

## O PAPEL ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS NO ATUAL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

*Ana Rita Guedes Soares<sup>1</sup>*  
*Bárbara Cristina A. da R. Leite*  
*Suélen Cristina de A. Souza*  
*Victória H. da Silva de Oliveira*  
*Victor Miranda de Oliveira<sup>2</sup>*

Linha de Pesquisa: Administração de Recursos Humanos

### RESUMO

Em paralelo aos debates que permeiam a evolução das teorias administrativas ao longo dos anos, discute-se também o novo papel do setor de Gestão de Pessoas, em empresas contemporâneas, de modo que essa área possa atuar de maneira preventiva e não reativa. Nesta perspectiva, este estudo tem como objetivo verificar a relevância da referida área para as organizações enquanto setor estratégico e imprescindível para o alcance dos planejamentos organizacionais. Assim, para alcançar tal propósito realizou-se uma investigação bibliográfica sobre os temas que permeiam o assunto proposto, em que se destacam autores como Porter (1989); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Chiavenato (2004). Mediante isso, após debate sobre as abordagens teóricas, constata-se que a área de Gestão de Pessoas precisa participar das decisões estratégicas das empresas, uma vez que suas decisões possuem impacto direto no alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

**Palavras-chave:** Evolução. Estratégia. Gestão de Pessoas. Empresas Contemporâneas.

### 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o trabalho tem sofrido grandes mudanças por conta da competitividade no mercado empresarial, na economia, nas relações sociais e na

---

<sup>1</sup> Discentes do Curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Academia – UniAcademia.

<sup>2</sup> Docente do Curso de Administração, Marketing e Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Academia – UniAcademia.

tecnologia. Essas transformações influenciam a forma como as organizações planejam as suas ações em um ambiente competitivo voltado para a produtividade.

Nesse cenário, destaca-se a necessidade de as organizações atuarem de forma estratégica frente aos constantes desafios, tendo como parâmetro para tomada de decisão a constante análise dos ambientes interno e externo, de modo que a empresa consiga se estabelecer e alcançar vantagem competitiva frente os concorrentes. Assim, com vistas a alcançar esse objetivo, deve-se fazer com que o pensamento estratégico permeie também a área de Gestão de Pessoas, uma vez que esse setor possui responsabilidade direta no avanço organizacional.

Assim, tendo em vista a evolução do setor de Gestão de Pessoas o objetivo deste estudo é verificar a relevância da referida área para as organizações enquanto setor estratégico e imprescindível para o alcance dos planejamentos organizacionais. Para atingir ao objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica de cunho exploratório, tendo em vista a necessidade de se ampliar embasamento teórico sobre esse campo de estudo, a partir da ótica da gestão estratégica.

Além desta instrução, este trabalho apresenta os principais conceitos que permeiam a área da Estratégia Organizacional, bem como discute-se o papel do setor de Gestão de Pessoas nesse cenário. Em seguida, apresenta-se a metodologia da pesquisa utilizada no trabalho e, por fim, as considerações finais do artigo.

## **2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL**

O entendimento inicial em torno do conceito de estratégia está diretamente ligado a coordenação das forças armadas, tendo como objetivo executar ações planejadas para que haja êxito frente a um determinado conflito militar. Já no campo organizacional, compreende-se que a estratégia está intimamente relacionada ao estudo do ambiente interno e externo, bem como a estruturação de planejamentos que ajudem a empresa a alcançar os objetivos propostos (MAXIMIANO, 2009).

Nessa linha, resgata-se um entendimento clássico de Porter (1989) no que se refere a diferença existente entre eficiência operacional e estratégia. A eficiência operacional é importante para as organizações, mas deve ser aliada a uma visão estratégica. Eficiência operacional diz respeito a realizar uma determinada atividade melhor do que o concorrente. Ou seja, o foco está em reduzir custos, reduzir defeitos

em um determinado produto, sempre com a perspectiva de buscar a melhor forma para realizar um processo. Já a estratégia, diferentemente da eficácia operacional, foca a longo e não a curto prazo. A estratégia permite que a empresa estude o ambiente no qual está inserida e promova uma série de análises que possibilitem ações para o alcance de metas previamente estabelecidas.

