portanto, um aspecto estratégico. Os gerentes procuram pessoas criativas que estão comprometidas com os objetivos da organização. Motivar é, portanto, incentivar a pessoa a agir, a atingir e atingir metas e objetivos, de forma a evitar a acomodação dos colaboradores para que a criatividade prevaleça sempre, segundo Griffin e Moorhead (2006). Como podemos perceber, o interesse individual precede a orientação motivacional da pessoa, fazendo prevalecer sua motivação intrínseca, porém a empresa pode utilizar meios de recompensa para obter o retorno de seu funcionário por motivação extrínseca, como uma ferramenta estratégica para atingir seus objetivos.

As necessidades humanas operam no trabalho de forma ampla, pois, para motivar os membros da organização, segundo Felipe (2008). É necessário fazer um diagnóstico para determinar quais são as necessidades mais importantes e, então, desenvolver um sistema de recompensas. Quanto mais alta tende a ser a produtividade e quanto mais alto o nível de necessidade, mais diversificadas tendem a serem as recompensas necessárias para alcançar a produtividade, satisfação e desenvolvimento individual. Essas necessidades envolvem diretamente as forças

motivacionais que se relacionam com o produto do ambiente cultural em que habitam, portanto, compromete a forma como o trabalhador analisa seu trabalho e sua vida privada.

Portanto, é importante que a empresa detecte suas necessidades nesse sentido, desenvolva ações que atendam a essa necessidade, mesmo que sejam intangíveis, que reflitam diretamente os resultados da gestão da estratégia. Além disso, o processo de seleção deve ser transparente sobre o alinhamento de valores. E conceitos internos com os do candidato A empresa também pode adotar a meritocracia, ou seja, o reconhecimento é feito em coerência com os resultados esperados, seja qual for a posição ou posição hierárquica de cada funcionário. Consequentemente, as empresas devem adaptar seus planos de motivação estratégica à sua realidade; no entanto, é possível trabalhar a motivação no ambiente organizacional de empresas de todos os portes e portes, como forma de investir na sua produtividade e apoiar o crescimento dos negócios em longo prazo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento aumenta as chances de manter a organização, visando novos horizontes, realizando comparativos com situações atuais, criando planos e projetos, apresentando as necessidades, encorajando a organização para os objetivos pretendidos. Sendo assim o planejamento é direcionado para obtenção de resultados, sendo flexível o que nos permite redefinir de acordo com a necessidade, visando às prioridades e buscando a melhor utilidade dos recursos pelo acompanhamento e medição.

Desse modo, se observa que os sistemas de informações gerenciais auxiliam os gestores com informações que permitem antever as ameaças e oportunidades para as organizações, convertendo-se em uma ferramenta importante para o planejamento, ao promover condições favoráveis para alcançar maior efetividade organizacional. Em relação ao objetivo específico de identificar de que modo o planejamento operacional proporciona meios adequados para a consecução das tarefas diárias das organizações, observou-se que isto é conseguido através da inserção prática dos planos táticos nos diversos setores das organizações.

Através de estudo observou-se a necessidade que organizações têm de estar à frente da competitividade e com isso o aumento de clientes para a continuidade do crescimento da organização, no entanto, conclui-se que é necessário o planejamento adequado para que sejam possíveis ações estratégicas que realmente tragam os resultados esperados para a organização.

Tendo em vista a globalização da economia, o mercado empresarial e a revolução tecnológica, os consumidores exigem cada vez mais praticidade e qualidade nos serviços e produtos ofertados e vendidos. Na atualidade não se permite, mas utilizar um modelo de gestão antigo onde só se buscava produção e venda, e nem se preocupava com a concorrência, já que havia pouca. Para sobreviver no mercado atual e futuro o gestor terá que ter visão ampla agindo no presente para que as consequências futuras sejam positivas, a arma de guerra no mercado são as estratégias de sobrevivência aumentando a eficiência de gestão, eficácia da organização e aumento da produtividade.

Os objetivos específicos são atendidos quando a gestão afirma que a prática do processo de planejamento influencia o comportamento dos colaboradores, uma vez que as reuniões para definições de ações, metas correções, realinhamento do

planejamento, aproxima os indivíduos, desperta seus interesses em finalizar positivamente as metas.

A maioria de pessoas que querem se tornar empreendedores e empresários tem pouco conhecimento sobre gestão, de como se manter no mercado tão disputado, de ver quais são seus pontos fortes e fracos, de ver o seu concorrente às vezes como uma ameaça, uma oportunidade de ser uma empresa diferenciada dentre tantas no mercado com mesmo segmento, poder avaliar seus custos fixos e variáveis tentando sempre minimiza-los e maximizar a receita. Os empreendedores muitas vezes atribuem sua forma simples de gerir o negócio à corte de custos, mas uma gestão profissional com sistemas integrados e que permitam um acompanhamento detalhado do desempenho operacional pode demonstrar deficiências antes não percebidas pelos gestores.

A administração é uma importante ferramenta de conhecimento para o gestor que deseja se qualificar, o capital da organização é o que vai conduzi-la ao sucesso, uma vez que o gestor está preparado ele é capaz de liderar sua equipe para que todos cumpram com a missão da organização e tenham a mesma visão caminhando em prol de alcançar o mesmo objetivo.

A finalidade deste trabalho é mostrar o que é, e para que serve a gestão de estratégia dentro das organizações, mostrar como se deve planejar cada passo que deve ser dado dentro de uma empresa e as mudanças que podem acontecer quando se é aplicada de forma correta, sendo assim consegue atingir um objetivo de longo prazo. Utilizar a estratégia é uma forma de observar é entender o comportamento do mercado, pessoas e antecipar devidas situações frustrantes, é também uma forma de aumentar o faturamento, pois quando se sabe as atitudes que os consumidores irão tomar fica mais fácil atender e suprir suas necessidades.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. Editora Atlas, 1997.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios**. Berkeley; 1ª edição, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Trabalhar em grupo ou trabalhar em equipe. Qual a diferença?** Disponível em: www.portaladm.adm.br/Tga/tga19.htm - Acesso em 14 Jun 2009.

DE LEEDE, J.; LOOISE, J. K. Innovation and HRM: towards an integrated framework. **Creativity and Innovation Management**, Oxford, v. 14, n. 2, p. 108-117, June 2005.

FISCHER, A. L. **A constituição de um modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. Tese (Doutorado). FEA. USP. São Paulo, 1998.

FISCHMANN, Adalberto A. ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico na prática**. Atlas; 3ª edição, 2018.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos: Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global**. Editora LTC, 2014.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NEIS, Dyego. **Planejamento estratégico: a contribuição da estrutura organizacional para o processo implementação da estratégia**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NOVAES, Edmundo Vieites. CARVAL, Humberto M. **Planejamento estratégico: Configurando a missão da universidade**. Gama Filho, 1999.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WAHL, Erik. **A Lógica do pensamento criativo. Inovação e arte nos negócios**. Elsevier; 1ª edição, 2013.