

GESTÃO DE PESSOAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: DESTACANDO A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS.

¹Antônia Maria Gimenes,² Maria Sueli Portelina, ³Cristiane Faria Fernandes Felisberto,⁴Renata Marcolino.

RESUMO

O departamento de Recursos Humanos é hoje um departamento que está em constante evolução e que tem a responsabilidade de gerenciar a organização para que novos resultados e o crescente desenvolvimento aconteçam, passando pelo gestor de Recursos Humanos a responsabilidade pela tomada de decisões e estratégias da organização. Este artigo tem como objetivo principal é analisar algumas das principais ferramentas estratégicas e sua importância para a Gestão de Recursos Humanos no desenvolvimento organizacional e os objetivos específicos tem papel de esclarecer a importância da Gestão Estratégica, apresentar algumas das ferramentas estratégicas e definir o papel do Gestor de Pessoas, abordando a gestão estratégica de pessoas como diferencial competitivo para as organizações. Para dissertar sobre este assunto foi preciso buscar pilares de sustentação, assuntos relacionados que pudessem contribuir e respaldar o desenvolvimento do trabalho, tais como pesquisas e análises bibliográficas. Como justificativa para realização deste artigo, tem-se a intenção de abordar a Gestão de Pessoas como diferencial no mercado atual, apresentando algumas ferramentas específicas, utilizadas para melhorar o desenvolvimento das organizações e de seus colaboradores junto às diferentes e constantes mudanças que ocorrem no mundo corporativo. Conclui-se que as ferramentas solucionam e auxiliam no processo de desenvolvimento estratégico das organizações, tal como o desenvolvimento humano, que é o principal capital das corporações. Esse sucesso é evidente para a Gestão de Pessoas que conhece a cultura organizacional e utiliza as ferramentas de forma eficaz, assim contribuindo para o crescimento dos colaboradores e conseqüentemente da organização.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Gestão Estratégica. Ferramentas. Desenvolvimento Estratégico.

ABSTRACT

The Human Resources department is now a department that is constantly evolving and has the responsibility of managing the organization so that new results and the growing development happen, passing through the Human Resources manager the responsibility for making decisions and strategies of the organization. This article has as main objective is to analyze some of the main strategic tools and their importance for the Human Resources Management in organizational development and the specific objectives has the role of clarifying the importance of Strategic Management, presenting some of the strategic tools and defining the role of the Manager of People, addressing the strategic management of people as a competitive differential for organizations. In order to discuss this issue, it was necessary to seek support pillars, related issues that could contribute to and support the development of the work, such as bibliographic research and analysis. As a justification for the accomplishment of this article, it is intended to approach People Management as a differential in the current market, presenting some specific tools, used to improve the development of organizations and their employees in the different and constant changes that occur in the world corporate. We conclude that the tools solve and assist in the process of strategic development of organizations, such as human development, which is the main capital of corporations. This success is evident for People Management who knows the organizational culture and uses the tools effectively, thus contributing to the growth of employees and consequently of the organization.

Key-words: management of people, strategic management, tools, strategic development.

Administradora de empresas, especialista executiva em gestão de negócios, gestão de pessoas e de recursos humanos, palestrante, professora e coordenadora de ensino superior e de cursos técnicos. Especialista em gestão de pessoas, com foco em desenvolvimento e aprendizado para liderança e equipe, com serviços

INTRODUÇÃO

Este artigo tem o objetivo de ampliar a visão sobre a gestão estratégica de pessoas e suas ferramentas, mostrando porque são importantes para as grandes organizações, em um mundo onde a competitividade está a todo vapor e onde as empresas também estão em constante desenvolvimento, tanto com a modernização da comunicação, tecnologias e estratégias econômicas e a gestão empresarial em si.

A gestão estratégica sempre estará atrelada as organizações, pois essas devem estar de acordo com a visão, missão e valores da empresa, essas estratégias precisam ser objetivas, claras e sustentáveis para organização e para os colaboradores que iram administrar e vivenciar todo o processo.

O objetivo principal do artigo é analisar as principais ferramentas organizacionais como diferencial competitivo nas empresas. E os objetivos específicos são: esclarecer a importância da gestão estratégica de pessoas; definir o papel do Gestor de Recursos Humanos utilizando ferramentas específicas de forma estratégica, apresentar algumas ferramentas que avaliam, integram e fornecem as informações necessárias para a gestão de pessoas e elencar entre elas três ferramentas para serem percorridas e analisadas.

