

A Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Necessária a Toda Companhia

Ricardo Dos Santos Barbosa
masch_cdp@hotmail.com
UAM

Antonio Carlos Estender
estender@uol.com.br
UAM

Resumo: Por que desenvolver ações para gerencia média é a chave para o sucesso das organizações? Esse artigo retrata que na Gestão de Pessoas, liderar é empreender os talentos e saber como esses podem contribuir para o sucesso do trabalho. Se houver sucesso ou fracasso no processo, esse será compartilhado pelo grupo. Liderar ou exercer a liderança é ter o entendimento da cultura organizacional, do planejamento estratégico da mesma e alinhar sua equipe de acordo com as competências contributivas da cada um para atingir os resultados esperados. O líder deve ter em mente que as pessoas fazem os processos. São elas que por meio de seu trabalho contribuem efetivamente para com a organização e com a equipe de alta performance para ganhar mais qualidade e melhorar a comunicação interna e eliminar o “retrabalho”. Assim o presente artigo tem um ponto de vista, afirmamos que o trabalho em grupo é necessário. É vital! Não podemos entender as relações profissionais como meros recursos produtivos, é preciso valorizar o trabalho em grupo. Necessário saber lidar com pessoas, e por estas serem únicas, muitos obstáculos existirão. Portanto, cabe às pessoas utilizarem-se das mais adequadas práticas de relacionamento para extrair de seus colaboradores a energia que lhes dará lucratividade e perpetuação de seu capital.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas - Liderança - Competição - -

1. INTRODUÇÃO

Segundo Fischer (2002) a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização foi apontada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, sendo que a visão gestão de recursos humanos deve buscar o melhor encaixe com os principais fatores políticos e ambientais.

Segundo Fischer (2002) o mundo está em processo de globalização, isto é fato, principalmente nos planos econômico, tecnológico e das comunicações, o que tem ocasionado diversas mudanças na gestão administrativa das empresas. No decorrer das mudanças, a organização deve estar afinada no tocante as suas estratégias, elas precisam ser claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. Uma organização que pretende ter de si mesma uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo.

Para Dutra (2004) esse modelo deve abranger um conjunto de conceitos e referenciais que ofereçam, em um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir sobre ela, aprimorando-a.

A Administração de Recursos Humanos, é algo novo, tem suas origens no início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, porém sofreu mudanças e aperfeiçoamento durante o passar dos anos. Pode-se citar o respeito mútuo, os “times” de trabalho e a delegação de tarefas, como alguns dos sucessos dessa ferramenta que atuam como facilitadores do trabalho em grupo. É importante lembrar que a gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos que visava à técnica e o mecanicismo do profissional.

Por que desenvolver ações para gerencia média é a chave para o sucesso das organizações? É necessário desenvolver ações com a finalidade de formar gerentes com postura participativa, com capacidade de estimular e orientar o desempenho dos colaboradores, possuir mecanismos para avaliar o nível de satisfação do funcionário e os indicadores organizacionais, bem como possuir ações para identificar, analisar e solucionar problemas.

A administração de pessoas, tem o foco na convivência dos seres humanos, pois é nelas que os funcionários passam a maior parte de sua vida, prestando seus serviços. Pensando desta forma, pode-se. Portanto, as empresas são formadas por grupos de pessoas e dependem delas para atingir suas metas. Já para as pessoas, a empresa é o caminho para a conquista de vários objetivos pessoais. Por este ponto de vista, afirmamos que o trabalho em grupo é necessário. É vital! Não podemos entender as relações profissionais como meros recursos produtivos, é preciso valorizar o trabalho em grupo.

Sabe-se que, por lidar com pessoas, e por estas serem únicas, muitos obstáculos existirão. Portanto, cabe às pessoas utilizarem-se das mais adequadas práticas de relacionamento para extrair de seus colaboradores a energia que lhes dará lucratividade e perpetuação de seu capital. Deve-se procurar driblar particularidades que podem ser desmotivadoras para os colaboradores e transformar em estímulo para que se consiga trabalhar em harmonia e em busca da eficácia.

