



**FACULDADE DE PINDAMONHANGABA**

**Andréia Ribeiro Gonçalves  
David Macedo**

**O PERFIL DO PROFISSIONAL DE GESTÃO DE  
PESSOAS: Com enfoque nos recursos humanos  
estratégico**

**Pindamonhangaba – SP  
2012**



**FACULDADE DE PINDAMONHANGABA**

**Andreia Ribeiro Gonçalves  
David Macedo**

**O PERFIL DO PROFISSIONAL DE GESTÃO DE  
PESSOAS: Com enfoque nos recursos humanos  
estratégico**

Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso para atender parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Tecnologia em Recursos Humanos pelo Curso de Recursos Humanos da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof<sup>ª</sup>. Esp. Adriano Santana.

**Pindamonhangaba – SP  
2012**



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

**Andreia Ribeiro Gonçalves  
David Macedo**

**O PERFIL DO PROFISSIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS: Com enfoque nos recursos humanos estratégico**

Projeto para o Trabalho de Conclusão de Curso para atender parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Tecnólogo em Recursos Humanos pelo Curso de Tecnólogo em Recursos Humanos da FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba.

Pindamonhangaba, 12 de Dezembro de 2012.

---

Prof. M. Sc. Frederico Sodero  
Coordenador do Curso de Recursos Humanos

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Esp. Adriano Santana  
Faculdade de Pindamonhangaba  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Esp. Rodolfo Bueno  
Faculdade de Pindamonhangaba

---

Prof.<sup>a</sup>. Esp. Benedito Chaves Neto  
Faculdade de Pindamonhangaba

## **Dedicatória**

Dedico esta monografia aos meus pais Bernadete e Armando ao meu irmão Alexandre e ao Meu namorado Danilo pela fé e confiança demonstrada, durante esses 2 anos.

Aos meus amigos Andréa., Alessandra, Alisson, Douglas, Luana e Vanessa pelo apoio incondicional

Aos nossos professores pelo simples fato de estarem dispostos a ensinar

Ao nosso orientador Adriano Santana pela paciência demonstrada no decorrer do trabalho

Enfim a todos que de alguma forma tornaram este caminho mais fácil de ser percorrido.

Andréia Ribeiro

Dedico esta monografia especial minha família Luíza Helena, Benedito Darci Macedo e a Jessica Cristina Macedo.

Aos meus amigos, principalmente Alan Diogens e Alan Carvalho pelo apoio incondicional.

A minha companheira da manografia Andreia Ribeiro pelo apoio e a compartilhabilidade do trabalho apresentado.

Aos nossos professores pelo simples fato de estarem dispostos a ensinar

Ao nosso orientador pela paciência demonstrada no decorrer do trabalho

Enfim a todos que de alguma forma tornaram este caminho mais fácil de ser percorrido.

David Macedo

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por nos dar o dom da vida, e nos permitir que chegássemos até aqui com saúde, e nunca ter nos deixado faltar forças para seguir em frente mesmo com vontade de abandonar tudo.

Agradeço professor Adriano Santana que nos orientou com sabedoria no desenvolvimento de todo o trabalho. E aos demais professores que contribuíram de uma forma para realizar o trabalho. Aos nossos pais por ter tido paciência e colaboração nesses dois anos.

A todos os nossos amigos e colegas de sala, que com certeza plantaram um pedaço de si em nossos corações.

E finalmente, agradeço a todos que nos ajudaram direto ou indiretamente para o desenvolvimento deste projeto. Um **MUITO OBRIGADO** a todos vocês!

Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas os sonhos não têm alicerces. Sem prioridade, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridade e corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é errar por tentar do que errar por se omitir! Não tenhas medo dos tropeços da jornada. Não podemos esquecer que nós, ainda que incompleto, fomos o maior aventureiro da história.

Augusto Cury

## RESUMO

MACEDO, David, RIBEIRO, Andreia. **O PERFIL DO PROFISSIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS: Com enfoque nos recursos humanos estratégico.** 2012. No. f. Monografia. Curso de Graduação em Recursos Humanos, Faculdade de Pindamonhangaba – FAPI, Pindamonhangaba, SP.

O presente trabalho tem por finalidade mostrar as habilidades necessárias para o gestor de pessoas no mundo atual, com a globalização houve um aumento nas dificuldades de relacionamento entre o gestor e seus colaboradores, pois os gestores tem um grande obstáculo por não ter visão em longo prazo, não valorizar seus funcionários, não trabalhar em equipe, assim o profissional se tornou burocrata de relatórios, através disso tornou-se necessário saber como o gestor deve agir quais as competências necessárias, tornou-se relevante identificar as praticas que são adotadas pelas empresas para desenvolver seus funcionários. O trabalho relata as competências do gestor liderança, trabalho em equipe, motivação e comunicação. Relata também a qualidade de vida que os funcionários têm que ter dentro da organização. As relações no setor de gestão de pessoas estão cada vez mais profissionalizadas, o que revela que as empresas buscam pessoas com habilidades e competências que antes não eram requeridas. Pensava-se, no passado, que qualquer um podia cuidar de pessoas nas empresas, mas a prática já mostrou que isso é um equívoco que pode custo alto para organização.

**Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, habilidades, Profissional.**

## **ABSTRACT**

MACEDO, David, RIBEIRO, Andreia. **O PERFIL DO PROFISSIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS: Com enfoque nos recursos humanos estratégico.** 2012. No. f. Monografia. Curso de Graduação em Recursos Humanos, Faculdade de Pindamonhangaba – FAPI, Pindamonhangaba, SP.

This paper aims to show the skills necessary for managing people in the world today, with globalization there was an increase in the difficulty of the relationship between managers and their employees, because managers have a big obstacle for not having long-term vision not value their employees, not working as a team, thus became the professional bureaucrat reports, thereby became necessary to know how the manager should act where the necessary skills, it became important to identify the practices that are adopted by companies to develop their employees. The paper reports the manager's leadership skills, teamwork, motivation and communication. Reports also the quality of life that employees must have within the organization. The relationships in management industry people are increasingly professionalized, which reveals that companies seek people with skills and competencies that were not previously required. It was thought in the past that anyone could take care of people in business, but practice has shown that this is a mistake that can cost high for the organization.

**Key words: People Management Skills, Professional.**

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Definição dos papéis de R.H.....	29
--	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

# SUMÁRIO

Lista de Quadros.....	16
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	13
2.1 Processos Evolutivos da Gestão de Pessoas no Brasil.....	13
2.2 Os Novos Papéis da Gestão de Pessoas.....	14
2.3 Habilidades do Gestor de Pessoas.....	16
2.3.1 Liderança.....	16
2.3.2 Comunicação.....	17
2.3.3 Motivação de Equipe.....	18
2.3.4 Trabalho em Equipe.....	20
2.3.5 Gestão do Conhecimento.....	22
2.4 Qualidade de Vida.....	24
2.5 Recursos Humanos estratégico.....	26
<b>CONCLUSÃO</b> .....	28
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	29

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente a força de gerir pessoas pelas organizações vem passando por profundas transformações, se vê um grande esforço em repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho, (DUTRA 2006).

O profissional de Gestão de Pessoas possui a função de incentivar as pessoas, e transforma o ambiente de trabalho dinâmico proporcionando um bem estar para seus funcionários. Tornam-se imprescindível um Recursos Humanos operacional ao mesmo tempo estratégico, que visa as pessoas, não somente os papéis burocráticos. (CHIAVENATO 2004).

As pessoas dependem das organizações para poderem crescer na vida e atingirem seus objetivos pessoais, fazendo com o que as organizações precisem de pessoas de alto valor intelectual e técnico para atingir seus objetivos e negócios. Além das empresas conseguirem atingir seus objetivos através de pessoas capacitadas, elas precisam ter boas estratégias para que possam definir um bom comportamento dentro das organizações em um mundo de mudanças constantes.

As estratégias são definidas pela missão, visão e valores da organização, influenciando o desenvolvimento e a competitividade de uma organização sustentável e continua. Através dessas estratégias da organização a empresa precisa ter um gestor de alta qualidade que possua um conhecimento e habilidade para que possa motivar os seus empregados a evoluir cada vez mais no fator produtivo. Pensando sempre neste bem estar organizacional, fator de influencia nas pessoas e por que não afirmar, fator de caracterização de mudança na sociedade é que propomos as bases para nosso projeto de pesquisa.

O gestor de pessoas precisa estar em diversas partes da organização, procurando sempre saber qual a importância de mudanças que possa ocorrer dentro da empresa e estar sempre executando as tarefas do planejamento e das atividades dentro da organização, fazendo uma análise e pesquisas sobre as necessidades de treinamentos de seus colaboradores, afinal isso desencadeará variáveis de produtividade, satisfação, crescimento individual e coletivo.

Hoje em dia aumentam-se as dificuldades de relacionamento, o gestor de pessoas tem um grande obstáculo por não ter visão de longo prazo, não valoriza, não investe em treinamento, assim transformando os profissionais em burocratas de relatório. Além disso, não os chamam para participar das decisões, só focam em folha de pagamento, não têm planejamento estratégico estruturado.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Processos Evolutivos da Gestão de Pessoas no Brasil**

Em 1930 época da primeira República, período cafeeiro, que transferiu recursos desse setor para as atividades industriais, os trabalhadores organizados eram os dos setores ferroviários e portuários, e também o setor têxtil, que servia como um núcleo importante (DUTRA 2006).

Já se existia a ferramenta intermediária: capital e trabalho, as políticas de gestão mostravam sua força conforme o setor de atividade. Nesse período era inexistente a estrutura de Gestão de Pessoas, as organizações eram pressionadas e não havia nenhuma legislação que pudesse disciplinar as relações entre capital e trabalho, e não havia preocupação com uma gestão estruturada.

Entre 1930 e 1945, épocas em que surgia um corpo de leis para disciplinar as relações de capital e trabalho, houve a criação de uma estrutura de sindicatos e trabalhadores, ou seja, se organizou tais núcleos para mediar conflitos possíveis e existentes para a época. Com o surgimento da atividade industrial, as empresas buscaram estruturar a gestão de pessoas dentro das exigências legais estabelecidas. Este período foi marcado pelo início da gestão burocrática e legalista de pessoas, período de suma importância na década que ocorreu tais revoluções no meio trabalhista e industrial e no ápice da intensa oferta de produtos e da mão de obra antes rural e agora neste período de manufatura, mudando comportamentos, estruturas, crenças e valores.

