

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS

A INFLUÊNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO DESENVOLVIMENTO  
ORGANIZACIONAL: ANÁLISE HISTÓRICA DO PERÍODO DE 2003 A 2013.

CURITIBA  
2014

ANGELICA PIRES DE SOUZA

A INFLUÊNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS NO DESEMPENHO  
ORGANIZACIONAL: ANÁLISE HISTÓRICA DO PERÍODO DE 2003 A 2013.

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em  
Gestão de Negócios do Departamento de Contabilidade  
do Setor de Ciências Sociais Aplicadas Universidade  
Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título  
de especialista em Gestão de Negócios.  
Prof.<sup>a</sup> Orientadora: Mayla Costa

CURITIBA  
2014

# SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                    | <b>4</b>  |
| 1.1      | QUESTÃO DE PESQUISA .....                                  | 4         |
| 1.2      | OBJETIVOS.....   | 5         |
| 1.2.1    | <i>Objetivo Geral.....</i>                                 | 5         |
| 1.2.2    | <i>Objetivos específicos.....</i>                          | 5         |
| 1.3      | JUSTIFICATIVA.....   | 5         |
| <b>2</b> | <b>ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>                         | <b>7</b>  |
| 2.1      | TIPOLOGIA DA PESQUISA.....                                 | 7         |
| 2.2      | PROCEDIMENTOS DE PESQUISA .....                            | 7         |
| <b>3</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                          | <b>8</b>  |
| 3.1      | A IMPORTÂNCIA DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS .....           | 8         |
| 3.1.1    | <i>Recursos Tangíveis.....</i>                             | 9         |
| 3.1.2    | <i>Recursos Intangíveis .....</i>                          | 10        |
| 3.2      | RECURSOS HUMANOS E ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....          | 13        |
| 3.2.1    | <i>Os Desdobramentos da Estratégia .....</i>               | 15        |
| 3.3      | BENEFÍCIOS TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO ..... | 17        |
| <b>4</b> | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>               | <b>19</b> |
|          | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                          | <b>31</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                   | <b>33</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos está passando por uma forte transição devido a mudanças e transformações no mundo. Essas transformações podem ser visualizadas por meio do novo papel que o profissional dessa área assumiu. Com as novas exigências do mercado, onde as organizações mais competitivas por conta das novas configurações de tecnologia, socioeconômicas e de mercado, o profissional precisou mudar a maneira de pensar e agir, tomando uma postura estratégica, onde o pensamento e as ações passam a ter foco em resultados e metas.

A escolha do tema é devido à importância que o capital humano ocupa nas organizações atualmente. As pessoas constituem o fator de competitividade, pois não são recursos que podem ser consumidos, existe uma parceria entre os colaboradores e a organização, onde as pessoas oferecem dedicação, responsabilidade, comprometimento, confidencialidade para com a empresa e em contraponto tem a expectativa de retorno com salários, reconhecimento, crescimento profissional, plano de carreira etc. Com esta troca, a dinâmica empresarial é beneficiada, a sinergia contribui para o alcance de objetivos individuais e corporativos.

A partir desse ponto, verificou-se a necessidade de estudar, na área de recursos humanos, quais são os fatores determinantes na dinâmica empresarial. A busca por um estudo mais aprofundado, assim como novas abordagens da influência e do papel da gestão de recursos humanos sobre o desempenho organizacional, criou uma necessidade de analisar e evidenciar em produções científicas e teóricas a relação entre gestão de pessoas e o desempenho empresarial.

### 1.1 Questão de Pesquisa

As variáveis que afetam os resultados financeiros de uma empresa, face a gestão de negócios, são inúmeras. Quando se fala em lucratividade, fatores como redução de custos, planejamento estratégico, planejamento tributário, empreendedorismo, *marketing* e propaganda, plano de negócios são determinantes para se avaliar o sucesso de uma entidade.

A área de recursos humanos assume um papel importante em relação à questão da estratégia corporativa. Em específico, pretende-se verificar qual é a

influência dos recursos humanos no desempenho das organizações? Essa análise será a partir do contexto histórico do período de 2003 a 2013.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Identificar e analisar os fatores relacionados com a área de recursos humanos que venham a afetar o desempenho empresarial nos últimos 10 anos.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Partindo-se do objetivo geral, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Evidenciar o nível de impacto e contribuição da função gestão de pessoas sobre o desempenho das organizações;
- Investigar as variáveis presentes na área de Recursos Humanos que podem impulsionar a estratégia organizacional;
- Identificar os benefícios, tangíveis e intangíveis, que o capital humano pode trazer às organizações.

## **1.3 Justificativa**

Até pouco tempo atrás acreditava-se que o relacionamento entre pessoas e organizações era conflitante. Os objetivos das pessoas eram divergentes dos objetivos corporativos.

A solução estava onde uma parte ganha tudo e a outra nada, a empresa era a maior beneficiada nessa relação. Como esta foi uma solução com visão limitada, verificou-se que se uma empresa quer alcançar suas metas, é necessário conduzir os esforços para que todos atinjam seus objetivos, sem que nenhuma das partes saia em desvantagem.

De acordo com (CHIAVENATO, 2005, p. 26) “o fundamento das organizações é a colaboração e cooperação das pessoas envolvidas no sentido de alcançar objetivos comuns. Na verdade, o resultado desse esforço coletivo não é uma soma, mas a multiplicação dos esforços individuais”. Portanto, a integração de esforços deve ser direcionada para o bem comum.

De um lado está a organização que dispõe de incentivos e benefícios financeiros ou não, desde que os colaboradores tragam um retorno satisfatório – lucro, produtividade, foco em resultado, foco no cliente. Em contra ponto estão as pessoas dispostas a exercer atividades e funções, desde que as organizações dêem um retorno satisfatório – trabalho, salário, benefícios, incentivos, oportunidades e qualidade de vida.

Isso demonstra o equilíbrio organizacional, que significa que ambas as partes devem ter algum retorno positivo nessa relação empresa-empregado. Há uma dependência mútua entre empresa e funcionário, cada parte não sobrevive sem a outra.

Para que as organizações funcionem, são necessários recursos materiais e financeiros, os chamados ativos tangíveis da organização. E também há os recursos humanos ou capital humano, chamados de ativos intangíveis.

Para a gestão desse capital humano, num ambiente em que a competição é acirrada entre as organizações que estão envolvidas, leva à necessidade do uso de mão-de-obra com elevada qualificação e disposta ao treinamento e ao aperfeiçoamento constante, que demandam altos investimentos.

Ao buscarem a excelência da qualidade técnica de seu quadro de funcionários, irão gerar valor agregado, que poderá garantir o retorno do investimento. A intenção desse tipo de investimento é tornar a administração moderna e eficiente, onde o quadro de pessoal estará qualificado e capacitado obtendo um diferencial frente aos seus concorrentes.

Se as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar e as pessoas dependem das companhias para atingirem seus objetivos individuais e pessoais, torna-se necessário um estudo sobre a interação entre Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o desempenho organizacional, além de analisar a importância dessa área atualmente nas organizações.

## **2 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **2.1 Tipologia da pesquisa**

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa será qualitativa. É utilizada, basicamente, a interpretação dos fenômenos, não sendo necessário o uso de análise estatística. Neste tipo de abordagem, a coleta de dados é o ambiente natural e o pesquisador participa como recurso principal.

Os objetivos da pesquisa classificam-se como exploratórios, uma vez que tem o objetivo de agrupar informações e conhecimentos acerca de um problema que necessita de solução ou uma hipótese de estudo. Neste caso, por meio de uma integração teórica, o estudo visa descobrir e investigar se há relação no desempenho das entidades e a gestão de pessoas.