Explicitar a importância das pessoas e de como lidar com elas pode influenciar os resultados das organizações, bem como abrir caminhos para novas pesquisas relacionadas ao tema e suas peculiaridades. Para não haver resistência e conflitos dentre os colaboradores e melhoria em performance de equipe. No decorrer do artigo conceitos e temas correlatos, tais como, liderança, vantagem competitiva e gestão do conhecimento serão abordados com a finalidade de enriquecer o tema proposto.

Foi realizada uma revisão de literatura sistemática. Para a elaboração desta revisão, foram percorridos os seguintes passos: identificação do tema, amostragem ou busca na literatura, extração dos estudos incluídos e sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, a temática, publicados entre 2000 a 2014, nos idiomas inglês, português, exclusivamente desenvolvido no Brasil. A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de fevereiro a junho de 2014.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; Gestão de Pessoas. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória. Na terceira seção, foi apresentado o estudo de caso sobre três organizações a quais prestei serviço. Na quarta seção, as análises de dados, onde os esforços serão direcionados à melhorias das organizações que possui fraco índice de gestão de pessoas. Na última seção, são expostas as conclusões finais, onde foi considerado a valiosa estrutura e grande potencial que o artigo possui para se tornar referência na área de gestão de pessoas.

2 Referencial Teórico

2.1 GESTÃO DE PESSOAS E A FORMAÇÃO DE EQUIPES

Segundo Chiavenato (1999), as definições para a Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Para Fisher e Fleury (1998), gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A expressão gestão de pessoas surgiu em substituição da administração de recursos humanos, que é o termo mais comum usado para definir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas organizações.

Para (Lacombe 2005). O ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO E O DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES

Segundo (Snowden 2003) os princípios da gestão do conhecimento. O conhecimento é adquirido de forma voluntaria, não imposto; aprendemos quando necessitamos de um conhecimento para inovar; algumas pessoas irão reter conhecimentos que nos são importante; o Conhecimento esta fragmentado; tolerar o fracasso leva a aprender o que e o sucesso; a

forma de conhecer a realidade não é a mesma de relatar o que se sabe; sempre se sabe mais do que se podemos expressar; lançar novos produtos, conquistar novos mercados, criar barreiras estratégicas. Contudo pode-se dizer o conhecimento, o treinamento é apresentado como o mais importante fator crítico de sucesso. Para que isso ocorra é necessário formular e coordenar um plano de capacitação anual destinado ao desenvolvimento dos colaboradores.

Os avanços ocorridos nas últimas décadas têm levado as empresas a buscarem novas formas de gestão com a intenção de aprimorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional, somando esses fatores tem-se o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Assim, podemos afirmar que o sucesso das organizações depende do investimento nas pessoas, identificando, aproveitando e desenvolvendo o capital intelectual. A real vantagem competitiva no mercado não está somente representada no financeiro ou nos altos investimentos em maquinário e tecnologias, mas sim nas pessoas que compõe a organização, que movimentam tudo isso no dia a dia.

Vivemos na sociedade do conhecimento, na qual o talento humano e suas capacidades são vistos como quesitos competitivos no mercado de trabalho. Porém diferentemente do que acontece, esses quesitos devem ser visto por olhos de colaboradores e não de concorrentes. Precisamos resgatar o papel do ser humano nas organizações, com a finalidade de torná-los competentes para atuar em suas atividades como colaboradores. Agindo dessa forma, a organização verá que o capital humano será seu grande diferencial competitivo. Quando realizada da forma correta, a gestão de pessoas torna-se uma excelente vantagem competitiva, pois a empresa que tem funcionários satisfeitos funciona inteiramente melhor. Não adianta ter um belo prédio, um produto útil, se as pessoas que compõe a empresa não se sentem parte integrante, é bem provável que as consequências não sejam as melhores.

2.3 GERENCIAMENTO DA GESTÃO DE TALENTOS

De acordo com Longenecker et al (2005), mesmo com a intensificação da utilização da tecnologia no ambiente nas pequenas empresas o papel das pessoas não deixa de ter importância, muito pelo contrário, ganha maior importância, por aumentar ainda mais a complexidade das relações e a necessidade de competências se desloca para um outro nível. É do capital humano que vem a percepção, as ideias e as melhorias que vão ser executadas por ele ou pelas máquinas. Se durante muito tempo a fidelidade e a dedicação de um funcionário a empresa eram baseadas na imposição e em promoções verticais, atualmente a gestão de talentos na empresa se dá, muitas vezes, na forma de pequenas mudanças.

