



**FACULDADE METROPOLITANA DO ESTADO DE SÃO PAULO**

**GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Recursos humanos e a moderna gestão de pessoas**

Franciele Zacarias Pereira  
Prof. Isabelle Clemente

### **RESUMO**

Hoje em dia reconhece-se que a Gestão de Pessoas é fundamental dentro das empresas, pois por meio dela tem-se uma forma eficiente de reconhecer todos os processos pessoais que acontecem dentro de uma organização. A gestão de pessoas são atividades que englobam um grupo de profissionais que analisam o procedimento e atuação das pessoas dentro da empresa. Nesse sentido é importante verificar a relação que as práticas da gestão têm para o desenvolvimento de carreiras. O trabalho em questão teve como objetivo geral discorrer sobre a importância de práticas modernas dos Recursos Humanos, visando melhorias junto à Gestão de Pessoas e, além disso, como objetivos específicos apresenta a relevância da gestão de pessoas no mundo atual para as empresas, evidenciando a definição de cada um dos conceitos aqui apresentados. Para tanto foi utilizada como metodologia a pesquisa bibliográfica, por meio da qual foram utilizados livros, artigos e demais materiais disponibilizados na internet. A partir do levantamento do material e desenvolvimento do presente artigo pode-se verificar como é importante a gestão de pessoas para que as carreiras sejam desenvolvidas em organizações de forma geral.

**Palavras Chave:** Desenvolvimento. Carreira. Gestão de pessoas.

### **ABSTRACT**

Nowadays it is recognized that People Management is fundamental within companies, as it provides an efficient way of recognizing all the personal processes that take place within an organization. People management are activities that encompass a group of professionals who analyze the procedures and actions of people within the company. In this sense, it is important to verify the relationship that management practices have on career development. The general objective of the work in question was to discuss the importance of modern Human Resources practices, aiming for improvements in People Management and, in addition, as specific objectives it presents the relevance of people management in today's world for companies, highlighting the definition of each of the concepts presented here. To

this end, bibliographical research was used as a methodology, through which books, articles and other materials available on the internet were used. From the survey of the material and development of this article, it can be seen how important people management is for careers to be developed in organizations in general.

**Keywords:** Development. Career. People management.

## INTRODUÇÃO

O trabalho em questão tem como tema principal os Recursos Humanos e sua relevância frente à gestão de pessoas nos dias mais atuais. Atualmente, muito se tem falado acerca da importância da gestão de pessoas dentro das empresas, e sobre a importância das pessoas para o crescimento organizacional.

Sobre esse aspecto de acordo com o SEBRAE (2017) a gestão de pessoas no último ano passou a ter um cenário de destaque nas empresas, de acordo com pesquisa realizada a maioria das empresas desde o início de 2017, passou a investir mais e procurar novas formas de realizar investimentos relacionados a Gestão de Pessoas. Dessa forma, torna-se importante abordar o tema em questão, uma vez que hoje o mesmo é essencial dentro de toda organização que priorize o seu próprio desenvolvimento.

A Gestão de pessoas, é considerado por Chiavenato (2008) como sendo um conjunto de atividades integradas, as quais são realizadas por especialistas que mantem em constante desenvolvimento o monitoramento e análise das pessoas, no geral, dentro de uma empresa.

Hoje, a Gestão de Pessoas tem sido considerada algo de suma importância dentro de uma organização, no sentido de manter todos os funcionários satisfeitos, tanto com suas atividades que tem sido desenvolvida, quanto com o próprio ambiente de trabalho. As pessoas, hoje, são consideradas pela maioria das organizações como a principal vantagem competitiva e os principais ativos dentro de uma organização (NOBREGA; FERRUCCIO, 2002).

É importante, nesse sentido, que as pessoas não sejam vistas, nas organizações, como um mero acessório para o desenvolvimento da mesma, elas devem ser vistas como peças fundamentais de uma instituição, como parceiros, os quais podem oferecer novos conhecimentos a serem agregados á instituição, contribuindo com o desenvolvimento da mesma.

Dessa forma o trabalho irá responder a seguinte questão problema: Qual a relevância de práticas modernas de gestão de pessoas pelo Recursos Humanos de uma empresa?