### **2.2 Procedimentos de pesquisa**

Os procedimentos de pesquisa serão feitos a partir de pesquisa bibliográfica. De acordo com Cervian & Bervian (1983, p. 55), é “a pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência”. A partir dela, procura-se explicar o problema em questão através de referências teóricas publicadas em documentos, livros, revistas, jornais, endereços eletrônicos, os quais são imprescindíveis para análise do tema.

O objetivo da pesquisa será de forma descritiva, como o próprio nome diz, tende a descrever as características de um fenômeno e/ou população e estabelece relação entre estas variáveis. As técnicas de coleta de dados utilizadas devem ser padronizadas, como por exemplo, a pesquisa de publicações científicas. Para Cervian & Bervian (1983, p. 55), a pesquisa descritiva “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”.

Partindo de uma busca, nos últimos 10 anos, 2003 a 2013, na biblioteca eletrônica Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL) - onde são disponibilizados para consulta diversos artigos científicos gratuitamente – a coleta em artigos científicos será feita a partir da ligação com o tema Gestão de Recursos Humanos, o

intuito é identificar se as pesquisas brasileiras estão focadas na interrelação entre Gestão de Recursos Humanos (GRH) e desempenho empresarial.

### **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### **3.1 A importância do setor de recursos humanos**

Antes de começar a falar da área de recursos humanos é necessário falar de alguns elementos que ela está inserida.

Para Lawrence e Lorsch, “organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuições individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”. Considerando este conceito, uma organização se relaciona e funciona com o meio em que atua e é dependente de cada integrante, pois devido às limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros para alcançar objetivos em comum, caracterizando uma organização.

Há outros autores que são mais tradicionais quando se fala de organização. As características desta abordagem com relação ao conceito demonstram que a hierarquia e a divisão do trabalho são tratados de maneira rígida, o estilo de gestão é de forma centralizada, o relacionamento com os líderes e colaboradores na solução de conflitos feita com repressão e de maneira hostil, a tratamento com os funcionários é autoritária e de certa forma espera-se que todos obedeçam as ordens estabelecidas sem questionamentos,

Já os sistemas orgânicos tratam o conceito de organização com abordagem do Desenvolvimento Organizacional, que se relaciona com as mudanças e a capacidade de adaptação que a organização tem às mudanças. Este tipo de sistema tem natureza descentralizada, onde a responsabilidades e o controles são compartilhados, a participação é visível em todo o grupo, a relação interpessoal é baseada na confiança entre a gestão e os subordinados, dessa maneira o trabalho flui com autonomia e responsabilidade entre os integrantes do grupo.

Também é necessário compreenderes o conceito de Recursos Humanos: são os serviços produtivos que as pessoas oferecem às empresas baseando-se nas suas habilidades, conhecimentos, raciocínio e poder de decisão, esses recursos não são

evidenciados no balanço das empresas pelo simples fato de que a empresa não pode ser proprietária de tais recursos, elas simplesmente contratam seus empregados e desses obtêm o seu tempo e conhecimento, um dos desafios mais complicados que as empresas têm de solucionar é quanto ao desenvolvimento das competências humanas internas para que tal desenvolvimento ocorra, é preciso que a empresa promova recursos humanos qualificados, ambientes que estimulem o auto aprendizado, administre adequadamente as pessoas e por fim estimule o desenvolvimento de comunidades intelectuais.

O conjunto de recursos, sendo eles tangíveis, intangíveis ou humanos, gera as capacidades de uma empresa, na qual servirão como base para a formulação de sua estratégia, de modo a gerar acaba sendo uma vantagem competitiva, em uma definição bastante abrangente conceitua-se recursos como os poderes da empresa, análise dos recursos de uma empresa é fundamental para a verificação das potencialidades que ela possui ou seja, esta análise abrange não apenas os ativos da empresa, mas também outros tipos de recursos ausentes no balanço patrimonial da empresa.

Além disso, o recurso é menos valioso e também menos escasso, se ele for facilmente imitável, para se obter um conhecimento mais profundo dos recursos da empresa é preciso dividir esses recursos em dois tipos diferentes, sendo eles: Recursos tangíveis e intangíveis.

### 3.1.1 Recursos Tangíveis

Os recursos tangíveis são de fácil identificação e avaliação, uma vez que são citados e avaliados no balanço patrimonial das empresas, tais informações são importantes, pois permitem às empresas avaliarem como explorar os recursos de modo a criar valores adicionais para elas.

Para a exploração dos recursos, a empresa deve avaliar a possibilidade de utilização mais racional do recurso e a melhor maneira de alocação destes recursos, eles estão subdivididos em recursos financeiros, que consistem na capacidade para investimento financeiro da empresa, recursos físicos, que são as edificações, a localização da empresa, as reservas de matéria-prima, dentre outros.

### 3.1.2 Recursos Intangíveis

Contribuem mais do que os recursos tangíveis no valor total dos seus recursos, eles são os recursos baseados em informação como a confiança do consumidor, a imagem da marca, o controle de distribuição, a cultura corporativa e a habilidade de gerenciamento, os exemplos deste tipo de recursos são as marcas das empresas e suas reputações.

Para muitas empresas os recursos tecnológicos é a principal fonte de seu valor de mercado, na legislação brasileira, os recursos intangíveis podem ser evidenciados em seu balanço patrimonial, e são classificados como ativo permanente imobilizado intangível, sendo amortizado ao longo do tempo (patentes, marcas etc).

Como as pessoas constituem o principal ativo da organização, surge a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários, as organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros principalmente, o dos empregados. E quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença.

A gestão de pessoas e a função que permite a colaboração eficaz das pessoas-empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação ao que seja utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os setores como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão das pessoas. Cada um deles reflete uma maneira de lidar com as pessoas, o Recursos Humanos ainda e o mais comum de todos eles, as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas.

Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional. A importância da gestão de pessoas é variada, ela deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão, a função da gestão de pessoas e um componente fundamental da organização de hoje. Antigamente, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas por meio de métodos e regras impostos aos funcionários para obter eficiência, o salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função da gestão de pessoas sem conhecer o negócio de uma organização, cada negócio tem diferentes implicações, o principal objetivo da gestão de pessoas é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e a realizar sua missão.

- Proporcionar competitividade à organização, isto significa saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências da força de trabalho, a função da gestão de pessoas e fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados.

- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas, quando um executivo diz que o propósito é construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa, ele está se referindo ao objetivo da gestão de pessoas.

A área de Recursos Humanos (RH) é a mais afetada pelas mudanças que ocorrem no mundo moderno, pois elas são intensas e predominam a importância do capital humano. Foi na década de 1980 que a gestão de pessoas começou a atingir um papel estratégico e definir novos conceitos em pensar nas pessoas como geração de valor para as organizações. (CHIAVENATO, 2010, p. 56).

Um dos motivos que levaram a essa mudança na área de recursos humanos, foi a crise que se deu nos anos 80, onde o país se viu forçado a aumentar as exportações e as empresas precisaram adequar seus modelos de gestão com os padrões adotados em países estrangeiros. Mas, essa oscilação da economia afetou as empresas de forma desigual, onde alguns setores da economia foram mais cobrados com relação à competitividade e outros nem tanto.

Com a estabilidade econômica - a criação do Plano Real em 1994, a era da informação (que é a época atual) - as empresas viram-se sem alternativas, necessitando ser mais competitivas para permanecerem no mercado.