Entre 1945 e 1964, épocas em que o país vivia uma redemocratização, aumentaram-se a preocupação com o desenvolvimento econômico, empresas multinacionais foram estimuladas a instalar-se no Brasil. Esse período marca o início de uma gestão mais profissionalizada de pessoas, práticas baseadas no referencial taylorista.

O novo modo de organização de trabalho taylorista, foi reproduzido em todas as organizações, independente da ideologia e da fidelidade da organização. Esse novo modo foi uma forma mais eficiente de trabalho. Destacou-se por divisão das tarefas, separação entre execução e concepção; houve uma especialização do trabalho, a produção em massa de alguns bens padronizados marcou como característica deste período que mudou a história da humanidade, a história do modo operante de se trabalhar e buscar o sustento.

Após 1964 surge a preocupação e a necessidade de profissionalização da Gestão de Pessoas, relacionadas à questão de remuneração, descrição de cargos, necessidade de competências técnicas, preocupação com a atração e retenção de pessoas, e também política para as decisões tomadas pelas organizações. Surgem os primeiros cursos de Administração de Empresas, para reforçar as questões legais e técnicas, resumindo as questões vinculadas à remuneração. A partir de 1994 as empresas brasileiras tiveram de forma mais intensa a pressão por maior competitividade. Este período é fortemente marcado pelo início da globalização, pela abertura dos mercados de importação e exportação, que como exemplo, poderá citar a abertura em 1994 do mercado automobilístico no Brasil pelo então presidente da República Fernando Collor de Melo.

O Processo de evolução da gestão de pessoas no Brasil foi marcado por características legais e pelo referencial taylorista. Foi através disso que as organizações e os profissionais foram formados. Durante a década de 80, algumas empresas foram exigir novos conceitos para a gestão, havia uma necessidade de pensar na qualidade de vida de seus funcionários, um ambiente agradável que proporcione um bem estar às pessoas.

Características estas que desencadearam no mundo atual e no problema em questão, cada vez mais a necessidade de informação e formação, de indivíduos polivalentes na oferta de seu capital de trabalho, com variáveis como competição global, volumes de informação constantes etc.

## **2.2 Os Novos Papeis da Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas é uma área que tem sofrido grandes mudanças nos últimos anos. Antes era apenas recrutar o funcionário certo para vaga certa, mas atualmente o funcionário precisa ser estimulado para permanecer na empresa. Por meio de ações gerenciais, a área precisa reter os funcionários na empresa, pois os funcionários são os sucessos do negócio. A Gestão não deve ser vista apenas como um setor administrativo de pessoal, com contribuição meramente burocrática e operacional. (RIBEIRO 2006).

O profissional de gestão de pessoas precisa avaliar as pessoas constantemente em suas diversas variáveis e necessidades comportamentais, desde sua formação profissional até coleta de informação que possa lhe indicar ainda que parcial o caráter de seus funcionários. Os papeis que são assumidos pelo profissional de gestão de pessoas

são múltiplos. Eles devem empenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos.

Para obter resultados o gestor de pessoas precisa aprender a ser estratégico e operacional ao mesmo tempo, focalizando a curto e em longo prazo. (CHIAVENATO 2004)

O profissional de gestão de pessoas deve possuir competências a característica de diferenciar as pessoas no seu dia a dia, pois o ser humano é dotado de personalidades próprias, profundamente diferentes entre si, com uma história particular e diferenciada, além de possuir, conhecimentos, habilidade e capacidades diferentes. O profissional na atual gestão tem que saber lidar com essa diferença, e fazer com que as diferenças de cada funcionário se tornem algo precioso para a organização. Cabe a área de gestão de pessoas a função de humanizar as empresas. A gestão de pessoas é um assunto tão atual na área de administração, mas para muitas organizações não se tornou uma ação prática.

O gestor de pessoa precisa desenvolver um perfil de extrema habilidade no tratamento com as pessoas, além de buscar habilidades não muito ligadas ao seu trabalho de rotina, como noções de estratégia empresarial, assim obtendo um maior número de ferramentas disponíveis, na vida diária com bem mais frágil e precioso das organizações: o ser humano. (RIBEIRO 2006).

Grande parte das organizações fixou como fundamentais as características técnicas da visão múltipla do administrador, que passou a ser considerado o ideal para o gestor de pessoas. Era preciso uma visão holística e multidisciplinar sobre temas como economia, marketing, produção, psicologia, entre outras, e também um conhecimento profundo sobre os aspectos legais trabalhistas. O profissional de gestão de pessoas participa dos desafios da organização e contribui para o alcance dos objetivos da instituição, para que assim a empresa consiga sucesso, e as pessoas satisfeitas por colaborar com esse sucesso, agregando valor a instituição e a si próprias na construção de suas respectivas carreiras, transformando o clima organizacional, quer seja ele individual, quer seja ele coletivo.

Para compreender melhor as atividades exercidas pelo RH são considerados os seguintes pontos os resultados a ser atingida, a característica que acompanha cada papel, e as atividades que o profissional RH tem que executar para desempenhar seu papel. (ULRICH 2000).

Papel/ Função	Resultado	Característica	Atividade
Administração de estratégia de RH	Execução da estratégia	Parceiro estratégico	Ajuste da estratégia empresarial: “Diagnostico organizacional”
Administração de Infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização: “Serviços em comum”
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: “Prover recursos aos funcionários”
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança	Gerir a transformação e a mudança: “Assegurar a capacidade de mudança”

Quadro I: Definição dos papeis de RH.