Vale salientar que o gestor de uma organização estará gerenciando pessoas o tempo todo, podendo ser uma equipe da micro empresa ou de uma multinacional. Nesse contexto o grande desafio é conseguir incentivá-las, motivá-las e fazer como que os objetivos da organização sejam seus objetivos e que o trabalho, além de ser seu sustento, seja seu grande prazer. Tratando de gerenciamento de pessoas eficaz é o sustentáculo para que as organizações possam prestar serviços de qualidade elevada, promovendo a ciência e os valores humanos, em busca de uma sociedade mais justa, visando ao desenvolvimento sustentável de nosso país.

3 Aspectos Metodológicos

Na realização da presente pesquisa foi utilizado o Estudo de Casos Múltiplo, pois foram investigadas uma organização do setor comercial e duas organizações do setor de serviços – para que exista uma comparação entre o gerenciamento e estratégias de gestões adotadas em cada uma das organizações.

A utilização de projetos de casos múltiplos deve seguir uma lógica de replicação e o pesquisador deve escolher criteriosamente cada caso a ser investigado e o número destes. Os casos podem funcionar de maneira semelhante aos experimentos múltiplos, apresentando resultados similares (replicação lateral) ou podem apresentar resultados contraditórios (replicação teórica). Em ambos os casos, os resultados devem ser previstos explicitamente no princípio da investigação (YIN, 2001).

O processo de investigação de dados secundários por bibliografia pesquisa os acontecimentos que fornecem aos estudiosos, bases sólidas para a elaboração de hipóteses e das justificativas dos problemas levantados. Tais bases sólidas para o tema em questão foram coletadas em artigos acadêmicos, teses, trabalhos de conclusão de cursos, trabalhos universitários que abordam as empresas em estudo, etc. (LIMA, 1997).

Rey (2005) explica que a pesquisa qualitativa apesar de não usar tradicionalmente o conceito de amostra, que é definida através de significados estatísticos de um grupo ou universo populacional, também é uma forma de produzir conhecimento, e ela nos permite enfrentar problemas que por sua natureza, envolvem estudos de grupos grandes, como estudos comunitários e institucionais.

Richardson, (2008) corrobora com Rey (2005) quando afirma que a abordagem qualitativa de um problema, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Segundo os autores A. L. Cervo e P. A. Bervian, a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Segundo Oliveira (2004) a pesquisa descritiva tem por principal finalidade, observar, registrar e analisar os fenômenos sem entretanto, entrar no mérito do seu conteúdo. De uma maneira mais clara, o trabalho descritivo procura abranger aspectos gerais e amplos como o de um contexto social, por exemplo: salário e consumo, mão de obra ativa, população economicamente ativa, situação social, entre outras. O pesquisador apenas procura descobrir com cuidado, a frequência com que acontece o fenômeno, sua natureza e relacionamento com outras de sua própria características.

O Artigo foi desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa e exploratória, cujos dados foram levantados em fontes pessoais e em entrevistas na cidade de São Paulo. As entrevistas foram realizadas entre os dias 10/04 e 11/04 do ano de 2014. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados, direta ou indiretamente, com as empresas acima descritas. Foram entrevistados um representante de gerência e, representantes do departamento pessoal de cada companhia.

Para a definição dos benefícios e execução da análise descritiva. Nas organizações as quais não quiserem expor o nome buscou-se formular um roteiro de entrevista. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão de todas as pesquisas bibliográficas e documentais feitas sobre o tema; b) análise e compreensão das entrevistas

realizadas. A análise teve caráter descritivo, utilizando a análise de conteúdo. Aqui vêm os resultados da entrevista

4 XPTO (nome fictício)

A organização A é uma Rede de Concessionárias da Renault, Nissan, Toyota e Fiat com lojas na cidade de São Paulo. Atuando no mercado automotivo desde 1992, a Organização A tem como sua marca prestação de serviços de alta qualidade. Desde o seu surgimento da organização A cresceu, fez grandes parcerias e disseminou sua marca no mercado automotivo.