Como justificativa para realização deste artigo, tem-se a intenção de abordar a Gestão de Pessoas como diferencial no mercado competitivo, apresentando algumas ferramentas específicas, utilizadas para melhorar o desenvolvimento das organizações e seus colaboradores junto às diferentes e constantes mudanças que ocorrem no mercado.

A metodologia do presente artigo é de caráter descritivo, qualitativo, que foi realizada a partir dos levantamentos bibliográficos em livros especializados e sites da internet no período de agosto a novembro de 2017.

A Gestão estratégica de pessoas tem o grande desafio de lapidar o profissional que as organizações tanto buscam, propiciando no mesmo ambiente o crescimento organizacional, profissional e pessoal.

A maior dificuldade do presente artigo foi encontrar auxílio bibliográfico sobre as atuais ferramentas estratégicas e sua aplicação.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas é um conceito usado para melhora e desenvolvimento das organizações, esse conceito é empregado juntamente com as ferramentas que são utilizadas nos processos. E sendo Gestão de Pessoas uma integração de processos, esses processos listados em seis tem como objetivo manter seus colaboradores integrados e motivados na organização e assim as empresas possa atingir seus objetivos. De acordo com as ideias de Chiavenato, (2004) os seis processos de gestão de pessoas se aplicam em: o agregar pessoas é o processo de inclusão de novas pessoas na organização, compreende os processos de Recrutamento e Seleção.

Já o processo de aplicar pessoas é o que explica as atividades que serão realizadas pelo cargo dentro da empresa e avaliação de todo seu desempenho, compreendendo os processos de orientação das pessoas/desenho dos cargos e a avaliação de desempenho.

Enquanto recompensar pessoas é o processo de incentivos ao colaborador para realizarem suas necessidades individuais, compreende os processos de remuneração/incentivos/benefícios.

Para desenvolver pessoa é necessário o processo de capacitação e agregar o desenvolvimento profissional, compreende os processos de treinamento e desenvolvimento/aprendizagem/gestão do conhecimento.

No processo de manter pessoas o objetivo é ter condições ambientais e psicológicas melhores, compreende os processos de relações/higiene e segurança/qualidade de vida no trabalho.

Por ultimo, o monitorar pessoas tem a como monitoramento e acompanhamento das atividades a serem executadas e seus resultados, como principal objetivo, compreende os processos de sistemas de informações gerenciais da instituição/banco de dados.

Dentro do processo de Gestão de Pessoas a lapidação dos colaboradores tem o intuito de aumentar as qualidades e conhecimento dos profissionais da empresa. Para alcançar seus objetivos, as organizações devem acompanhar as mudanças que ocorrem no mundo e isso reflete em seus colaboradores, pois suas capacidades e seu aprendizado serão contínuos, tornando a organização mais competitiva no mercado.

De acordo com Gil, (2007, p. 17). “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa á cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

De acordo com os processos de Gestão de Pessoas, a finalidade é de formar e desenvolver a melhor equipe para sua organização, tornando assim sua empresa mais competitiva a médio e longo prazo, dentro deles existem algumas ferramentas que são utilizadas para que esses processos se cumpram, tornando a empresa mais bem sucedida.

Dentro dos processos de Gestão de Pessoas podemos usar diversas ferramentas, que oferecem evolução e crescimento da organização e seus colaboradores.

GESTÃO ESTRATÉGICA

Gestão estratégica é o gerenciamento de todos os recursos da organização para se alcançar os objetivo e metas. É a maneira de gerir todas as áreas da organização, cada uma com sua particularidade, para que se alcance resultados.

De acordo com Chiavenato, (1999, p.49). “A estratégia define o comportamento da organização em um mundo mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia é condicionada pela missão organizacional pela visão do futuro e dos objetivos principais da organização”.

Com esta compreensão o gestor de pessoas passa a utilizar o contexto estratégico para a organização, assim as estratégias passam de uma opção para ser uma necessidade competitiva. Implementar ferramentas estratégicas na organização se tornacada vez mais eficaz quando a organização busca os modelos certos para cada necessidade e departamento.