Fonte: (ULRICH 2000) pg.41

## 2.3 Habilidades do Gestor de Pessoas

### 2.3.1 Liderança

A liderança é um assunto muito importante para os gestores, em consequência do papel primordial que os líderes representam dentro da organização para sua eficácia, liderança pode ser definida como o processo de dirigir a influenciar as atividades e as tarefas dos membros dos grupos. (STONER E FERMAN 1999)

A liderança é o resultado de fazer com que as pessoas ajam por meio de um grupo. Se não houver um grupo, não há a necessidade de um líder porem todos trabalham em grupo e se percebe a necessidade de uma liderança. A liderança é um processo continuo a pessoa não se torna líder de um dia para o outro, mas, também não deixa de aprender as habilidades de liderança. Além de tudo a liderança não está no poder e sim na consciência.

Segundo (MAXIMIANO 2000), a liderança é compartilhar, se dedicar ao outro e conhecer cada membro de sua equipe. Liderança é o conhecimento das pessoas, é preciso haver entre o líder e seus subordinados confianças e credibilidade. O líder precisa saber unir a habilidade individual de cada um da equipe, para que assim possa alcançar os objetivos.

As organizações precisam de líderes humanos e motivados, pessoas que estejam preocupadas em estimular o desenvolvimento humano, fazendo com que seus funcionários se sintam realizados e felizes com a organização. Para isso é necessário a criação de políticas de incentivos e valorização das pessoas, assim atingindo o alto desempenho e motivação de seus funcionários, ocorrendo um impacto positivo na motivação e no clima organizacional.

O líder empreendedor precisa gerar eficácia nas organizações, pois tem necessidade de buscar o exercício de gestão com foco em resultados, fundamentando-se em articular a prática do desenvolvimento da satisfação dos colaboradores e comprometimento dos mesmos com os objetivos organizacionais. É imprescindível para a organização que seus líderes adquiram as competências necessárias para alcançar sucesso nos negócios, participando ativamente e assumindo necessidade e risco, como aprendizes e mestres. Inovadores e visionários. Este tipo de liderança vem se tornando mais um fator indispensável para pessoas que assumem postos-chaves nas empresas. (GUIMARÃES 2002)

Diante da globalização através das mudanças constantes, compete ao líder adaptar-se às novas realidades e ser capaz de conduzir toda a sua equipe pelo processo de mudança que cada vez mais são necessários para que as organizações se encontrem preparadas para transformar as novas ameaças em oportunidades, à medida que as pessoas inseridas nestas organizações precisam de um enfoque holístico organizacional, que acarreta um perfil multifuncional, flexibilidade e adaptação para novos valores éticos e técnicos. Simplicidade e transparência da gestão, E assim saber fazer o uso eficaz dos diversos recursos estratégico, tático, operacionais e técnicos. A abordagem gerencial centrada nos processos e agregar valor aos bens e serviços.

### **2.3.2 Comunicação**

Segundo (STONER E FEERMAN 1999) o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas.

(MARANHÃO 2004) Interpretando o termo comunicação, a partir do latim *communicare*, dizem que comunicação é tornar comum entre duas ou mais pessoas de um grupo de interesse uma determinada informação ou conhecimento disponível.

As empresas mostram-se cada vez mais preocupadas com a comunicação, pois as possibilidades de interação dentro das organizações aumentam muito por conta do

trabalho em grupo. Hoje dentro das empresas, as pessoas articulam-se muito mais, relacionam-se muito mais, até pela necessidade do negócio. Conseqüentemente, as empresas articulam-se muito mais. Pode-se dizer que o mundo se comunica muito mais do que no passado, por conta da tecnologia da informação.

Para (RIEL 1995) a comunicação organizacional busca se interagir com todos os setores da organização, para haver uma interação entre funcionários e gestores e também entre empresas e clientes.

O grande problema nos dias atuais com relação a comunicação empresarial são que os executivos da empresa acreditam que sabem se comunicar, porém a comunicação é uma área muito especializada, por conta do crescimento das forças de produção. No momento atual as pessoas estão muito atentas aos discursos que são produzidos pela empresa. É necessário ter profissionais que entendam sobre o assunto. A comunicação é um campo de conhecimento acadêmico que estuda os processos de comunicação humana.

Hoje em dia os gestores precisam saber lidar com a comunicação facilitando as relações das pessoas no ambiente de trabalho, sejam eles com clientes, fornecedores até mesmo entre setores. De acordo com Gerry Krazn relata que uma comunicação clara é fundamental para alcançar o sucesso, sempre recebendo e transmitindo corretamente uma comunicação clara.

### **2.3.3 Motivação de equipe**

A motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações, apesar das inúmeras e complexas teorias, a motivação, na prática, continua sendo enfocada com simplicidade e muito maior atenção esse assunto recebe, quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho.

(LAWER 1993) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional, por isso deve-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre o comportamento individuais e organizacionais. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

É importante ressaltar que não é tarefa da administração não é motivar as pessoas que trabalham numa organização, até porque isso é impossível, levando em conta que a motivação é um processo interno de todas as pessoas. No entanto é possível que a organização crie um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer necessidades próprias.