A excelência em qualidade no atendimento é um compromisso que acompanha a Organização A desde o início de sua história. Com foco no oferecimento dos melhores serviços, acompanhando diferentes demandas, a Organização A despontou no mercado de automóveis oferecendo um número cada vez maior de unidades e serviços. Hoje, as 11 lojas da rede oferecem quatro bandeiras de montadoras: Renault, Nissan, Toyota e Fiat. Uma das maiores redes de concessionárias de São Paulo, a Organização A tem apostado em um atendimento personalizado como diferencial na área de Vendas Diretas para empresas frotistas, locadoras, taxistas e pessoas com deficiência. Contando com profissionais qualificados, experts no atendimento de diferentes necessidades, a Organização A tem se destacado no mercado por oferecer consultoria especializada e as melhores soluções. Buscando sempre levar o bem-estar para a vida das pessoas por meio da oferta contínua de bons serviços, ciente de sua responsabilidade perante a sociedade, realiza ações específicas que visam a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente.

Organização B: A Organização B é uma empresa na área de contabilidade focada em agilidade, segurança nas informações e qualidade. Através de uma equipe técnica altamente especializada.

A Organização B surgiu do desejo de se pensar uma empresa em que o atendimento seja diferenciado e personalizado, que alia confiança, profissionalismo, sustentabilidade. Sua empresa é acompanhada desde a abertura e os nossos processos internos são voltados para a “Qualidade Total”, oferecendo o que há de melhor aos nossos clientes.

Nossa missão é apoiar a micro, pequena e média empresa, através da satisfação dos nossos clientes, e fazer crescer seu empreendimento, com soluções seguras, com preços acessíveis, qualidade e garantia.

Organização C: Em 2006, a Organização C surgiu, prestando serviços para o mercado corporativo, incluindo grandes empresas, como algumas empresas de fundos de investimento. Desde então, a empresa vem crescendo, sempre com o objetivo e diferencial de manter um ótimo nível em prestação de serviços. A Organização C tem como principal objetivo oferecer soluções inteligentes em outsourcing de processos administrativos para os seus clientes, visando SEMPRE a inovação, eficiência e excelência. Para tanto, tem como premissa 3 bases fundamentais para o sucesso:

I) Conhecimento e Experiência

As experiências de sucessos e as conquistas acadêmicas de nossos sócios e colaboradores formam 1 dos 3 pilares de apoio para o sucesso.

II) Relacionamento & Reconhecimento

Relacionamento e Reconhecimento garantem a harmonia com os nossos clientes e no ambiente de trabalho dos nossos colaboradores, gerando maior sinergia operacional.

III) Estrutura & Tecnologia

A estrutura e a tecnologia atualizadas ao mercado e inteligentemente integradas garantem a qualidade e eficiência dos nossos processos, utilizando para este fim sistemas desenvolvidos com a premissa de obter agilidade operacional e informações confiáveis, contando com tecnologia de ponta e funcionamento remoto para interligar unidades e empresas.

As organizações pesquisadas, cada qual apresentava uma certa carência em desenvolver pessoas cujas são relativamente ligadas ao líder. Organização A: Líder se disseminava diretamente ao operacional, não observava a gestão de talentos e a criatividade que cada integrante possuía. Organização B: Reuniões semanais para tratar de todos os eventos da organização muita sinergia com os demais departamentos, mas, um líder sem visão nenhuma de ser gestor para expor conhecimento e passa-lo adiante. Organização C: Totalmente autocrática sem visão alguma de gerenciar pessoas, ligadas no automático somente mecânico.

Nesse contexto abordarei a falta de recursos humanos organização desenvolvida e atualizada.

A auto realização é uma forma de sucesso intrínseca e peculiar de cada indivíduo, pois o que é auto realização para um não é necessariamente para outro. Mas é inegável que a busca da auto realização seja o real fator da motivação humana, seja ela profissional ou pessoal.

As Necessidades de Auto Realização – segundo Chiavenato (2002): São as necessidades humanas mais elevadas, e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e a se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida.