Tais ferramentas tem seu papel bem desenvolvido quando as organizações dão tempo para que o planejamento seja bem executado, podendo ocorrer

mudanças ao longo dos processos. Para que as ferramentas sejam bem desenvolvidas, os colaboradores e a organização precisam de tempo para que todos se integrem, aceitem as mudanças e aos progressos que as modernas ferramentas de Gestão de Pessoas trazem.

Hoje o gestor de pessoas tem o papel de abrir a mente do empregador, apresentando o planejamento estratégico com pessoas, material humano, traçando então um objetivo com o pessoal certo, no momento certo e com as condições certas, para que essa empresa e seus colaboradores colham os frutos de uma gestão bem sucedida.

De acordo com Chiavenato, 1999, p. 43. Como as pessoas constituem a sua principal vantagem competitiva, a empresa precisa investir nelas, desenvolve-las e ceder-lhes espaço para seus talentos. Quanto mais ela fizer isto, mais enriquecerá seus passaportes e aumentará a mobilidade potencial das pessoas.

A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Com o avanço da tecnologia, aumento da concorrência no mercado de trabalho e as mudanças que ocorrem todos os dias, o gestor de Recursos Humanos precisou de novas ferramentas para atender a demanda dos processos, foi quando ocorreu um grande desenvolvimento na área da tecnologia de informação e comunicação um importante diferencial para as organizações.

As ferramentas no processo de gestão de pessoas contribuem para tomada de decisões eficazes, alcançando assim os objetivos das organizações, dos colaboradores e mantendo o departamento de Recursos Humanos atualizado, preparado e capacitado para lidar com desafios do dia a dia, atraindo, estruturando, mantendo e desenvolvendo equipes de alto padrão e com ótimo rendimento.

De acordo com Chiavenato, 2004, p. 396. “Do ponto de vista de Gestão De Pessoas, a organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos a longo prazo na organização”.

Como acontece em vários setores da organização, é de suma importância usar das ferramentas e recursos tecnológicos para a Gestão de Pessoas, o que pode significar mais produtividade e assertividade para desenvolver um bom trabalho.

De acordo com Chiavenato, 2004, p. 08. “Daí, a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível”.

Tais ferramentas como Análise Swot, PDCA, CANVAS, 5W2H, SMART, Avaliação 360°, Avaliação 180° e as 5 forças de Porter, entre outras, auxiliam no recrutamento e seleção de colaboradores, treinamentos, possibilitando a verificação do histórico de funcionários, podendo assim avaliar seu desempenho e tomar decisões mais justas, avaliando promoções ou até o reposicionamento de colaboradores ou desligamentos.

É fundamental que o setor de Recursos Humanos aperfeiçoe seus processos internos, assim ganhará mais agilidade, assertividade e qualidade. Com base nos estudos, apresentaremos três ferramentas que são de grande importância e que varias organizações utilizam para tomadas de decisões, crescimento e desenvolvimento organizacional e profissional.

Avaliação 360°

A avaliação 360°, também conhecida como Feedback 360 graus, Feedback com Múltiplas Fontes ou Avaliação Multivisão, é a ferramenta onde o colaborador recebe feedback de diversas áreas ao seu redor, pode ser avaliado pelo seu líder, clientes, fornecedores, subordinados, pares e por ele mesmo.

Sendo uma das ferramentas mais utilizadas pelos gestores, esse método de avaliação de desempenho, que é feito através de questionários, tem como objetivo descrever as competências que seus colaboradores já possuem e contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais para a organização, sendo uma das principais ferramentas de planejamento estratégico.

Figura 01 - Avaliação de desempenho 360 graus



Fonte:Periard (2012)

Essa avaliação atua de modo confidencial quando o líder está sendo avaliado e aberta quando o líder passa o feedback para seus colaboradores. É feita através de questionários específicos que descrevem os comportamentos e competências que são considerados diferenciais para a organização. O colaborador tem o feedback dos demais ao seu redor, podendo avaliar como ele é visto perante as demais pessoas que presenciam e convivem com ele no trabalho, suas qualidades, defeitos e os pontos a melhorar são abordados.

Nesse perfil de avaliação é extremamente importante para o indivíduo se autoavaliar através dos resultados do questionário realizado com as demais pessoas que convivem e se relacionam com ele, ainda é de grande importância o colaborador se conhecer, mostrando assim uma ótima oportunidade de crescimento profissional oferecido pela organização.