De acordo com Freitas, Carvalhede e Colodetti Filho (2021) o sucesso das organizações, no sentido geral, está na forma como as pessoas são geridas, e isso condiz ao trabalho desenvolvido pelo setor de Recursos Humanos, que quando apresenta interesse no desenvolvimento e crescimento de seus colaboradores pode aderir práticas que garantam uma boa relação entre empresa e funcionários bem como um bom clima organizacional entre todos.

Assim, o artigo tem como principal objetivo discorrer sobre a importância de práticas modernas dos Recursos Humanos, visando melhorias junto à Gestão de Pessoas e além disso, como objetivos específicos apresenta a relevância da gestão de pessoas no mundo atual para as empresas, evidenciando a definição de cada um dos conceitos aqui apresentados.

A relevância e a justificativa na realização do estudo em questão está na necessidade em compreender um pouco mais sobre as práticas modernas de Gestão de Pessoas que podem ser utilizadas de forma eficiente pelos Recursos Humanos com a finalidade de garantir melhorias organizacionais às empresas, no sentido geral, destacando as pessoas que a compõe.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 Gestão de pessoas e Recursos Humanos**

A gestão de pessoas, de acordo com Chiavenato (2008) e Gil (2006), é uma função gerencial que tem como principal objetivo cuidar dos relacionamentos entre as pessoas que atuam dentro de uma empresa, buscando garantir as metas tanto individuais quando da coletividade da organização.

Para Monteiro *et al* (2015, p.3), a gestão de pessoas pode ser definida como:

RH – Recursos Humanos: o RH é uma unidade operacional que funciona como órgão de staff (quadro dos dirigentes de uma empresa) – como uma ferramenta técnica de prestação de serviços para recrutar, selecionar, treinar, remunerar, comunicar, além de cuidados da área de segurança do trabalho.

Departamento como um conjunto de práticas de Recursos Humanos: o RH intervém como a organização, opera suas atividades de recrutamento,

seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.

RH como profissão: É quando o departamento cuida dos profissionais que estão trabalhando em tempo integral, ocupando vagas de selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho.

É importante destacar aqui que a gestão de pessoas, nem sempre foi como é nos dias de hoje. Ela mudou, da mesma forma que as organizações e empresas mudaram com o passar do tempo junto a evolução dos processos produtivos e das evoluções na área do relacionamento humano.

O reconhecimento da importância das pessoas dentro das organizações somente surgiu após as descobertas referentes aos fatores psicológicos e como os mesmos, junto aos fatores sociais podem influenciar a produtividade dos trabalhadores (MONTEIRO *et al*, 2015).

Atualmente a gestão de pessoas tem sido um assunto muito discutido e abordado por vários pesquisadores. De acordo com Melo *et al* (2012) muitas mudanças vêm acontecendo com relação à gestão de pessoas dentro do ambiente organizacional, contudo, os autores apontam a existência de um paradoxo, o qual é destacado por Ulrich (1998, p.233 *apud* MELO *et al*, 2012, p.4),

De um lado, destaca-se a ênfase à implementação de novos sistemas de gestão, no qual o ser humano passa a ser o foco principal na administração das organizações. De outro lado, observa-se a grande distância que existe entre o discurso (aquilo que se quer) e a ação (aquilo que realmente se faz), o que exige das organizações “novas maneiras de pensar e fazer RH”. O mesmo autor ressalta ainda que as empresas bem-sucedidas serão aquelas capazes de transformar estratégias em ação rapidamente, de gerenciar processos de forma inteligente, de maximizar o compromisso e a colaboração dos funcionários e de criar condições para uma mudança consistente.

É importante verificar que essas mudanças citadas pelo autor, as quais garante uma empresa bem-sucedida, dá aos gestores uma maior flexibilidade no sentido de pensar em uma nova forma de lidar com as pessoas dentro de uma organização e agir com relação às mesmas. As estratégias organizacionais, e as formas de se considerar os aspectos positivos das pessoas na organização são fundamentais para faze-las trabalhar rumo a um objetivo sólido, que seria o sucesso da empresa como um todo, considerando os funcionários parte fundamental para o alcance de tamanho objetivo.

O uso da gestão de pessoas dentro de uma organização visa valorizar as pessoas que compõe a mesma, evidenciando que todos devem trabalhar juntos buscando um ambiente harmonioso, todos com o foco em alcançar os objetivos da empresa, tornando suas qualidades um potencial de produção (JÚNIOR, 2015).