Teoricamente, existem diferentes escolas clássicas que apresentam pensamentos essenciais que devem ser observados pelas organizações no momento de formularem seus planejamentos, conforme apresentado no quadro 1:

**Quadro 1:** Escolas da estratégia e seu respectivo pensamento central

<b>ESCOLA</b>	<b>PENSAMENTO CENTRAL</b>
1 – Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo mental
2 – Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo de concepção
3 – Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo formal
4 – Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo emergente
5 – Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo analítico
6 – Escola do Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo coletivo
7 – Escola do Poder	Formulação de estratégia como um processo visionário
8 – Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo de negociação
9 – Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo de transformação
10 – Escola da Configuração	Formulação de estratégia como um processo reativo

**Fonte:** Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)

Conforme apresentado no quadro 1 existem várias compreensões e teorias em torno das estratégias organizacionais e da prática adotada por várias empresas, estudiosos e gestores que se debruçam sobre a aplicação desse conceito. Nesse sentido, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 30), corroboram esse entendimento ao afirmarem que não existe “uma definição simples de estratégia, mas, existem hoje, algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia”.

Entretanto, apesar da constante necessidade de aprofundamento e conhecimento sobre a área o gestor tem a função de descobrir uma solução estratégica para o problema e transformar informação em conhecimento para que dessa forma consiga entender o universo da empresa, seus funcionários,

fornecedores e revendedores. Esse profissional é um agente de mudanças que direciona a empresa para seguir com os objetivos.

Nessa linha, Chiavenato (2004) afirma que o pensamento estratégico é orientado para o futuro, não é votado para os problemas do passado. É compreensivo, envolve um comportamento global sistêmico. É um processo de construção de consenso, oferece um meio de atender a todos em uma direção melhor para o futuro e é também uma forma de aprendizagem organizacional.

### **3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

No primeiro momento, a área de Gestão de Pessoas era vista a partir de uma perspectiva mecanicista, em que prevalecia a execução de atividades administrativas como, por exemplo, a execução do pagamento dos profissionais, do vale transporte, entrega dos equipamentos de segurança do trabalho e demais atividades determinadas pela legislação trabalhista (VENTURA E LEITE, 2014).

Nessa linha de entendimento, a própria evolução da nomenclatura da área demonstra um processo de avanço desse campo de conhecimento, conforme verifica-se que:

Desde a década de 90, uma das áreas empresariais que mais sofreu mudanças foi a área de recursos humanos (RH), tendo como principal alteração, a sua denominação de administração de recursos humanos (ARH) para expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão de talentos, entre outros. A mudança na terminologia é focada em assegurar identidade no desenvolvimento das políticas, das práticas e dos processos de gestão (SANTOS, MELO e CORRÊA, 2018).

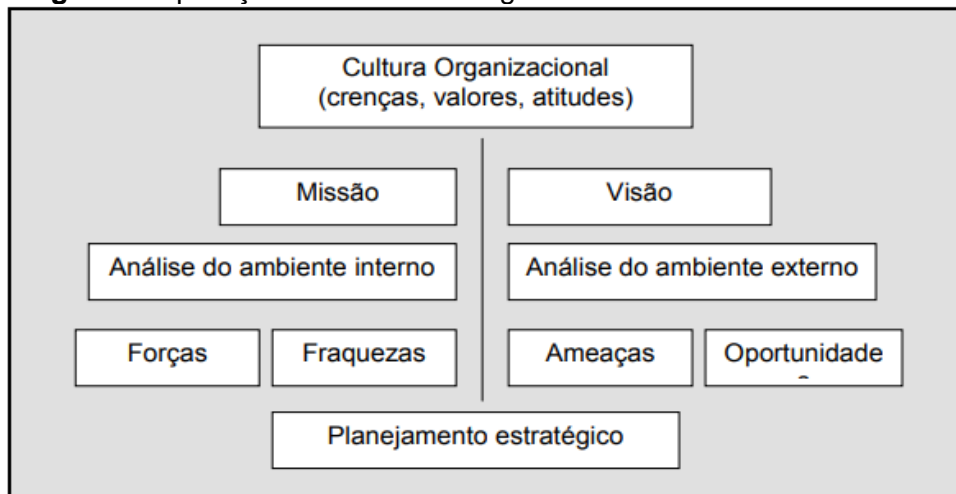
Atualmente, parte-se do entendimento de que a Gestão de Pessoas deve ter uma atuação estratégica e não apenas atue em atividades rotineiras, de modo que a área deva contribuir efetivamente para a formulação e a implementação das estratégias organizacionais de curto, médio e, principalmente, de longo prazo (MASCARENHAS, 2020).