Para CHIAVENATO (2010, p. 5), “até pouco tempo atrás [...] acreditava-se que os objetivos das organizações – como lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos materiais e financeiros, redução de custos – eram incompatíveis com os objetivos individuais das pessoas”. Neste contexto, era visto

que se uma das partes, empresa ou funcionários, tivesse ganhos, a outra não teria nenhum benefício. Ambas as partes podem ser ganhadores, o que é necessário é canalizar os esforços dos colaboradores com negociação da empresa para que todos saiam satisfeitos com os objetivos alcançados.

A percepção da gestão de recursos humanos para uma companhia deve ser:

“O conjunto de dimensões organizacionais (ou práticas empresariais) planejado para que se influencie o comportamento dos funcionários orientando-os para a consecução de objetivos empresariais específicos, por meio da interação entre a área de recursos humanos e as demais áreas organizacionais, nas quais a gestão de pessoas é praticada diariamente visando à geração de vantagens competitivas. (JABBOUR et al., 2009, p. 346).

Deste modo, a GRH desempenha papéis múltiplos e complexos a partir da visão holística do negócio, o que pode contribuir com as metas e resultados organizacionais.

Nas últimas décadas a gestão de pessoas vem tomando um espaço importante no desenvolvimento das teorias de estratégias empresariais.

De acordo com a visão baseada em recursos

“[...] fica clara a importância da função gestão de pessoas, que passa a ser entendida como um conjunto privilegiado de princípios, práticas, políticas e processos por meio dos quais competências e recursos organizacionais (estratégicos e complementares) são desenvolvidos; entre eles, o capital humano (as pessoas, dotadas de inteligência, e em relação de emprego com a organização), o capital social (seus relacionamentos) e sistemas de gestão capazes de satisfazer as demandas cotidianas e as expectativas dos grupos, retendo talentos e promovendo a aprendizagem ao reforçarem culturas cooperativas de trabalho”. (MASCARENHAS, 2008, pg. 127).

As ideias de humanismo de desenvolvimento e com o modelo político de gestão de pessoas impulsionou a gestão de pessoas influenciada também pela visão baseada em recurso, esses modelos e ideias foram denominadas no Brasil como vantagem competitiva.

Com essa nova visão da gestão de pessoas, o objetivo mudou, passou a criar organizações mais flexíveis e inteligentes. A função seria fazer das pessoas recursos estratégicos trazendo maior dinamismo e aprendizagem constante na organização.

### 3.2 Recursos Humanos e estratégia organizacional

Uma organização consegue alcançar os objetivos a que se propõe a partir da disseminação das estratégias corporativas.

Nesse contexto, se faz necessário aprofundar-se no conceito de estratégia organizacional para correlacionar à gestão de pessoas: de acordo com Chiavenato (2010, p. 71), “a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda”.

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado das empresas em relação ao ambiente que a circula, quase sempre, estratégia significa mudança organizada, toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios que a circunda e onde opera. Geralmente, a estratégia organizacional envolve os seguintes aspectos fundamentais;

- É definida pelo nível institucional da organização, por meio da ampla participação de todos os demais níveis e de negociação quanto aos interesses e objetivos envolvidos.
- É projetada a longo prazo e define o futuro e o destino da organização. Nesse sentido, ela atende a missão, focaliza a visão organizacional e enfatiza os objetivos organizacionais de longo prazo.
- Envolve a empresa em sua totalidade para obtenção de efeitos, isto significa que a estratégia é um mutirão de esforços convergentes, coordenados e integrados para proporcionar resultados alavancados. Na verdade, a estratégia organizacional não é a soma das táticas departamentais ou de suas operações, ela é muito mais do que isso. Para obter sinergia, a estratégia precisa ser global e total e não um conjunto de ações isoladas e fragmentadas.

É um mecanismo de aprendizagem organizacional, através do qual a empresa aprende com a quantidade decorrente dos erros e acertos nas suas decisões e ações globais, obviamente, não é a organização que aprende, mas as pessoas que dela participam e que utilizam sua bagagem de conhecimentos, em resumo, problemas globais requerem soluções globais, a estratégia e a saída para isso, parte dos objetivos estratégicos da missão e da visão que se pretende realizar e é balizada por dois tipos. De um lado, a análise ambiental para verificar e analisar as oportunidades

que devem ser aproveitadas e as ameaças que devem ser neutralizadas ou evitadas trata-se de um mapeamento ambiental para saber o que há no entorno, de outro lado, a análise organizacional para verificar e analisar os pontos fortes e fracos da empresa, é um levantamento das habilidades e capacidades das empresas que precisam ser aplicadas plenamente e de seus pontos negativos que precisam ser corrigidos ou melhorados.

Um levantamento interno para saber qual é a vocação da empresa é no que ela pode ser mais bem sucedida, as pessoas podem constituir o seu ponto forte e a principal vantagem competitiva da empresa, ou o seu ponto fraco é a principal desvantagem competitiva dependendo da maneira como são administradas. A estratégia organizacional representa a maneira pela qual a empresa se comporta perante o ambiente que a circunda, procurando aproveitar as oportunidades potenciais do ambiente e neutralizar as ameaças potenciais que rondam os seus negócios. Além disso, a estratégia organizacional tem os seus desdobramentos: ela reflete a maneira pela qual a empresa procura maximizar as suas forças reais e potenciais e minimizar as suas fraquezas reais e potenciais.

A estratégia organizacional e um conjunto de manobras que se desenvolve em um ambiente competitivo, ela deve aproveitar as oportunidades externas e esquivar-se das ameaças dos ambientais ao mesmo tempo em que busca aplicar intensamente as forças internas e corrigir as fraquezas, a estratégia representa o caminho escolhido pela empresa para enfrentar as turbulências externas e aproveitar os seus recursos e competências da melhor maneira possível. Quanto maior a mudança ambiental mais necessária e a ação estratégica, desde que torne-se ágil e flexível para aglutinar e permitir adoção rápida de novos rumos e novas saídas, está e a razão de sucesso das empresas que sabem tirar proveito das situações e das circunstâncias. Jogo rápido e arrancadas velozes. Além disso, os processos organizacionais precisam também estar alinhados à estratégia a fim de que OS objetivos organizacionais sejam alcançados com êxito, a estratégia precisa funcionar como um programa global para a conclusão dos objetivos organizacionais e deve receber o consenso geral e ser capaz de motivar e envolver todos os colaboradores da organização ou seja, deve ser amplamente difundida e comunicada para servir como fio condutor da ação ao organizacional.

### 3.2.1 Os Desdobramentos da Estratégia

A estratégia precisa ser planejada, ela requer um planejamento estratégico para ser colocada em ação, em geral, o planejamento estratégico é desdobrado em planos táticos e estes em planos operacionais.

1. Planejamento estratégico: refere-se a organização como uma totalidade e indica como a estratégia global, deverá ser formulada e executada. Suas principais características são:
  - a) É holístico e sistêmico, envolvendo o todo organizacional em relação ao contexto ambiental.
  - b) Seu horizonte temporal é de longo prazo.
  - c) É definido pela cúpula da organização.
  
2. Planejamento tático: refere-se ao meio-de-campo da organização para cada unidade organizacional ou departamento da empresa. Suas características são:
  - a) Indica a participação de cada unidade no planejamento global, refere-se a cada área ou departamento da empresa.
  - b) Seu horizonte temporal é de médio prazo, geralmente um ano.
  - c) É definido por cada unidade organizacional como contribuição ao planejamento estratégico.
  
3. Planejamento operacional: refere-se a base da organização envolvendo cada tarefa ou atividade da empresa. Suas características são:
  - a) Indica como cada tarefa, operação ou atividade irá contribuir para o planejamento tático da unidade.
  - b) Seu horizonte temporal é de curto prazo, geralmente um mês.
  - c) É definido para cada tarefa, operação ou atividade exclusivamente.