Nos dias de hoje muito mudou para as pessoas que compõe uma empresa, hoje elas são consideradas importantes, antes eram consideradas como simples materiais para garantir o funcionamento das empresas, dispensáveis. Hoje, a partir de uma boa gestão de pessoas, as mesmas são consideradas indispensáveis e essenciais aos objetivos da organização. Dessa forma é importante que a gestão seja realizada de forma a tornar o ambiente de trabalho agradável a todos.

De acordo com Xavier (2016) uma empresa precisa dos seus funcionários em cinco diferentes aspectos: adesão, direção, empenho, eficiência e inovação, os quais na prática de gestão de pessoas são traduzidos da seguinte forma:

**Tabela 1: Demandas estratégicas na gestão de pessoas**

<b>Demandas Estratégicas</b>	<b>Prática da gestão de pessoas</b>
<b>Adesão</b>	O gestor precisa “vender” bem a empresa a seus liderados, pedir ajuda, liderar as pessoas para uma colaboração com políticas e estratégias.
<b>Direção</b>	O gestor precisa mostrar os rumos, dizer o que se espera de cada um, indicar comportamentos que são efetivamente direcionados para os alvos certos e quais devem ser mudados. Precisa fazer chegar a cada um os planos e decisões da empresa, fazendo com que as pessoas os compreendam e saibam qual é a sua parte neles.
<b>Empenho</b>	O gestor precisa fazer com que cada um e a equipe tenha um compromisso com um nível de empenho demandado pelo mundo atual, criar uma cultura de trabalho e resultados.
<b>Eficiência</b>	Precisa igualmente fazer com que os membros da equipe busquem o conhecimento, compartilhem-no, contribuam para que cada um individualmente e o todo se torne mais eficiente.
<b>Inovação</b>	Por fim, precisa criar um ambiente em que todos sejam ouvidos e estimulados a contribuir para a melhoria contínua dos processos. Que se encontrem soluções para os problemas, no âmbito da área.

**Fonte:** XAVIER, 2016, p.13

Hoje cada um desses aspectos é fundamental dentro de uma organização, que substituiu o conhecido recursos humanos pela gestão de pessoas, onde os

funcionários são o principal foco, e os principais responsáveis por alcançar os objetivos de uma organização. Uma das formas de garantir uma boa gestão das pessoas pelo Recursos Humanos é o desenvolvimento de planos de carreira, dando ênfase e importância ao trabalho prestado por cada colaborador.

## 1.2 O desenvolvimento de carreiras nas organizações

A gestão das carreiras dentro de uma organização é estabelecida em conformidade com a descrição e a prática de cada cargo dentro da mesma, assim como a sua valorização, e os requisitos necessários para alcançar alguns cargos.

De acordo com Trambaioli e Joviliano (2015, p. 451) a estrutura de uma carreira possui características diferentes, ou seja:

Pode ser em linha, onde sua sequência tem a mesma direção; em rede, onde são oferecidas várias alternativas com critérios previamente definidos e cabe ao colaborador estabelecer sua trajetória; paralelas, onde o colaborador pode seguir duas opções, sendo elas profissional ou gerencial, em que ambos os casos o colaborador terá acesso aos mais elevados níveis de reconhecimento oferecidos pela organização.

Em suma, o principal responsável por uma carreira é o próprio colaborador. É importante que cada um trace um plano profissional identificando assim as oportunidades para o desenvolvimento dos mesmos no alcance de seus objetivos de forma mútua, empresa e colaborador.

Nesse sentido, o planejamento é considerado um dos principais requisitos para uma pessoa que visa um desenvolvimento de sua carreira profissional dentro de uma organização, assim como avaliações, visando adequação de atividades e de planos quando necessário (VILLA REAL, *et al*, 2013).

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.179),

Nas empresas de hoje, os indivíduos são responsáveis por iniciar e gerenciar o próprio planejamento de carreira. A empresa é responsável pelo fornecimento de informações sobre sua missão, políticas e planos e deve fornecer suporte para autoavaliação, o treinamento e desenvolvimento do funcionário.