O resultado da avaliação trará informações e dados para identificar os problemas, as oportunidades de melhoria, trará ainda uma avaliação individual para melhorar do colaborador e a partir desses resultados o Gestor pode traçar quais os planos que poderão ser feitos para desenvolvimento do colaborador e da organização.

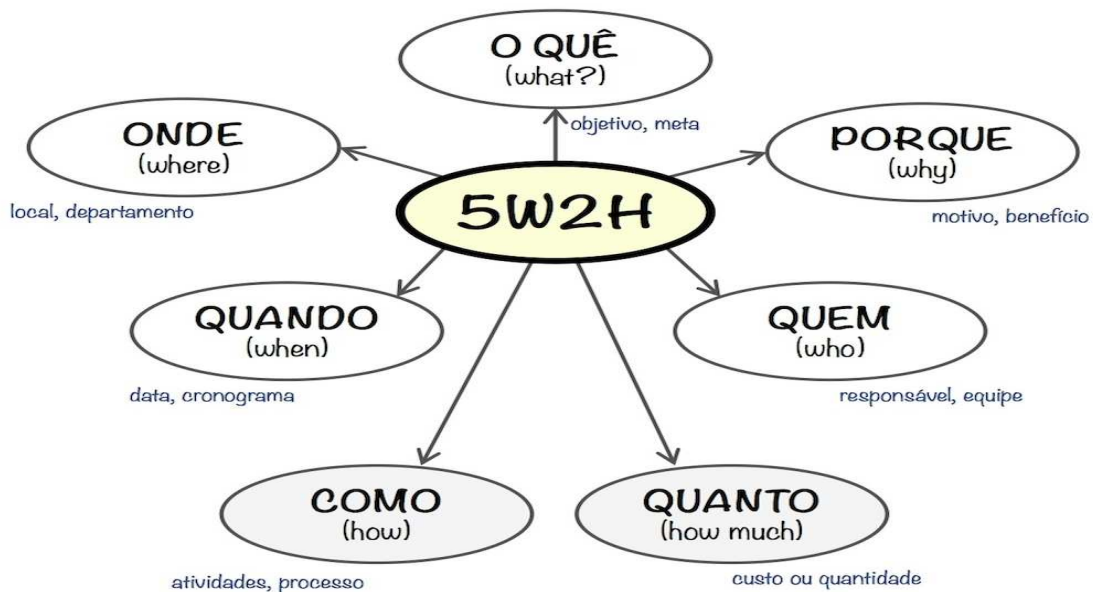
A avaliação 360 graus pode ser utilizada como base para treinamentos, plano de carreira, melhoria individual e coletiva. Por se tratar de uma ferramenta que explora o perfil da pessoa, os líderes têm uma visão clara de como lidar com o profissional que foi avaliado, trazendo melhoria para o colaborador, a equipe em que ele trabalha e para a organização.

5W2H

A ferramenta chamada 5W2H, representa cinco perguntas em inglês: What (o quê?), Why? (por que), When? (quando), Where ?(onde), Who? (quem), How? (como), Howmuch? (quanto custa).

Basicamente estamos falando de um mapeamento e checklist de determinadas atividades ou plano de ação a serem desenvolvidos com a maior clareza possível. Extremamente útil a 5W2H é para a organização, sendo que sua utilização eliminara por completo qualquer dúvida que possa apresentar sobre um processo ou atividade.

Figura 02 -Ferramenta 5W2H



Fonte: de Paula (2015)

No ambiente organizacional é de suma importância a agilidade e a ausência de dúvidas já que falamos de um ambiente corporativo e competitivo. Essa ferramenta pode ser desenvolvida por colaboradores de diferentes áreas.

A ferramenta 5W2H é excelente em questões decisivas, podendo assim evitar erros que apresentem prejuízos à organização. Podemos compreender que ela oferece controle das tarefas, onde cada colaborador sabe exatamente qual é sua responsabilidade, atividade a ser realizada, motivo da realização da tarefa e o prazo para término da mesma.

Assim ela se torna potencializadora da execução das atividades, criando assim um ambiente favorável para o sucesso traçado. Podendo ser utilizada por qualquer empresa, independente do porte ou atividade.