O planejamento estratégico pode focalizar a estabilidade no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual, em um ambiente previsível é estável, também pode focalizar a melhorado comportamento para assegurar a reação adequada a freqüentes mudança sem um ambiente mais dinâmico e incerto. Pode ainda focalizar as contingências no sentido de antecipar-se a eventos que podem ocorrer no futuro e identificar as ações apropriadas quando eles eventualmente

ocorrerem, como todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação, então é possível apontar três tipos de filosofia do planejamento estratégico:

- 1) Planejamento conservador: É o planejamento voltado para a estabilidade e manutenção da situação ao existente. As decisões são tomadas no sentido de obter bons resultados, mas não necessariamente os melhores possíveis, pois dificilmente planejamento procura fazer mudanças radicais na organização, sua ênfase e conservar as práticas vigentes, o planejamento conservador ou defensivo está mais preocupado em identificar e sanar deficiências e problemas internos do que em explorar novas oportunidades ambientais. Sua base e retrospectiva aproveitam a experiência passada e a projeta para o futuro.
- 2) Planejamento otimizante. É o planejamento voltado para a adaptabilidade e inovação da organização, as decisões são tomadas no sentido de obter os melhores resultados possíveis para a organização, seja minimizando recursos para alcançar um determinado desempenho ou objetivo, seja maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis. O planejamento otimizante ou analítico está baseado em uma preocupação, em melhorar as práticas vigentes na organização, sua base e incremental no sentido de melhorar continuamente as operações, tornando-as melhores a cada dia.
- 3) Planejamento prospectivo. É o planejamento voltado para as contingências e para o futuro das organizações, as decisões são tomadas no sentido de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, por meio de uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa e ajustá-la as contingências que surgem no meio do caminho. O planejamento prospectivo ou ofensivo é o contrário do planejamento retrospectivo que procura a eliminação das deficiências localizadas no passado da organização, sua base e a aderência ao futuro, no sentido de ajustar-se as novas demandas ambientais e preparar-se para as futuras contingências.

Em todos os casos, o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões, trata-se de decidir agora o que fazer antes que ocorra a ação necessária. Não se trata da previsão das decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e consequências futuras.

Cada entidade precisa determinar quais serão as estratégias do seu negócio. Para Dutra (2009, p. 65), a estratégia da empresa: “é estabelecida em função da forma como se quer inserir no contexto em que atua ou quer e em função de seu patrimônio de conhecimentos formado desde sua gênese até o presente.

Portanto, as estratégias devem ser entendidas e implementadas pelas pessoas que participam da sociedade empresarial para então ser possível a geração do resultado pretendido.

É sabido que no meio corporativo, as organizações precisam de diversos recursos, humanos, financeiros, administrativos, mercadológicos, físicos ou materiais para se manter no mercado. Para Chiavenato (2009, p. 96), “antigamente, os produtos e serviços eram produzidos com capital, materiais e tecnologia. (...) Esses tradicionais fatores de produção estão sendo engolfados por um fator novo e diferente: o conhecimento”. As organizações que desejam ser bem-sucedidas devem investir no conhecimento corporativo e através das pessoas obter o retorno desejado.

A área de recursos humanos teve a oportunidade de modificar alguns conceitos, redefinir os modelos de gestão, trazendo para a organização a ideia de administrar com as pessoas, formando uma parceria.

O bem intangível, que é o capital intelectual, passa a ser um dos recursos mais importantes no mundo corporativo e é com a gestão adequada de pessoas que esse aspecto agrega valor às companhias.

Verificar a influência que essa área tem nas sociedades empresariais, torna-se um desafio, pois o estilo de gestão voltado para resultado requer análise de diversos fatores que podem afetar a produtividade e lucratividade de uma empresa.

### **3.3 Benefícios tangíveis e intangíveis do capital humano**

O capital humano nada mais é que as pessoas que fazem parte da organização.

Esse capital precisa ser mantido e desenvolvido. O valor deste capital vai depender das ações e objetivos da companhia.

Algumas ações são necessárias para desenvolvimento do capital humano: é necessário que os líderes deleguem e transmitam aos seus funcionários a maneira de trabalhar respeitando os princípios da entidade, dar autonomia à equipe com senso de responsabilidade; a informação deve ser de fácil acesso a todos que necessitam,

além de ser produtiva e útil, a fim de auxiliar na tomada de decisões; criar oportunidades de desenvolvimento profissional, trabalhando nas habilidades e competências de cada indivíduo, alinhado com os objetivos da organização; oferecer recompensas e incentivos, pois é uma forma de reconhecer o trabalho bem feito e constatar que o objetivo tanto do profissional quanto da empresa estão em sinergia.

O capital humano é composto por ativos intangíveis. Segundo Fisher, o conceito de capital humano teve seu início nos anos 1970, onde começa a valorização do elemento humano na performance empresarial. (Fischer, 2002, p. 22).

Com a Era da Informação, a riqueza da organização não está somente nos ativos tangíveis – bens físicos – está principalmente no capital intelectual. E o capital intelectual se enquadra nos ativos intangíveis, que de acordo com Ludícibus (1997, p.203) citou Kohler “[...] Ativos de capital que não têm existências físicas, cujo valor é limitado pelos direitos e benefícios que, antecipadamente, sua posse confere ao proprietário”, ou seja, são recursos que podem trazer benefícios futuros e são controlados pela empresa.

Portanto como os conceitos de ativos vêm sendo modificados, nota-se que a contabilidade está mudando sua maneira de como mensurar os recursos patrimoniais. Vê-se que os recursos intelectuais estão tomando o seu lugar nas organizações, pois sem o conhecimento que as pessoas detêm, não se alcançaria os lucros desejados, tornaram-se o recurso mais importante de uma companhia.

Em contraponto, as organizações vêm investindo mais em treinamento e aprendizagem, pois o valor de mercado de uma empresa passa a ser auferido a partir do seu capital intelectual. O capital intelectual está nas pessoas, ou seja, elas carregam o conhecimento, idéias que tornando as entidades mais competitivas no mercado. Uma questão que também deve ser levada em conta, é que ao longo do tempo, os recursos físicos sofrem uma redução, pois as máquinas e equipamentos se desgastaram, os móveis e as instalações se depreciaram e o capital investido só diminui. Ou seja, a empresa que na atualidade se preocupar somente com recursos financeiros e físicos irá perder seu valor no mercado, chegará ao ponto em que não haverá como mensurar seu valor.

Partindo desse ponto, é sabido que os recursos (financeiros e patrimoniais) devem ser geridos por pessoas capacitadas para sua aplicação e busca do retorno para a organização. De acordo com Chiavenato (2002, pg. 66), “o conhecimento não

ocupa lugar, não é finito e nem é roubável. É o único recurso ilimitado e o único ativo que aumenta com o uso”.

A perspectiva do capital intelectual para Chiavenato (2002, pg. 65) mostra que “Para reter e desenvolver o conhecimento, as organizações devem oferecer um trabalho desafiante que agregue experiências e conhecimento às pessoas. O conhecimento proporcionado pelos seus funcionários constitui a riqueza mais importante das organizações. As organizações precisam desenvolver estratégias claras de Administração de Recursos Humanos para poderem conquistar, reter e motivar seus funcionários. Os funcionários que detêm conhecimento são os principais contribuintes para o sucesso da organização. As organizações precisam transformar-se rapidamente em organizações de aprendizagem, para poderem aplicar adequadamente o conhecimento.

Para serem bem-sucedidas na Era da Informação, as organizações devem adotar a perspectiva do conhecimento e investir nele.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Ao realizar a busca na biblioteca eletrônica Scientific Periodicals Electronic Library (SPELL), foi realizada uma pesquisa temporal nos últimos dez anos (2003 a 2013), investigou-se produções científicas sobre a influência dos recursos humanos no desempenho das empresas, procurando identificar se os pesquisadores nacionais apresentaram contribuições em relação aos Recursos Humanos (RH) versus o desempenho organizacional.