Estar empregado é o principal objetivo de todos os indivíduos. Para crescer profissionalmente o estar empregado é algo fundamental, contudo, muitos esquecem de fazer planos nesse sentido, ainda que estando dentro de uma

empresa, buscando meios para crescer dentro da mesma, por meio da criação de um plano de carreiras. As pessoas devem estar comprometidas com o seu desenvolvimento profissional, e não deixar somente as empresas se comprometerem com o mesmo.

Uma carreira é uma trajetória profissional que uma pessoa percorre durante sua vida, pode ser realizada em uma ou mais empresas ou até mesmo diante a realização de projetos pessoais. É por meio da gestão de carreiras que as pessoas recebem estímulos para buscar esse desenvolvimento, além de ofertar à própria organização ferramentas necessárias para lidar com a gestão de pessoas de uma forma diferenciada, integrando as políticas empresariais com as políticas pessoais de seus colaboradores (VILLA REAL, *et al*, 2013).

Além disso é fundamental que uma empresa deixe claro a todos os seus colaboradores o que espera deles, definir quais são as qualificações que os mesmos devem apresentar para que juntos possam atingir os seus próprios objetivos, e assim a empresa poderá avaliar o desempenho dos colaboradores juntamente com os resultados obtidos pela organização, alinhando metas e priorizando o desenvolvimento mútuo.

## **1.2 Plano de carreiras no mercado atual**

Atualmente o mercado tem sido mudado constantemente, um fato que pode ser relacionado a grande concorrência entre as organizações em se manter a frente de seus concorrentes em vários quesitos, como qualidade de produto e prestação de serviços por exemplo. Nesse sentido vale apontar que o plano de carreira também tem sofrido várias alterações e não possui mais o mesmo significado que há algum tempo atrás.

De acordo com a Revista Exame (2016) o plano de carreira tem sido considerado uma forma de organizar melhor uma empresa, além de ser uma forma a identificar melhor a sequência que um profissional pode percorrer ao longo de sua vida em uma organização, apontando assim a sua evolução técnica.

Contudo, para que o plano de carreira aconteça da forma correta dentro de uma organização é necessário que a gestão de pessoas da mesma realize um planejamento estratégico, visando aperfeiçoar sua política relacionada à carreira dos

indivíduos dentro da empresa. Nesse sentido tem-se a aplicação de uma moderna gestão de pessoas, visando o bem dos indivíduos dentro do ambiente laboral.

Para Chiavenato (2008) a partir de uma moderna gestão de pessoas, a atenção dentro das organizações passa a ser voltada para os conhecimentos que os colaboradores possuem e como os mesmos podem ser aproveitados visando a garantia dos objetivos da empresa.

Sobre esse pensamento pode-se dizer que a partir do momento que a gestão de pessoas é realizada adequadamente, tanto a empresa quanto os funcionários tendem a ganhar, auxiliando no aumento da eficácia organizacional da empresa e proporcionando o desenvolvimento da capacidade das pessoas que compõe a mesma, motivando-as constantemente na realização de um bom trabalho, garantindo satisfação a todos os envolvidos com a organização.

Atualmente, as pessoas, o capital intelectual das organizações, tem tido mais valor para as empresas, algo que altera a forma de trabalho de todos. Hoje, as organizações têm buscado formas de tornar o desenvolvimento humano seu principal investimento, capacitando seus colaboradores e agregando mais valores assim à suas funções, os quais se sentem cada dia mais motivados a trabalhar e alcançar os objetivos da empresa, visando o seu desenvolvimento profissional (VAZ, 2017).

De acordo com Chiavenato (2008) hoje é importante que os chefes deixem de lado o comando autocrático, integrando os colaboradores em todos os processos da organização, capacitando-os em diversas áreas e tornando-os parte da empresa, fazendo-os sentir-se motivados e, além disso, fazendo-os buscar cada dia mais formas de crescimento e conseqüentemente, garantindo crescimento à organização.

A atualidade dentro da área da gestão de pessoas tem como tendência fazer com que um indivíduo, dentro de uma empresa desenvolva várias competências. Ao relacionar desenvolvimento de carreiras com uma gestão de pessoas moderna, voltada para os dias atuais, pode-se dizer que uma empresa busca pessoas que queiram crescer, tanto pessoalmente quanto profissionalmente, alcançando objetivos próprios e os objetivos da organização em si. Nesse sentido pode-se dizer que é fundamental que seja conciliado ambos aspectos dentro de uma organização, tanto profissionais quanto pessoais.