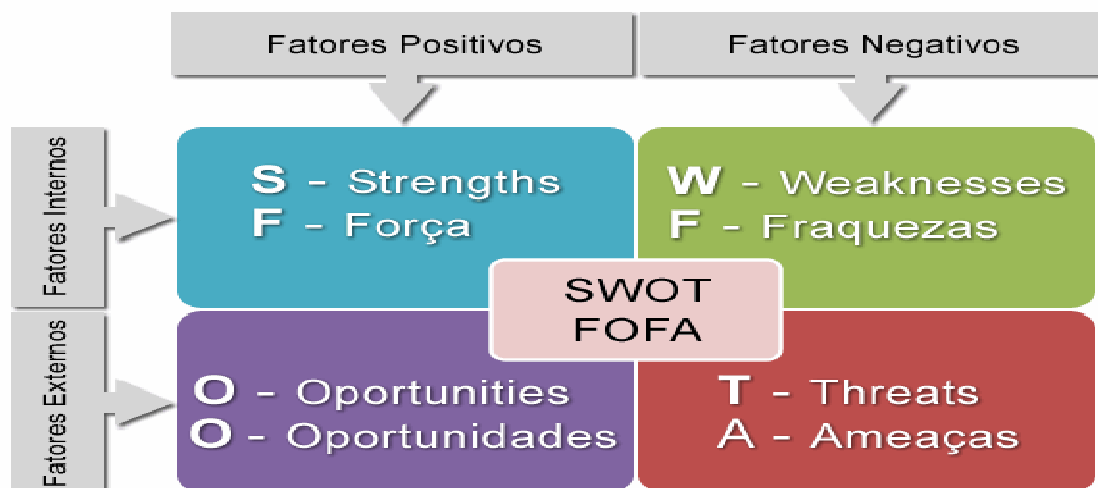
A sua aplicabilidade é de forma simples, exige apenas que gestores responsáveis elaborem uma tabela e discutam as principais questões. Com o desenvolvimento de cada pergunta: “o que?; quando?; quem?; por que?; onde?; como?; e quanto custará?”. Tem o objetivo de facilitar a compreensão do problema a ser tratado, com o decorrer das perguntas atingirem as metas do projeto, e ainda permite fazer pequenas alterações que não ficaram claras em uma primeira elaboração.

Análise SWOT

A sigla SWOT é formada pela primeira letra das palavras, em inglês: strength, weakness, opportunity e threat. Em português, a sigla SWOT é conhecida por FOFA, tradução das palavras: fortalezas (strength), oportunidades (opportunity), fraquezas (weakness) e ameaças (threat), tal ferramenta é utilizada para auxílio de planejamentos para as organizações. Sendo as forças (S, de strengths) e fraquezas (W, de weaknesses) do negócio – fatores internos – e as oportunidades (O, de opportunities) e ameaças (T, de threats) do macro ambiente – fatores externos.

Dentro da análise SWOT o objetivo é avaliar os ambientes externos e internos que influenciam no funcionamento dos departamentos, identificando os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças às quais uma organização está exposta no mercado, essa ferramenta consiste em colocar no papel todos esses pontos que foram citados para que o planejamento real seja feito. Por isso essa análise consiste em um pré planejamento.

Figura 03 – Análise SWOT



Fonte: Casarotto (2016)

Essa ferramenta é importante para o sucesso da organização por apresentar com clareza as oportunidades, possíveis ameaças, fortalezas e fraquezas que auxiliam na tomada de decisões e implantação de novas medidas. Para que essa ferramenta seja aplicada no departamento de Gestão de Recursos Humanos, o gestor deve entender perfeitamente a missão da organização.

Dentro do contexto interno, as forças e fraquezas se tornam muito mais evidentes quando colocadas no papel dentro desta ferramenta. Por exemplo: podemos ver com essa ferramenta se o turnover da empresa está sendo bem administrado, se a estratégia de retenção de talentos está sendo efetiva ou como está a produtividade na organização, tudo isso pode ser identificado como forças do departamento.

Já as fraquezas podem ser a não identificação dos problemas de funcionários por parte do gestor de pessoas, ou a alta rotatividade dentro da organização, essas são fraquezas que podem ser identificadas e corrigidas graças à análise SWOT.