Também foi efetuada uma busca eletrônica no acervo eletrônico da Universidade de São Paulo (USP), onde foi possível localizar algumas teses sobre o tema em questão.

A busca foi realizada por meio do período de 2003 a 2013 e das palavras-chave “gestão de pessoas”, “gestão de recursos humanos”, “gestão estratégica de recursos humanos”, “administração de recursos humanos” “administração de pessoal”, “gestão estratégica de pessoas”, “políticas de RH”, “desempenho organizacional”, “estratégias organizacionais”, “*performance* organizacional” e

“desenvolvimento organizacional”. Ao inserir essas palavras-chaves no campo de busca avançada, foi possível acessar as publicações do período estabelecido. Nessa fase da pesquisa, o objetivo foi averiguar se as palavras-chaves das publicações tinham relação com as palavras da busca, sem esquecer de observar se os títulos eram referentes ao tema levantado. Muitos artigos e teses foram encontrados sobre uma ou algumas práticas específicas, como não apresentavam as palavras-chave mencionadas na busca, não foram consideradas na pesquisa. Também verificou-se que muitos artigos que estão colocados dentro da área de “Gestão de pessoas ou Recursos Humanos” não tinham relação com as palavras-chave buscadas, portanto não foram utilizados. Isso pode-se ser explicado como uma delimitação, sendo possível coletar um número muito pequeno de publicações com as palavras chave e características temporais pré-estabelecidas no projeto de pesquisa.

| Ano          | Publicações |
|--------------|-------------|
| 2003         | 4           |
| 2004         | 9           |
| 2005         | 3           |
| 2006         | 13          |
| 2007         | 8           |
| 2008         | 11          |
| 2009         | 10          |
| 2010         | 10          |
| 2011         | 14          |
| 2012         | 12          |
| 2013         | 10          |
| <b>Total</b> | <b>104</b>  |

Quadro 1: Quantidade de estudos publicados sobre gestão de recursos humanos

Fonte: Dados de pesquisa, 2014

Ao se deparar com 100 artigos sobre o tema “RH e/ou Gestão de pessoas” foi necessário fazer uma pesquisa detalhada a partir da leitura dos resumos e palavras-chaves selecionando apenas os periódicos que tivessem relação com o desempenho empresarial, transferindo todos os dados para uma tabela. O foco desta produção não é a área de RH, mas se faz necessário adentrar nesta área para entender qual é o seu papel dentro das companhias. Priorizou-se a pesquisa dos periódicos da área da Administração, em que predominam o tema de Recursos Humanos e desempenho organizacional.

Esse processo resultou em 10 artigos e 2 teses para servir de base da análise, são as publicações que tiveram uma interação direta com a área de GRH e *performance* organizacional.

Foram selecionados 14 estudos para a realização da pesquisa, 10 artigos e 2 teses, conforme mostra o quadro 1.

Nos meios de busca que foi utilizado para a pesquisa, verificou-se que no ano de 2011 foi o mais produtivo, sendo publicados 14 estudos. Ao ver a evolução quantitativa, percebe-se que as pesquisas na área de Gestão de Recursos Humanos começaram a ser mais explorada a partir do ano de 2006, saltando de 3 artigos em 2005 para 13 artigos em 2006.

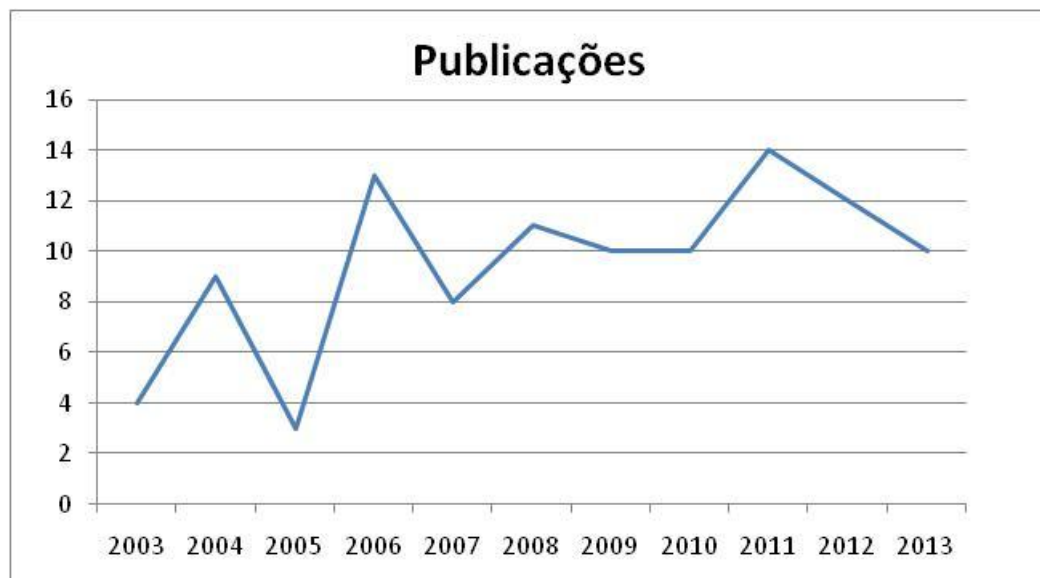


Figura 1: Evolução dos estudos sobre recursos humanos

Fonte: Dados de pesquisa, 2014

Os temas mais comuns foram a Inovação, Redes Sociais e Tecnologia atrelada a GRH com 13%; o tema Gestão de Pessoas, políticas e práticas de GRH ficou com 12% e a gestão de pessoas por competências/habilidades ficou em terceiro lugar com 10% do total de estudos publicados.

Os artigos que tinham como tema a gestão de recursos humanos e a influência no desempenho organizacional representavam 09% das publicações da área, conforme quadro 2. Como base para a pesquisa, foram selecionados 9 estudos relacionados com GRH e desenvolvimento organizacional.

| <b>Temas abordados</b>   | <b>%</b>    |
|--|-------------|
| Inovação, redes sociais, TI e tecnologia   | 13%         |
| Gestão de Pessoas como fator de sucesso e ferramenta de desenvolvimento organizacional | 13%         |
| Gestão de pessoas, políticas e práticas de GRH   | 11%         |
| Gestão de pessoas por competências/habilidades   | 9%          |
| Satisfação, Motivação, comprometimento, confiança, bem-estar, contrato psicológico     | 6%          |
| A influência da cultura organizacional na GRH  | 3%          |
| Gestão de pessoas na área da saúde   | 2%          |
| Gestores e Liderança   | 2%          |
| Gestão de RH em cooperativas   | 2%          |
| Gestão de RH no 3º Setor   | 2%          |
| Gestão de pessoas para política públicas   | 2%          |
| Gestão de RH em empresas familiares  | 2%          |
| Gestão de pessoas e as Universidades Corporativas                                      | 2%          |
| Estudo bibliométrico   | 2%          |
| Estrutura organizacional e seus impactos no modelo de GP                               | 2%          |
| GEP como vantagem competitiva nas cias   | 2%          |
| Gestão Internacional de pessoas  | 2%          |
| Sustentabilidade e Gestão ambiental  | 2%          |
| Sistemas de avaliação e indicadores de GP  | 2%          |
| Gestão de RH em empresa de bovino/transportes  | 2%          |
| Endomarketing  | 1%          |
| O significado e o sentido da vida humana têm importância na GP                         | 1%          |
| GRH nas telecomunicações   | 1%          |
| Gestão estratégica para área da educação   | 1%          |
| Atração, retenção e desenvolvimento de profissionais                                   | 1%          |
| Privatização e a GP  | 1%          |
| Percepção dos trabalhadores terceiros s/ GP  | 1%          |
| Assédio Moral e a GP   | 1%          |
| GRH em empresas consultoria  | 1%          |
| GRH no setor hoteleiro   | 1%          |
| Demissões  | 1%          |
| Capital intelectual  | 1%          |
| Gestão do conhecimento e GP  | 1%          |
| Modelos de multiestágios   | 1%          |
| Dimensões masculina e feminina na GP   | 1%          |
| Cartografia  | 1%          |
| Colonização e neocolonização da GRH  | 1%          |
| <b>Total</b>   | <b>100%</b> |