Assim, conforme preconizado por Costa, Pinto, Oliveira (2011, p.4) “os profissionais de gestão de pessoas deixaram de ser meros especialistas em técnicas e métodos de administração de pessoal e passaram a ter fundamental importância

para a consecução das estratégias das empresas [...]”. Dessa forma, os profissionais dessa área precisam se envolver nas formulações estratégicas da empresa para que consigam traduzir esse pensamento em ações diretamente ligadas aos talentos da organização.

Chiavenato (2004, p.72) apresenta os aspectos necessários para se trabalhar a estratégia na área de Gestão de Pessoas, conforme figura abaixo:

**Figura 1:** Aplicação da visão estratégica a área de Gestão de Pessoas



**Fonte:** Chiavenato (2004, p.72)

Assim, conforme apresentado na figura 1, verifica-se que o pensamento estratégico na área de gestão de pessoas precisa permear desde o estabelecimento da cultura organizacional da empresa, de modo que a organização consiga difundir crenças, valores e atitudes que vão ao encontro dessa compreensão. A partir disso, o referido setor necessita analisar o ambiente, externo e interno, de modo a participar do planejamento estratégico da empresa apresentando as vantagens e desvantagens que atingem a área dentro e fora da organização.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa é, segundo Vergara (2019), um conjunto de ações propostas para encontrar a solução de um problema, que tem por base métodos científicos, racionais e sistemáticos.

Assim, este trabalho contou com uma pesquisa bibliográfica de cunho exploratório, que teve como objetivo agregar e compilar conceitos relevantes para balizar as descobertas deste trabalho. Nesse entendimento, destaca-se autores como Porter (1989); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) e Chiavenato (2004), dentre outros, e uma busca a outros referenciais teóricos por meio artigos científicos e dissertações de diversos pesquisadores da área.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Percebe-se, a partir das argumentações apresentadas no referencial teórico, que as organizações contemporâneas necessitam trabalhar com a área de Gestão de Pessoas alinhada as estratégias e aos objetivos organizacionais, tendo em mente que as metas sejam afetivamente alcançadas.

Chiavenato (2004) apresenta uma visão estratégica amparada na necessidade de se compreender o passado, mas tendo como direcionamento as decisões futuras a partir de uma análise sistêmica da empresa. Para tanto, além de mudanças na nomenclatura do setor, que ocorrem desde os anos 90, tem que se haver uma alteração prática no cotidiano dessa área empresarial; modificações essas que devem amparar todos os subsistemas de Gestão de Pessoas.

Costa, Pinto, Oliveira (2011) direcionam o olhar para os profissionais que atuam nessa área, sendo que eles precisam ter uma atuação que ultrapasse as atividades tradicionais. Percebe-se que a discursão em torno das funções de Gestão de Pessoas, também nas instituições de ensino superior, gira em torno de técnicas e ferramentas para realização da práxis. Entretanto, para além da funcionalidade desse campo de atuação, precisa-se pautar a discursão da estratégia, uma vez que esse setor precisa traduzir essa visão da empresa desde o estabelecimento da cultura organizacional tendo como objetivo que os colaboradores conheçam e colaborem para o alcance dos planejamentos estabelecidos.