De acordo com (BERGAMINI 1997), é possível manter pessoas motivadas quando se conhece suas necessidades e lhe oferece fatores de satisfação para tais necessidades, porém os desconhecimentos desses aspectos poderão levar à desmotivação das pessoas. A grande preocupação do gestor não deve ser em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas acima de tudo, oferecer um ambiente de trabalho no qual a pessoa mantenha-se motivado.

De acordo com (BERGAMINI 1997), cada pessoa possui certos objetivos motivacionais, o sentido que elas dão para cada atributo que lhes dá satisfação é próprio de cada uma. Ou seja, o significado de suas ações tem ligação com a sua escola pessoal de valores. Esse referencial particular é que realmente dá sentido à maneira pela qual cada um leva a sua existência de ser motivado.

Em outras palavras, as atitudes e comportamento de cada pessoa, dependem de seus valores, os quais variam de pessoas para pessoas, e varia também as necessidades de cada um.

Para manter as pessoas motivadas é necessário ter muita sensibilidade para detectar suas diferentes necessidades.

A motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefa igualmente motivadora para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos. (BERGAMINI, 1997 p. 89).

Uma Pessoa que tem motivação, sempre tentará buscar resultados positivos em seu ambiente de trabalho. Um gestor de recursos humanos precisa sempre manter a sua equipe motivada, procurando mostrar o porquê à necessidade de executar suas tarefas, e a importância de buscar resultados positivos. De acordo com o artigo de Shirley Garoli (Motivação e trabalho em equipe fazem a diferença), relata que a motivação por mais que esteja dentro da pessoa ela pode ser trabalhada através de cursos, treinamentos, e

experiência trocados, pois uma pessoa motivada não enxerga um obstáculo em sua vida como um problema a ser carregado e sim como mais uma barreira a ser conquistada.

Motivação em equipe precisa ser o diferencial para que um líder possa sempre estar satisfeito com a sua equipe de trabalho e buscar sempre resultados satisfatório para a empresa.

### **2.3.4 Trabalho em Equipe**

Um dos principais mecanismos dentro de uma empresa para a busca do sucesso, das metas realizadas e da melhoria na competitividade é o trabalho em equipe. Muitas empresas procuram empenhar seus funcionários à alta realização, passando conhecimentos, cursos e motivações. Mais o que realmente deseja é o trabalho em equipe, é o conjunto de departamento trabalhando igual, trabalhando com respeito, amor e satisfação.

O trabalho em equipe acaba sendo uma oportunidade de convivência mais aproximada entre colegas e também de aprendizagem compartilhada. Assim “os diferentes especialistas profissionais, juntam suas competências em equipes interfuncionais, cada uma formada ao redor de uma inovação específica” (SANTOS, 1999 p.33).

O chefe do departamento ou o próprio gerente da empresa deve desempenhar boas atividades a seus funcionários, desde que divida as tarefas e deixe bem claro como as faze-las, o porquê de fazê-las e a gratificação em que a equipe ira ter pela busca conquista, e nunca deixando duvidas a cada tarefa solicitada para seus funcionários. O importante é saber dividir as tarefas e compartilhar a todos as informações fundamentais e a responsabilidades.

O sucesso conquistado ao trabalho em equipe, só trazem boas ideias, bons projetos e ate mesmo grandes talentos para a administração da empresa.

O “trabalho de equipe” é a chave da administração moderna. Da “Equipe Testemunha” que traz a você as últimas notícias da televisão até projetos concebidos e desenvolvidos por grupos de construção, a administração em todo o mundo está percebendo o poder de uma equipe “bem lubrificada”. (MARGERISON e MCCANN, 1996 p. 20).

Um dos principais mecanismos organizacionais para a melhoria da competitividade é a adequação da estrutura organizacional aos objetivos que se

pretendem atingir, em uma busca de vantagens obtidas através da diferenciação estrutural. As adaptações das estruturas organizacionais referem-se na forma pela qual o trabalho é organizado, em que uma das alternativas é a formação das equipes de trabalho. “A estrutura organizacional define a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduo e como integrante de grupos” (MAXIMILIANO 2004).

Um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas.

Para que se tornem uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas ou não (VERGARA, 2003 p.190).

Ao trabalhar em equipe, é importante dividir tarefas. Nenhum colaborador pode partir do princípio de que é o único que pode e sabe realizar uma determinada tarefa.

Compartilhar responsabilidades e informações é fundamental, para o trabalho em equipe. O trabalho em equipe é uma oportunidade de convivência aproxima mais os colegas de serviço e aumenta a aprendizagem. As empresas vêm percebendo que o trabalho em equipe gera a socialização de conhecimento e de habilidades, é muito mais produtiva e facilita o alcance das metas organizacionais. A mudança constante das informações e a necessidade de um maior conhecimento motivaram cada vez mais essa forma de trabalho.

A premissa fundamental de que equipes e desempenho estão interligados de forma indissolúvel é encontrada na essência da definição de equipe. Equipes com comprometimento sincero constituem a técnica de aperfeiçoamento de desempenho mais produtiva de que dispõe a administração – desde que haja resultados específicos pelos quais a equipe é coletivamente encarregada e responsabilizada [...]. (PIERCE; NEWSTROM, 2002, p. 189, grifo dos autores).