Quadro 2: Temas explorados na área de Recursos Humanos

Fonte: Dados de pesquisa, 2014

Percebe-se que alguns temas foram mais difundidos que outros, por exemplo, temas como liderança, plano de carreira, seleção e recrutamento, são triviais dentro da GRH, porém como os cursos de pós-graduação vem crescendo, há uma exploração maior de outros temas dentro da área de administração. (JABBOUR,SANTOS; NAGANO, 2008).

| TÍTULO   | AUTORES   | REVISTA/INSTITUIÇÃO                    | ANO  |
|--|---|--|------|
| Alinhamento entre as estratégias organizacionais e as estratégias de recursos humanos: o caso de uma empresa internacionalizada              | Vania de Fátima Barros Estivaleta/Mauri Leodir Löbler/Tais de Andrade/Monize Sâmara Visentini   | Revista de Negócios                    | 2011 |
| Gestão de pessoas como fator de sucesso na incorporação da Nossa Caixa pelo Banco do Brasil  | Hugo Pena Brandão, Rafael Almeida Costa Dutra da Silva, Isa Aparecida de Freitas, Stella Cristina Moraes Pereira, Wagner Soares Fernandes dos Santos. | Revista de Administração Contemporânea | 2013 |
| Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica   | Victor Natanael Schwetter Silveira, Antonio Del Maestro Filho   | Revista Pretexto                       | 2012 |
| A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional  | Nildes Raimunda Pitombo Leite, Lindolfo Galvão de Albuquerque.  | Revista Ibero-Americana de Estratégia  | 2010 |
| Estratégias organizacionais bem-sucedidas e estratégias em gestão de pessoas: desenvolvendo competências em busca de diferencial competitivo | Anelise Rebelato Mozzato, Claudia Cristina Bitencourt, Astor Eugênio Hexsel.  | Revista de Estudos de Administração    | 2009 |
| Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil                            | Beatriz Mria Braga Lacombe, Lindolfo Galvão de Albuquerque.   | Revista de Administração               | 2008 |
| Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos   | Agostinha Mafalda Barra de Oliveira, Alexandre José de Oliveira   | Revista de Administração Contemporânea | 2011 |

Quadro 3: Publicações (artigos) que tratam do tema de Recursos humanos e desempenho organizacional

Fonte: Dados de pesquisa, 2014

| TÍTULO   | AUTORES                                      | REVISTA/INSTITUIÇÃO  | ANO  |
|--|--|--|------|
| Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais | Leilianne Michelle Trindade da Silva Barreto | Teses FEA USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo | 2011 |
| Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de casos múltiplos             | Marcos Abílio Bosquetti                      | Teses FEA USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo | 2009 |

Quadro 4: Publicações (teses) que tratam do tema de Recursos humanos e desempenho organizacional.

Fonte: Dados de pesquisa, 2014

Brandão, Silva, Freitas, Pereira e Santos (2013) fizeram um estudo de caso com o objetivo principal de avaliar práticas de gestão de pessoas como fator de sucesso no processo de incorporação do banco Nossa Caixa pelo Banco do Brasil. Eles buscaram fazer uma investigação sobre a percepção dos colaboradores incorporados sobre as atuações para promover a integração, alocação, adaptação e capacitação.

Foram feitas pesquisas com 781 funcionários através de questionário. O resultado do estudo foi satisfatório, pois foi constatado que os funcionários perceberam positivamente o processo de incorporação.

Portanto é possível verificar que há uma relação positiva entre as práticas de gestão de pessoas e o processo de incorporação, pois o sucesso da incorporação nos remete a possibilidade de influenciar positivamente o desempenho da organização.

Estivalete, Lobler, Andrade e Visentini (2011) focaram a sua pesquisa no alinhamento entre as estratégias de RH e as estratégias organizacionais. Foi feito um estudo de caso onde o objetivo era compreender como os colaboradores percebiam esse alinhamento de estratégias. Através de entrevista com 8 funcionários de níveis estratégicos responsáveis pela tomada de decisões foi identificado que não há um alinhamento entre as estratégias organizacionais e de RH. Isso pode ser justificado principalmente pela falta de disseminação dos objetivos corporativos. Por meio da coleta de dados, foi possível verificar que as estratégias de RH são meramente operacionais focadas somente nas práticas de recrutamento e nas políticas de remuneração subjetivas.

Portanto, com a constatação do desalinhamento entre as partes, supõe-se que não há impacto positivo no desempenho da organização se as áreas de gerência não têm a mesma percepção que as demais áreas. Para ter-se um resultado positivo, é necessário que a área de RH esteja totalmente inserida nos objetivos estratégicos da organização, é o que o novo papel da administração de recursos humanos requer dos profissionais atualmente.

Lacombe e Albuquerque (2008) procuraram avaliar e mensurar os impactos das ações da gestão de pessoas nos resultados organizacionais. Esse estudo enfatiza a carência de corpo teórico para basear a pesquisa, um dos motivos é o caráter intangível dos resultados da GRH, pois requer uma avaliação qualitativa e quantitativa dos benefícios da área.

Foi destacado que dentro das bibliografias encontradas há abordagens diferentes sobre o tema. O objetivo destas abordagens é definir práticas estratégicas dentro da área de RH que podem se relacionar com o desempenho da corporação. Um deles é o universalista, que orienta a criar um conjunto de melhores práticas de RH que se adapte a todas entidades. (Lacombe e Albuquerque, 2008)

O segundo é o contingencialista que prega diferentes graus de contingência, ou seja, a estratégia organizacional é o primeiro nível de contingência. Essa abordagem requer que determinadas práticas de RH sejam destinadas a certos níveis estratégicos, seria necessário analisar e considerar a posição hierárquica e a teoria de estratégia, descrevendo como as práticas de RH afetarão a *performance* da empresa.

A terceira e última abordagem pesquisada é a configuracional que trata o RH como um sistema. Propõe que vários fatores relevantes tendem a alcançar o desempenho máximo.

Além das três abordagens encontradas, Lacombe e Albuquerque (2008) descrevem um fator bastante importante que são as formas de mensurar o resultado corporativo. Algumas publicações utilizam de índices financeiros contábeis (ROA (Retorno sobre os Ativos – Return on Assets) e lucratividade; resultados organizacionais (produtividade, qualidade, satisfação do consumidor e a flexibilidade da produção); medidas de mercado de capital (preço das ações, crescimento e os retornos); e resultados de RH (*turn over*, o absenteísmo e a satisfação no trabalho).