A parti dessa compreensão, acredita-se que o setor de Gestão de Pessoas conseguirá avançar de uma eficiência operacional para uma visão estratégica, conforme preconizado por Porter (1989). Assim, o referido setor trabalhará para além da boa execução dos processos pertinentes a área, mas conseguirá planejar suas

ações de forma preventiva, tendo como base o constante estudo do ambiente que envolve a empresa.

Ainda, não há como pensar em uma Gestão Estratégica de Pessoas desalinhada da constante formulação, utilização e análise dos indicadores que permeiam a área, tais como: absenteísmo, índices de reclamações trabalhistas, treinamento, saúde e segurança no trabalho, *turnover*, mercado de trabalho, dentre outros. Acredita-se que os indicadores são ferramentas fundamentais para que o gestor de pessoas possa atuar de forma estratégica, antecipando possíveis situações preocupantes para a empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

*A priori*, tendo como ponto de partida as constantes alterações que permeiam o ambiente organizacional, este estudo teve como foco verificar a relevância da referida área para as organizações enquanto setor estratégico e imprescindível para o alcance dos planejamentos organizacionais.

Assim, com base nas abordagens teóricas analisadas, constata-se que a adoção de um setor de pessoas apenas direcionado as atividades tradicionais e burocráticas é uma visão míope da real abrangência da área, uma vez que há inúmeros indicadores e ferramentas que se bem trabalhados proporcionam aos gestores uma real percepção do ambiente no qual estão inseridos.

Cabe destacar, tendo como objetivo o alcance da Gestão Estratégica de Pessoas, a necessidade de que o pensamento estratégico dos profissionais dessa área seja constantemente estimulado e ocorra desde as graduações promovidas pelas Instituições de Ensino Superior. Desse modo, espera-se que os gestores estejam cada vez mais preparados a enfrentarem as constantes mudanças que se fazer presentes no cotidiano das empresas.

Por fim, acredita-se que os debates traçados no grupo de estudos intitulado “O papel da Gestão de Pessoas no atual contexto organizacional”, promovido e apoiado pelo Centro Universitário Academia, tendo como público-alvo os alunos do curso Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, adiciona um debate atual e contribui para que os discentes tenham uma visão estratégica do seu futuro campo de atuação ainda na graduação.

## **ABSTRACT**

*In parallel to the debates that permeate the evolution of administrative theories over the years, the new role of the People Management sector in contemporary companies is also discussed, so that this area can act in a preventive and non-reactive manner. In this perspective, this study aims to verify the relevance of this area for organizations as a strategic and essential sector for the achievement of organizational planning. Thus, to achieve this purpose, a bibliographical investigation was carried out on the themes that permeate the proposed subject, in which authors such as Porter (1989) stand out; Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2010) and Chiavenato (2004). Through this, after a debate on the theoretical approaches, it appears that the People Management area needs to participate in the company's strategic decisions, since its decisions have a direct impact on the achievement of the organizations' strategic objectives.*

## **REFERÊNCIAS**

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Francisco José da.; PINTO, Francisco Roberto.; OLIVEIRA, Leonel Goes Lima. A área de Recursos Humanos e o interesse profissional dos estudantes de Administração. **Pretexto**, v. 12, n. 13, p. 80-99, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Cengage Learning, 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. 5. reimpr. -São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safari de estratégia: um roteiro pela a selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.



SANTOS, Marianne Corrêa dos; MELO, Auristela do Nascimento; CORRÊA, Rosany. Gestão estratégica de pessoas: uma análise bibliométrica no Portal de Periódico da CAPES de 2013-2017. In: MELO, Auristela do Nascimento; LEITE, Kátia Cristina Tofoli (Orgs.). **Gestão estratégica de pessoas** [recurso eletrônico]. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2018.

VENTURA, Vera Lúcia da Silva; LEITE, Nildes R. Pitombo. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Revista Pretexto**, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2014.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2019.