Hoje é muito mais comum encontrarem-se organizações que trabalhem com equipes dinâmicas e capazes de tomar decisões sem que seja preciso, obrigatoriamente, pedir autorização ou informar o fato a um superior. Um exemplo disso é que antigamente o desenvolvimento de novas tecnologias eram realizados por profissionais renomados; hoje as novas tecnologias são desenvolvidas por equipes constituídas dentro de uma determinada empresa que acaba ficando com o mérito da descoberta.

Estas equipes, quando maduras, tomam decisões mais rapidamente, pois está próximo de onde o fato acontece e da questão que precisa ser solucionada, permitindo que os superiores se envolvam com assuntos mais estratégicos. Outro benefício é a

qualidade das soluções encontradas para o problema: uma vez que as decisões coletivas passaram pelo processamento de várias opiniões, encontrando assim a melhor esgotando as possibilidades.

No entanto, a autonomia tem limites: existem situações em que a equipe não pode tomar decisões, por se tratarem de questões que dependem de outros agentes organizacionais, como os gestores.

Vale ressaltar que o processo de implantação de equipes deve acontecer com o acompanhamento dos profissionais de RH, pois há determinados sistemas e políticas da área que precisarão de ajustes para o bom funcionamento destas equipes, como, por exemplo, o sistema de avaliação de desempenho, cargos e salários, entre outros. Além disto, os impactos dessa mudança nas pessoas e principalmente nos gestores devem ser monitorados pelo RH.

### **2.3.5 Gestão do Conhecimento**

Segundo (PERROTI 2004) a Gestão do Conhecimento é uma forma de tornar o ambiente favorável para que a organização identifique suas competências, encontre os conhecimentos que ela já possui, aprenda o que precisa, compartilhe e use estes conhecimentos na velocidade necessária ao desenvolvimento dos seus negócios.

Gestão do Conhecimento é “uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sua sobrevivência [sem grifo do original] em um crescente de imprevisibilidade” (Melo apud MALHOTRA, 2003, p.35).

As mudanças acontecem de forma significativa na cultura empresarial e causam impactos diretos nos negócios. Houve um tempo em que apenas equipamentos e atividades operacionais geravam lucratividade para as organizações. Hoje, o olhar empresarial também está voltado para o capital intelectual, ou seja, para as pessoas.

A Gestão do Conhecimento está ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado. (TERRA 2000).

A importância dada aos colaboradores as suas capacidades, criatividade, motivações, competências e conhecimentos são sentidos como um diferencial e uma oportunidade para as empresas crescerem mais.

O século XXI coloca a gestão do conhecimento como uma necessidade absoluta das empresas que desejam sobreviver e ter sucesso e cuja capacidade de gerar conhecimentos, inovar e empreender são qualidades e condicionantes inerentes à sociedade atual, similarmente tratada como a Sociedade do Conhecimento. (CAVALCANTI 2001).

Com o mercado competitivo as pessoas estão atentas as inovações, por tanto valorizando o capital intelectual como um fator surpresa no diferencial aos concorrentes, sendo capazes de gerenciar as mudanças ao seu favor, criando uma vantagem competitiva dentro do mercado onde somente o conhecimento criar essa condição.

“Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador do conhecimento em desempenho (DRUCKER - 1999)”.

Quando uma organização consegue catalisar o conhecimento individual junto com o conhecimento organizacional e colocá-lo ao serviço dos seus produtos e serviços, atinge patamares de desempenho, otimização e inovação que beneficiam em muito uma organização. Tornar gestores e funcionários capazes de aumentar a competitividade das empresas por meio da inovação é um dos maiores benefícios quando se programa uma Gestão de Conhecimento com sucesso. A mesma fornece um conjunto de diretrizes, que permite que as empresas aprendam com a sua própria experiência no mercado e com isso, se tornem mais inovadoras e competitivas.

O Gestor de Pessoas pode aproveitar essa influência para incentivar nos empregados o estímulo permanente ao desenvolvimento na Organização da Cultura, a partir da própria vontade dos empregados de mudar, aprender e desenvolver-se profissionalmente (SOUTO 1999).

Os incentivos dos gestores visam favorecer à busca do conhecimento pelos colaboradores e fazer com que eles melhorem suas capacidades e habilidades. “Busca-se criar um ambiente nos quais as pessoas transfiram prontamente o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no para criar novos conhecimentos” (SENAI 2002).

Esse papel do Gestor de Pessoas, de incentivador na procura do conhecimento é, no mínimo, interessante para a consecução de resultados, porque na realidade o gestor

precisa mais dos colaboradores do que os colaboradores dele, ou seja, o trabalho do administrador de RH não poderá ser feito sem os empregados (FORNIES 1992).

O *feed back* objetivo que o gestor cria, ao estimular à busca pelo conhecimento de informações aos seus colaboradores, propiciando assim, desenvolvimento cultural aos empregados, conseqüentemente, revertendo-se para a própria empresa a elevação do nível de instrução de seus funcionários e aumento da educação organizacional como um todo.

### **2.3.6 Qualidade de vida no trabalho**

Segundo (FRANÇA 1996), Qualidade de vida no trabalho é o conjunto das ações de uma empresa que evoluem a implantação das melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresas e as pessoas como um todo.