A maioria das pesquisas encontradas mensura a influência de RH sobre a atuação organizacional sobre as medidas contábeis. A pesquisa constatou que falta a

visão generalista da gestão de pessoas ao contratar, desenvolver e remunerar, pois as ações tidas como operacionais em pouca relação com os aspectos comportamentais. Chegou-se a conclusão que é necessário ter um sistema estruturado de mensuração de resultados da Gestão de Pessoas pois são muitos os métodos de cálculo que não são utilizados nas tomadas de decisões. (Lacombe e Albuquerque, 2008)

Leite e Albuquerque (2010) fizeram um estudo exploratório em uma multinacional do segmento de carbono e grafita sobre a estratégia da gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. Foram realizadas entrevistas com os colaboradores da empresa e houve a coleta de dados fornecidos pela empresa. Na multinacional em questão, verificou-se que com o auxílio da GRH foi feito um levantamento das restrições impeditivas do processo de desenvolvimento e também foram evidenciados alguns fatores motivacionais que confirmaram a possibilidade de mudança na organização.

Foi feito um plano de ação para que fosse possível aplicar as mudanças cabíveis, nele constava orientação sobre as interações para as diversas áreas que se influenciavam, para as relações de trabalho, para as estruturas e os processos corporativos, foi designado pessoas que teriam o papel de agente de mudança para atuar na própria área atuante. Porém foi preciso criar novos padrões de comportamento, tendo o objetivo de gerar a mudança estrutural e comportamental impactando positivamente no desenvolvimento organizacional.

Para Leite e Albuquerque (2010), a partir da análise das entrevistas e documentos secundários foi possível confirmar que a estratégia da gestão de pessoas pôde ser utilizada como mecanismo de desenvolvimento organizacional na empresa estudada, porém não uma fórmula ideal para que haja evolução organizacional. É necessária uma análise a fim de verificar qual é o melhor modelo adequado a determinado problema ou situação.

No artigo de Mozzato, Bitencourt e Hexsel (2009) foram trabalhadas as competências essenciais de uma organização numa perspectiva de estratégia organizacional e de gestão de pessoas. O estudo parte do princípio que os ativos intangíveis relacionados às competências tornam-se diferenciais competitivos. É adotado nesse artigo o emprego da terminologia “gestão de pessoas”, pois de acordo com Fisher (2002), a palavra gestão tem um caráter de ação já o termo “administração” conota mais previsibilidade e a palavra “pessoas” reafirma que o papel

do capital intelectual está tomando o seu lugar de importância nas companhias. As empresas têm dificuldades quando tentam integrar as ações de desenvolvimento de competências com as estratégias corporativas.

É nesse contexto complexo que entra a gestão de pessoas para criar valor para ambas as partes, para a empresa que tem as suas metas e princípios de continuidade e para os colaboradores que necessitam de reconhecimento. Foram analisados pontos relacionados com a competitividade e o desempenho organizacional, alguns aspectos que criam diferenciais competitivos essenciais para a organização conforme destaca Antonello (2005, p. 29), “uma organização voltada para a aprendizagem dedica-se a melhorar o contexto de aprendizagem e estrategicamente fortalece a competência da organização para facilitar a criação de conhecimento e a inovação. A melhoria contínua é importante porque constitui uma das bases da aprendizagem e da capacidade organizacional.”

Mozzato, Bitencourt e Hexsel (2009) concluíram que os estudos dos temas como competências essenciais e estratégia organizacional sob a perspectiva da gestão de pessoas estão no começo, pois o campo é bastante complexo e requer maior aprofundamento. Enfatiza a importância em repensar as competências essenciais na área da estratégia organizacional relacionando os aspectos intrínsecos ao planejamento estratégico em gestão de pessoas.

Portanto é possível verificar que foram analisados alguns fatores que criam vantagem competitiva, o foco em aprendizagem e a gestão do conhecimento, pois a organização que tem o processo de desenvolver melhorias contínuas e disseminar o conhecimento aumentam as possibilidades de alavancar o desempenho organizacional.

Para Oliveira (2011) analisaram 194 estudos empíricos para confirmar a relação positiva entre GRH e desempenho organizacional. As revisões qualitativas afirmaram que há relação positiva entre GRH e desempenho organizacional mas não demonstraram como acontecia esta interação. Por outro lado, as pesquisas quantitativas descreveram algumas evidências para apresentar a relação existente.

De acordo com os autores, os resultados mostram que um sistema de GRH se correlaciona mais com desempenho organizacional em geral do que com práticas de GRH isoladas, portanto essa relação aumenta quando essas práticas são somadas a um sistema.

Silveira e Filho (2013) realizaram uma revisão teórica sobre a gestão estratégica de pessoas e o desempenho organizacional. O estudo afirma que a relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional começou na década de 1980. Também foram abordados os tipos de resultados de desempenho, são quatro: resultados no nível do empregado; resultados no nível da organização; resultados financeiros e resultados de valor de mercado.

Os resultados no nível do empregado consideram os fatores como o absenteísmo e a rotatividade de pessoas. Os resultados no nível da organização são as medidas de desempenho operacional, a produtividade, a qualidade, a satisfação do cliente. Os resultados financeiros abrangem as medidas contábeis de desempenho, o lucro, o ROA (Retorno Sobre Ativos). E os resultados de valor de mercado são quanto a empresa vale no mercado, ou seja, quanto estão valendo as ações na bolsa de valores. Também existem as medidas de atitude e comportamento dos funcionários que são a criatividade, a satisfação, o compromisso, etc.

Silveira e Filho (2013) pesquisaram também uma forma de mensuração do desempenho da gestão de pessoas são o absenteísmo, rotatividade, o número de horas de treinamento por ano e por pessoa, indicadores de avaliação de desempenho. Os autores mencionaram na pesquisa que apesar dessas medidas estarem quantificadas numa empresa, não demonstram as dimensões da gestão de pessoas ao desempenho das entidades, apenas apresentam a eficiência dos processos internos da GRH, ou seja, não mensura a eficácia das práticas de gestão de pessoas em relação às metas corporativas.

Conclui-se que mensurar a agregação de valor do capital humano sobre a *performance* do negócio é bastante complexo visto que não há nenhuma fórmula pronta para medir a contribuição de cada função para o desempenho da empresa. Portanto é um tema que ainda tem oportunidades para estudo com novas perspectivas teóricas e metodológicas.

Barreto (2011) em sua publicação buscou estabelecer relações entre as estratégias de gestão de pessoas, as capacidades organizacionais e o desempenho organizacional no setor hoteleiro do Nordeste brasileiro. A autora afirma que grande parte dos estudos com este tema é generalista, pois não consideram as especificidades dos setores de atividade, como no caso do setor de serviços.

É sabido que a capacidade competitiva das empresas depende de diversas variáveis, internas ou externas à organização, porém no setor de serviços o capital

humano é mais visível este diferencial por “comercializar o conhecimento”. Um dos desafios da hotelaria é implantar políticas de RH devido a grande rotatividade por motivo de contratação de funcionários temporários pelo fator da sazonalidade.

Por isso, tem grandes custos com recrutamento e seleção, treinamento e demissões. O aspecto da sazonalidade também interfere na disseminação dos conhecimentos, com muita rotatividade há dificuldade na implantação de padronização dos processos.

Outra questão muito importante citada no trabalho, é a importância que os funcionários exercem diretamente nos objetivos da empresa. E a gestão de pessoas assume um papel importante, pois suas políticas e estratégias regem o comportamento dos colaboradores.

Way e Johnson (2005) desenvolveram uma forma para avaliar a efetividade organizacional. Nesse modelo, os resultados de gestão de pessoas são mensurados em quatro aspectos: financeira, organizacional, mercado de capital e recursos humanos e sugerem que considere a importância dos resultados e a satisfação de todos os *stakeholders*.

Os resultados da pesquisa mostraram que segundo os gestores entrevistados, existe um alto grau de implementação das estratégias de gestão de pessoas e um alto nível de desenvolvimento das capacidades organizacionais. Apesar de terem conseguido uma média alta ao mensurar o desenvolvimento das capacidades organizacionais, a autora observou que as capacidades operacionais (Eficiência administrativa e Capital Intelectual) foram melhor desenvolvidas sendo uma tendência deste setor. Já as capacidades estratégicas (Clareza estratégica e Mudança) houve maiores dificuldades para aperfeiçoar, o que confirma a distância que existe na gestão de pessoas das corporações.