Está vinculado com as necessidades de auto atualização das empresas e das pessoas. Visa formar, preparar e aprimorar continuamente as pessoas, de acordo com as necessidades atuais e futuras, numa postura estratégica da empresa, sem descuidar da qualidade de vida no trabalho. O futuro da organização vai sendo construído na base do crescimento das pessoas, de suas habilidades profissionais e de seus conhecimentos.

Assim, com base nesses conceitos e de acordo com os atuais recursos organizacionais e funcionais, abordaremos o processo de desenvolvimento de recursos humanos. As Organizações assim estudadas precisam de dois focos aos quais possuem dependências, são eles desenvolvimento e treinamento.

4.1 DESENVOLVIMENTO E TREINAMENTO

O desenvolvimento representa um conjunto de atividades que objetiva explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva das pessoas, visando mudanças de comportamentos e atitudes bem como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. Tem como meta maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e consequentemente gerando um bom clima organizacional.

Shinyashiki (2003), diz que o investimento em treinamento visando desenvolver profissionais especializados e valorizados ainda é a melhor solução neste processo de transformações.

O treinamento é um dos recursos do Desenvolvimento de Pessoal. Visa o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais. Para isso, prepara o potencial humano frente às inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho, sendo o treinamento indispensável para a busca da qualidade total.

Barreto (2003), afirma que Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa. MILKOVICH E BOUDREAU, 2000, enfatizam que desenvolvimento é aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

5 Análise de Dados

O departamento pessoal e o gerente entrevistado citou, esses pontos abaixo descritos. Pontos que precisam ser avaliados que não foram vistos para cada gestor das organizações vistas: Visionário, Inspirador, Estratégico, Tático, Focalizado, Persuasivo, Agradável, Decisivo, Ético e Aberto a comentários.

A entrevista intimidou o pôr que das organizações ainda não ter atribuído tais pontos específicos.

O que mais se destacou na entrevista foi a simplicidade das respostas e o objetivo que o departamento pessoal e o devido gerente assumiu como forma errônea de visão estratégica, onde eles próprios estão aos poucos fazendo as devidas mudanças para garantir os colaboradores e ter uma visão melhor no mercado.

Dessa forma as preocupações das organizações ficam bem claras, o grande grau de rotatividade de pessoas e por esse evento as organizações estão tentando implantar aos líderes cursos responsáveis de dinâmicas em grupo para atribuir conhecimento emocional e simpatia, por que geralmente todos possuem só visão de valor de ganhos de resultados e custos.

As Organizações a quais foram pesquisados todas estão esforçando-se para buscar melhorias nos seus processos de gerencias e lideranças, através de consultoria de Recursos Humanos da empresa ADP do Brasil, palestras do SEBRAE, sobre gestão de pessoas e Liderança. Liderança ponto chave sobre a entrevista ao Departamento Pessoal das organizações pesquisadas e onde as mesmas disseram haver problemas.

É de vital importância o papel do líder dentro de sua equipe, hoje em dia, tem diversos exemplos dentro das organizações: Funcionário desmotivado, confronto de funcionários etc. Assim nasce a importância de um líder dentro da equipe sem contarmos que às vezes o mesmo consegue formar funcionários capacitados no qual substituam os que saíram ou irão sair, onde é um “lucro” a empresa, pois estarão formando novos capacitados onde poderão

ocupar cargos importantes dentro da empresa sem a necessidade de buscar no mercado externo de sua empresa.

Além de o líder supervisionar seus funcionários, sempre estará buscando lucros a empresa, como não deixar a desmotivação bater nas pessoas, pois é um dos maiores gastos que as empresas tem é demissão de seus colaboradores por este motivo, onde o custo é alto e se conseguimos evitar isto o valor arrecadado pela empresa é sempre maior que o esperado, pois não irá precisar efetuar novos treinamentos aos novos funcionários, o serviço sairá com uma agilidade maior e pelo conhecimento sairá o mais correto e irá satisfazer o cliente que dependendo do produto podem aumentar a quantia de produtos ou a quantidade, exemplo no transporte onde o cliente sempre irá solicitar vários projetos de melhorias e não terá medo de efetuar novos desafios sendo que seu atendimento é ótimo.