Limongi-França (2001), mostra que as pessoas como principal fonte de criação e disseminação de conhecimento tornam-se um dos mais importantes recursos das organizações. Contudo, proporcionar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, das organizações requer um trabalho contínuo e estratégico por parte dos gestores, pois, há que se lidar com um variado número de elementos em cada contexto organizacional, como já vem sendo demonstrado pelas literaturas e pesquisas sobre o tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

Percebe-se que o bem-estar e a qualidade de vida individual estão recebendo mais atenção por parte das organizações, principalmente depois que algumas empresas obtiveram resultados mais eficazes com a implantação do programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Contudo, o maior obstáculo para a implementação de programas deste tipo, é que alguns gestores ainda veem os investimentos no capital intelectual como custo. Sendo assim, o sucesso do programa depende não só de fatores ligados ao indivíduo, mas depende diretamente de fatores como a cultura organizacional existente na empresa. (Macedo e Matos, 2008)

É uma das estratégias que usamos para as circunstâncias em nossa vida, seja ela espiritual mental e ate em nosso emocional. Qualidade de vida seja ela em sua casa, na sociedade e ate na religião, o importante é se sentir bem, estar de bem com a vida, cuidar de si mesmo, ter seu momento de lazer, estar em harmonia com as pessoas ao

seu redor, estar feliz e ter um bom equilíbrio, principalmente para lidar com o stress. Esse equilíbrio em que o indivíduo precisa ter define o seu relacionamento social em seu ambiente, mas caso ele não possua esse equilíbrio ele precisa manter o seu alto estima e controlar a sua maneira de reagir seus acontecimentos e suas ações.

(CHIAVENATO 2004) versa que a Qualidade de Vida no Trabalho envolve fatores intrínsecos e extrínsecos do cargo. Ou seja, ela afeta tanto as atitudes pessoais quanto as comportamentais com relevância na produtividade individual e coletiva, sendo que, a motivação, a adaptabilidade, a criatividade e a vontade de inovação ou de aceitar mudanças estão diretamente ligadas a esta produtividade.

Por fim, a qualidade de vida deve ser tratada com muito cuidado, por depender de diversas variáveis e por fazer parte da dinâmica estabelecida entre a relação pessoa-empresa, respeitando a subjetividade do indivíduo e a cultura organizacional.

Atualmente existem vários programas diferentes para se trabalhar, ou implantar, um programa de Qualidade de Vida no Trabalho dentro de uma organização. Um programa de qualidade de vida em empresas deve promover ações que se revertam em benefícios à saúde dos funcionários e deve criar mecanismos para lidar com as dificuldades que as pessoas e a empresa têm para aderirem à prática contínua de atividades de qualidade de vida, considerando que qualidade de vida no trabalho é muito mais do que escolher praticar atividades físicas, ter uma alimentação adequada, aproveitar melhor o tempo livre, aprimorar seus relacionamentos, em fim, escolhas que fazem com que as pessoas tenham uma vida saudável. Qualidade de vida é ter plena consciência dos benefícios à saúde que essa escolha trará para as pessoas e um meio para que a empresa possa aproveitar melhor o potencial dos seus colaboradores.

(CHIAVENATO 2004) destaca que uma empresa de sucesso adota o programa de qualidade de vida como filosofia presente em sua cultura organizacional, o que desenvolve naturalmente um processo de humanização da organização. Desta forma, os integrantes trabalham mais motivados e em um ambiente mais propício para desenvolver habilidades, criatividade e bem-estar, gerando resultados mais eficazes e um retorno lucrativo para a empresa.

Desta forma o programa de QVT pode ser uma ferramenta importante e estratégica para a organização obter resultados mais eficazes e com maior qualidade. Criar um grupo de gestores para gerenciar o programa de qualidade de vida no trabalho é um recurso que pode viabilizar o sucesso do programa, pois desta forma, este programa pode funcionar como parte de uma gestão estratégica para obtenção de resultados positivos à organização. Levando-se em conta que o programa sofre

influências de variáveis subjetivas de cada integrante da empresa, pois o mesmo é montado para atender também às necessidades destes integrantes, pode-se afirmar que é preciso que o grupo de gestores de QVT esteja sempre atento à dinâmica do relacionamento empresa-funcionário, as necessidades de cada funcionário e do grupo como um todo, aos resultados que o programa traz para a empresa e de que forma estes resultados influenciam o cotidiano dos trabalhadores.

## **2.4 Recursos Humanos Estratégico**

(ANTHONY, PERREWÉ E KACMAR 1999) esclarecem que o planejamento estratégico de Recursos Humanos é uma projeção de como a empresa vai adquirir e utilizar seus recursos humanos em prol do alcance dos objetivos traçados pela organização de forma global.

É necessário as estratégias para obterem sucesso deve-se levar em consideração os recursos humanos existentes, da mesma forma que se planeja Marketing, Finanças, etc., devem-se planejar as estratégias que serão utilizadas pelo departamento de Recursos Humanos, assim tornando os objetivos planejados viáveis para a organização.

Para (ALMEIDA, TEIXEIRA E MARTINELLI 1993) a área de Recursos Humanos (R.H) possui uma particularidade em relação às outras áreas, pois, além de cuidar das estratégias da empresa quanto ao envolvimento das pessoas nos objetivos propostos pela organização, precisa também tratar das estratégias para o atendimento de suas próprias necessidades.