Como ameaças são fatores externos que podem vir de todos os lugares e que influenciam dentro do setor organizacional, sabemos que as dificuldades enfrentadas pelo departamento de Recursos Humanos são por exemplo, cortes no orçamento interno devido à crise econômica, fazendo com que o primeiro setor que sofra os danos muitas vezes seja o departamento de RH.

As mudanças recentes nas leis trabalhistas também podem ser ameaças que tragam muitos problemas ao departamento, essas são ameaças que fogem do controle do departamento de Recursos Humanos e da organização.

Porém tem oportunidades que melhoram e trazem novidades para a organização, novas tecnologias que otimizam as tarefas de RH, mudanças benéficas das leis trabalhistas, tudo que está fora do controle da organização porém, quando surge traz benefícios.

Após essas etapas cumpridas e as listagens feitas, a estruturação dos processos pode ser inicializada. Com essa análise o RH deve estabelecer plano e projetos estratégicos que maximize os resultados.

CONCLUSÃO

A proposta deste trabalho foi apresentar Gestão de Pessoas e as ferramentas estratégicas como diferencial competitivo e potencial para as organizações. Dentro de Gestão de pessoas o foco maior é o capital humano, desenvolvendo assim o colaborador de forma mais humana e evidenciando seu potencial, ressaltando que há fatores que interferem nesse desenvolvimento, como cultura, costumes e valores sendo assim contribuem de uma forma harmônica para o crescimento do ser humano como algo intrínseco e automaticamente conseguindo alcançar as metas da organização.

Sabendo-se que a empresa é representada por seus colaboradores, há uma grande necessidade que ela tenha um olhar para o futuro, acompanhando o mundo corporativo, economia e política. Assim as estratégias são de suma importância, pois o mercado de trabalho está em constantes mudanças.

E também implantar os valores da empresa evidenciando a missão, visão e valores e comprometimento com o futuro tanto da empresa como do colaborador. Onde se torna uma via de mão dupla, o colaborador gera lucro para a empresa e em contra partida tem a valorização do seu trabalho atingindo assim suas necessidades básicas como diz Maslow, assim a organização e seus colaboradores irão oferecer o melhor que têm para caminhar juntos.

Através do material estudado nota-se que é de suma importância que toda a organização tenha essa disponibilidade para usar as estratégias mais eficazes e que se adéquem a necessidade de sua empresa.

Observa-se que com as ferramentas podemos manter a organização da empresa, organização de cargos, colocando as pessoas certas no cargo certo, alcançar objetivos com períodos menores sem perda de tempo, padronizar os procedimentos, integrar informações e multiplicar conhecimentos. De forma clara e objetiva as ferramentas: Avaliação 360º, 5W2H e Análise Swot, cada uma com suas particularidades chegando a um senso comum de excelência e diferencial no mercado.

Como elas são de grande utilidade, trazendo respostas seguras e sustentáveis no período atual e de grande competitividade, onde colaboradores e organização precisam andar juntos para sucesso da empresa e desenvolvimento pessoal do colaborador. É muito importante levar em consideração a cultura da organização para a aplicação de qualquer dessas ferramentas, saber como seus colaboradores vão absorver essas ideias. Para iniciarmos a aplicação de tais ferramentas no contexto vivenciado nas nossas organizações, utilizaríamos a mais simples de ser compreendida, a análise Swot. Onde podemos analisar primeiramente fatores internos e externos, assim construindo uma base para avançar.

Assim reforçando os pontos fortes e eliminando suas fraquezas e ao mesmo tempo oferecendo mais autonomia aos colaboradores pois os mesmos se tornam responsáveis pelo uso de benefícios disponíveis no sistema.

Destaca-se também que outros benefícios dessas ferramentas são seus custos, onde sua implantação e manutenção são de baixos custos, tendo assim impactos relevantes sobre os resultados finais nas tarefas administrativas.

Conclui-se que a utilização de ferramentas e sua aplicação na área de Recursos Humanos é a transformação, rendimento profissional, alta produtividade e criatividade, assim gerando uma satisfação e valorização de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas; O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

Gil, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. – 1. Ed. – 7. re-impr. – São Paulo: Atlas, 2007.

Scatena, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**- Curitiba: Ibpex, 2010. (série Administração estratégica).