Quando se fala no desempenho organizacional do setor hoteleiro, na visão dos gestores pesquisados apresentam um nível razoável. Com esta avaliação não [é possível atingir a vantagem competitiva e para manter uma distância considerável da concorrência, o setor deve se manter no desempenho máximo. Dentre as quatro capacidades organizacionais consideradas na pesquisa, duas influenciam diretamente o desempenho empresarial: mudança e capital intelectual.

Vilela, Azzoni, Kruglianskas e Albuquerque (2009) investigaram como a filosofia gestão de pessoas influencia a estratégia e a *performance* organizacional.

Para os autores, foi adotado o seguinte conceito de filosofia de gestão de pessoas:

“Uma filosofia de gestão de pessoas representa as crenças, princípios, ideais, e pontos de vista fundamentais da gerência no que diz respeito à organização e ao tratamento das pessoas no trabalho, de modo que cada um consiga desenvolver suas habilidades e realizar seu potencial intrínseco e, assim, oferecer o seu melhor para a organização”.  
Johnson (1946,p. 43).

Esse conceito de filosofia de gestão de pessoas é aplicado quando os funcionários possuem significado para os líderes das corporações.

Outro ponto bastante interessante foi citado pelo autor que o significado da palavra *performance* é mais amplo do que o termo desempenho. Também foi mencionado sobre uma avaliação integrada de desempenho organizacional, *performance prism*, para uma visão mais abrangente do desempenho. Seu foco é para prover respostas aos *stakeholders* da companhia, ou seja, os investidores, empregados, governo, comunidade, fornecedores, clientes e intermediários. É preciso fazer uma pesquisa com os *stakeholders* afim de mapear qual é sua contribuição e sua expectativa. Em seguida são desenvolvidas medidas para mensuração dos fatores satisfação e contribuição das partes interessadas na organização, a seguir é feito o desenho dos passos que levam a entidade a satisfazer os interesses dos *stakeholders*: definição das estratégias, dos processos e das capacitações necessárias, onde serão estabelecidas medidas específicas para cada fase do processo.

Para Vilela, Azzoni, Kruglianskas e Albuquerque (2009) os casos estudados revelaram a estratégia organizacional foi muito impactada devido a mudança na filosofia da gestão de pessoas. O estudo demonstrou que a estratégia não tem sido a influenciadora das políticas e práticas de gestão de pessoas, o que vem impactado é a mudança filosofia e na estratégia de gestão de pessoas que por conseguinte tem impactado na estratégias de gestão.

O autores também concluíram que a influência do tipo de filosofia de gestão de pessoas na *performance* organizacional e no nível de consideração e de abrangência dos *stakeholders*.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se nesse estudo, investigar e analisar as publicações da GRH que trataram a influência dessa área no desempenho organizacional no período de 2003 a 2013. Mais especificamente, a autora procurou evidenciar o nível de impacto e contribuição da função gestão de pessoas sobre o desenvolvimento das organizações; investigar as variáveis presentes na área de Recursos Humanos que podem impulsionar a estratégia organizacional; identificar os benefícios, tangíveis e intangíveis, que o capital humano pode trazer às organizações.

A partir da pesquisa bibliográfica e da análise dos artigos e teses, foi constatado que os temas mais estudados na área é sobre inovação, redes sociais e tecnologia e também as questões sobre gestão de pessoas, políticas e práticas de RH.

Acredita-se que o trabalho conseguiu ampliar a compreensão sobre as relações entre gestão de pessoas e desempenho organizacional.

No entanto, a relação entre a área de recursos humanos e a atuação organizacional é um tema embrionário pois foi verificado que os históricos das pesquisas iniciaram em 1980

Ao fazer a análise dos conteúdos dos trabalhos apresentados como referencial, percebeu-se que com o auxílio da gestão de recursos humanos, é possível inserir comportamentos e pensamentos estratégicos onde resulte em mudanças nas atitudes e ações que possam afetar a *performance* das empresas. Isso deve ser dimensionado com ações desenvolvidas pela área de RH, dando maior visibilidade e ênfase, por exemplo, aos princípios e crenças e valores das organizações.

Constatou-se que o tema gestão de pessoas e sua influência no desempenho organizacional apresenta limitações teóricas e metodológicas significativas que a tarefa de mensurar a agregação de valor do capital humano, ou do impacto da gestão de pessoas sobre o desempenho das organizações é complexo e requer novas perspectivas teóricas e metodológicas.

É importante frisar que esse tema ainda pode ser explorado, uma sugestão seria investigar a existência da relação entre os procedimentos adotados para a avaliação e a mensuração de resultados em Gestão de Pessoas e os resultados organizacionais para empresas pertencentes a um setor de atividade, pois a maioria

das publicações são generalistas e seria uma ótima contribuição fechar o leque e trabalhar num setor de atividade.

Torna-se pertinente salientar que outras questões importantes trabalhadas no escopo deste texto merecem maior aprofundamento, outra sugestão seria a mensuração do desempenho organizacional de modo quantitativo, foi observado que as pesquisas têm um foco maior no método qualitativo devido ao seu aspecto de intangibilidade.

Este campo é muito fértil para busca por teorias com maior poder de explicação sobre a ligação entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional.

## REFERÊNCIAS

- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 7ª ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos. O Capital Humano das Organizações**. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia Científica**. 3ª ed. São Paulo: MacGraw-Hill, 1983.
- RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências: os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- MARCARENHAS, ANDRE O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cenage Learning, 2008.
- LIBRARY, Scientific Periodicals Electronic. SPELL. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/> >. Acesso em 05 de setembro 2013.
- USP, Teses. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/>. Acesso em 05 de setembro de 2013.
- JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A.; NAGANO, M. S. Análise do relacionamento entre estágios evolutivos da gestão ambiental e dimensões de recursos humanos: estado da arte e survey em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 44, n. 4, art. 4, p. 342-364, 2009.
- SILVEIRA, V. N. S.; MAESTRO FILHO, A. D. Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 71-87, 2013..
- BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento Organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972. P. 15

TANURE, B.; EVANS, P.; CANÇADO, V. As Quatro Faces de RH: analisando a performance da gestão de recursos humanos em empresas no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, art. 2, p. 594-614, 2010.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, v. 9, n. 1, p. 32-55, 2010.

MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C.; HEXSEL, A. E. Estratégias organizacionais bem-sucedidas e estratégias em gestão de pessoas: desenvolvendo competências em busca de diferencial competitivo. *Revista de Estudos de Administração*, v. 9, n. 19, p. 145-170, Julho-Dezembro, 2009.

SOUZA, J. J.; BASTOS, A. V. B. Gestão de pessoas e a construção da inovação organizacional: uma análise do pensamento gerencial. *Revista de Administração da UFSM*, v. 1, n. 2, art. 8, p. 291-305, 2008.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. *Revista de Administração*, v. 43, n. 1, art. 1, p. 5-16, 2008.

OLIVEIRA, A. M. B.; OLIVEIRA, A. J. Gestão de Recursos Humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, art. 5, p. 650-669, 2011.

BOSQUETTI, Marcos Abílio. Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de casos múltiplos. 2009. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08102009-123814/>>. Acesso em: 2013-08-20.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. Estratégias de gestão de pessoas e desempenho organizacional na hotelaria: o papel das capacidades organizacionais. 2011. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30112011-165119/>>. Acesso em: 2013-08-20.