Sabemos que atualmente, o termo “RH Estratégico” vem sendo utilizado pelos profissionais de Recursos Humanos das grandes empresas, mas, para alguns, RH Estratégico ainda está longe de acontecer. Vivemos uma época de mudanças constantes em toda a estrutura da organização, e Recursos Humanos não podia deixar de repensar seu papel. Deixa de ser um RH de produção e passa a ser um RH de estratégias.

As empresas que estão com a área de RH no nível estratégico, segundo Sebastião Guimarães, valorizam o capital humano e obtém resultados expressivos. Mas, o caminho para um RH verdadeiramente estratégico, com assento na diretoria e participação nas decisões, é árduo e está apenas no seu início.

Na administração estratégica, busca-se que todas as áreas da empresa procurem a eficácia da organização como um todo e, para que isto aconteça, é necessário que a

estratégia esteja presente em todas as áreas e não apenas na administração central ou em áreas operacionais, mas também em áreas de apoio, como é o caso da área de Recursos Humanos.

(BLANCO 1997) Argumenta que as empresas estão vivendo na era do conhecimento, e que essa dimensão só pode estar vinculada às pessoas e não ao dinheiro ou aos objetos. Portanto, o homem deve ser priorizado dentro das estratégias empresariais, visando uma valorização dos recursos humanos que englobe um ambiente respeitável, onde possa se trabalhar em equipe, realizando trabalhos interessantes e desafiadores. Os profissionais devem acompanhar o que está ocorrendo dentro da empresa e conhecer o resultado final de seu trabalho. De forma geral, deve haver um pleno reconhecimento das capacidades e potencialidades que envolvem o trabalhador como um todo.

Para serem estratégicos, os profissionais de RH precisam desenvolver as competências necessárias para atuar nesta função. Investir no treinamento dos profissionais de RH é uma necessidade essencial a ser suprida pelas organizações que desejam implementar as normas de gestão.

Assim que forem estabelecidos os objetivos estratégicos da organização a área de recursos humanos, irá implanta o que foi planejado, levando em consideração as políticas que foram adotadas pela organização.

## CONCLUSÃO

A área de gestão de pessoas tem sofrido muitas mudanças, e essas transformações que foram ocorrendo fez com que se mudasse a forma de pensar em relação à área. Mudou o pensamento de como o gestor dele agir não sendo somente burocrático, mas sim estratégico, entender quais são as necessidades da empresa e dos funcionários.

Cada Gestor de Pessoas tem a sua forma de trabalhar, a sua forma de agir. O gestor de pessoas precisa ter habilidades, conhecimento, para e lidar com vários perfis de profissionais, desde aqueles que estão motivados até aqueles que estão ali somente pelo salário, sem motivação alguma.

É necessário que o gestor de gestão de pessoas tenha algumas habilidades como uma boa comunicação, Liderança, saiba trabalhar em equipe e saiba estimular seus colaboradores para que se sintam motivados, e assim proporciona a qualidade de vida ao trabalhador.

Trabalhar com gestão de pessoas, não é somente treinamento, recrutamento, folha de pagamento, admissão demissão entre várias outras atribuições que é dado a área. É necessário ter a preocupação com a qualidade de vida de seus funcionários, deixando que eles se sintam felizes por participar da empresa.

Um gestor não é aquele simples chefe que manda em tudo e sim é aquele que saber Liderar, que sabe trabalhar da melhor forma com sua equipe, conhecendo cada uma e sempre buscando o mais esperado, o sucesso.

O perfil esperado desses profissionais é uma visão generalista e de longo prazo, para que estes tenham condições de exercerem funções de apoio nas empresas, influenciando e dando suporte as decisões estratégicas. Um futuro bastante promissor entre grandes executivos é o que aguarda o novo gestor de pessoas capaz de se adaptar a essa demanda emergente.

O trabalho teve por objetivo mostrar as habilidades necessárias para o gestor de pessoas, e quais são suas funções nos dias atuais, pois é visível que nos dias atuais os gestores não sabem lidar com as mudanças que ocorrem e acabam entrando em conflito com seus colaboradores, por não saber lidar com os mesmos. Foi através disso que houve a necessidade de um trabalho sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Como Transformar RH de um centro de despesa em um centro**

**de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria da Administração**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processo tendências e perspectivas**. São Paulo Atlas, 2006.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; KANIKADAN, Andréa Yumi Sugishita. **A construção de um instrumento de coleta de dados a partir de um modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional – BPSO-96 e do modelo de competência do bem-estar – BEO, sobre gestão de qualidade de vida no trabalho**. REAd – Edição 54, Vol 12, Nº 6, 2006.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de pessoas**. São Paulo Saraiva, 2005. ISBN 85-02-04985-2

SENAI. DN. Educação e desenvolvimento de pessoas. **A Evolução do processo de administração estratégica do SENAI: o pensamento sistêmico**, Brasília, p. 61 – 68, 2002.

SOUTO, Álvaro B. do. A modernização na gestão dos recursos humanos. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, p. 23 – 24, dez. 1999. ano IX, n. 27.

TERRA, José Cláudio Gyrieneu. **O papel do RH na gestão do conhecimento**. Biblioteca Terra Fórum Consultores / Gestão de RH e Aprendizado. [?]. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em: 29 ago. 2008.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo, Futura 4 ed. 2000.