Apesar de o líder realizar várias tarefas como falamos acima e mostramos alguns exemplos o mais importante é que ele saiba o que ele possa estar cobrando e não tendo dúvidas aos passos, mostrando firmeza no que fala e faz. A grande atitude pode parecer uma bobeira mais na verdade você deve ser o exemplo a ser seguido, pois os que respondem a você irão utilizar as suas atitudes para lhe julgar o que se cobra.

O bom líder sempre irá lutar pela alegria dentro do seu setor, afinal todos alegres e motivados o serviço sempre é sempre será o mais animador e irão trabalhar como uma equipe de verdade em conjunto, além de buscar novos projetos na empresa e lutar para que possa fazer a sua empresa ser o mais reconhecido, pois ele também almeja novas oportunidades e esse é o 1º cargo de uma responsabilidade tão grande que buscará crescer dentro de sua companhia, hoje em dia as empresas iniciam um projeto que se chama plano de carreira e conseguimos identificar que os sempre param no cargo de líder, pois ali realmente será o seu grande teste se terá condições ou não de tomar conta de pessoas, pois lidar com equipe é difícil, pois sempre tem algum colaborador que não aceita qualquer tipo de ordem e irá precisar aprender algumas técnicas ou com até mesmo o tempo irá lhe mostrar.

Uma empresa que não tem uma equipe de líderes firme, na organização, perde o controle efetivo de seus colaboradores, e prejudicam não somente o micro, mas o macro também, a liderança tem um papel importante na organização, pois o trabalho ainda é humanizado dentro das organizações, ou seja, líderes cuidam de pessoas.

6 Considerações Finais

Através das pesquisas e entrevistas realizadas nas Organizações, foi possível constatar que seus processos de gestão de pessoas apresentam características que demonstram, dentre outros aspectos, falta de estruturação. Exemplificam esta constatação: o elevado grau de simplicidade e defasagem das técnicas de recrutamento e seleção utilizadas, a inexistência de um plano efetivo de gestão de líderes, a oferta de treinamentos sem um prévio planejamento e a ineficiência no processo de comunicação da empresa.

No meu ponto de vista deu-se a entender que as organizações ficaram impressionadas pelo exato momento que um ex-colaborador se apresentou para avaliar as ocorrências as quais lhe foram impostas no passado e trouxe consigo perguntas para avaliar se ocorreram melhorias.

Conclui-se que depois de muitas tentativas as organizações ficaram inflamadas de conhecimento através dos cursos as quais se prepueram a realizar e está encaminhando para o sucesso na gestão de pessoas e criar bons líderes.

7. REFERÊNCIAS

- BARRETO, E. F.** Estilos gerenciais e o impacto das organizações. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, 2003.
- CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A.** Metodologia científica. São Paulo: Makron Books, 1986
- CHIAVENATO, I.** (1999). Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- CHIAVENATO I.** Recursos Humanos. 7. Ed. compacta São Paulo: Atlas, 2002.
- DUTRA, Joel Souza.** Competências – conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas
- FISCHER, André.** Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M., (org.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria.** Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1998.
- LACOMBE, Francisco José Masset.** Recursos humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.
- LIMA, Adelaide Motta de.** Análise & Dados, Salvador, 1997.
- LONGENECKER, J. G. et al.** Administração de pequenas empresas. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W.** Administração de recursos humanos. 08 Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- OLIVEIRA, S. L.** TEORIA MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA – 4a. Edição: INDEPENDENTE 2004.
- REY, F.G.** Pesquisa Qualitativa e Subjetividade: Os processos de construção da informação. São Paulo 2005.
- RICHARDSON, R. J.** Pesquisa Social - Métodos e Técnicas. 3ª edição. São Paulo, Atlas, 2008.
- SHINYASHIKI, Roberto.** O Poder da Solução. 22. Ed. São Paulo: Gente, 2003.
- SNOWDEN, D.** A nova forma de ser simples: a gestão do conhecimento. HSM Management, São Paulo, v. 4, n. 39.2003
- YIN, Robert K.** Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman.2005