De acordo com Chiavenato (2008) uma empresa deve buscar adotar algumas estratégias básicas em seu funcionamento, como por exemplo:

- Participação das pessoas nas decisões;
- Responsabilidade aos colaboradores no alcance de metas e resultados;
- Liberdade na escolha de métodos de trabalho;
- Atividades em grupo e trabalhos realizados em equipe;
- Avaliação do desempenho pela própria equipe.

Com algumas dessas práticas é possível que a qualidade tanto nas operações realizadas, quanto no desenvolvimento da empresa sejam alcançados. Além disso o ambiente de trabalho se tornará um local mais gratificante e prazeroso à todos os envolvidos.

De acordo com Vaz (2017, p.99),

A moderna gestão de pessoas tem atividades gerenciais pedagógicas de Coach (processo de Desenvolvimento), talentos, capacidades humanas e não é só isso; na verdade é um conjunto de ações onde a Gestão de Pessoas seja um diferencial decisivo e sério nas boas organizações. A moderna gestão de pessoas tem que estar atenta e fazer um manejo do estoque de conhecimentos tácitos os explícitos dentro das organizações que é o maior ativo que uma empresa pode-se ter.

Os colaboradores têm adquirido suma importância na gestão de pessoas nos últimos anos e tem sido considerada por muitos como sendo um diferencial de mercado no cenário competitivo atual. Assim o planejamento de estratégias com relação à gestão de pessoas é algo necessário para que o colaborador possa agregar valores ao produto ou serviço desenvolvido pela empresa (VAZ, 2017).

Nesse sentido a Revista Exame (2016, s.p.) aponta alguns passos para a realização de um planejamento estratégico para o desenvolvimento de uma política de carreira dentro de uma organização nos dias mais atuais, sendo esses:

- Mapear de forma genérica os cargos e suas competências de acordo com as características de seu negócio;
- Avaliar o potencial de mercado e sua capacidade econômica de suportar custos;
- Desenvolver uma política de remuneração estruturando o plano de cargos e salários consistente;
- Realizar sempre que possível benchmarking com empresas cuja estrutura e objetivos sejam semelhantes;
- Investir e incentivar o autodesenvolvimento de seus colaboradores;
- Promover treinamentos internos que impactam nos resultados da empresa, isto é, no que realmente fará a diferença para ambos sinalizando quais os conhecimentos necessários para se assumir o cargo.

A partir do desenvolvimento de tais práticas e da aplicação de uma moderna gestão de pessoas uma organização pode atingir vários benefícios. Tal aplicação, de acordo com a Revista Exame (2016) pode estimular o autodesenvolvimento profissional, algo que além de ser uma importante ferramenta motivacional, auxilia na retenção de talentos, onde o profissional assume novas responsabilidades e passa a se dedicar mais e a realizar melhor o seu trabalho dentro da organização.

O sucesso de um plano de carreiras, principalmente nos dias de hoje, depende unicamente da estratégia empresarial adotada pela empresa. Um plano de carreira não é algo benéfico somente para os empregados, mas também para a organização de uma forma geral, ela influencia os indivíduos a buscarem novos conhecimentos técnicos e, além disso modifica a postura comportamental dos mesmos, tornando o país um local com uma cultura profissional mais elevada.

### **1.3 Práticas modernas para gestão de pessoas pelo recursos humanos**

Analisando dessa forma a gestão de pessoas, como foi realizado anteriormente, a principal questão para se diferenciar a gestão de pessoas com a moderna gestão de pessoas é a escolha entre as pessoas em uma organização como recursos ou como seus próprios parceiros. Quando tratados como recursos os indivíduos devem ser administrados, e devem ser controlados com relação a suas atividades para obter desses o máximo de seu rendimento possível. (CHIAVENATO, 2008)

Já vendo as pessoas como parceiros da organização eles passam a fornecer conhecimentos, habilidades e competências, e ainda auxilia na tomada de decisões proporcionando o alcance de seus objetivos globais. Assim as pessoas passam a fazer parte do capital intelectual da organização. Reconhecer as pessoas dessa forma condiz com a moderna gestão de pessoas. (CHIAVENATO, 2008)

Muitas organizações bem-sucedidas se deram conta que quando se tem as pessoas como parceiros em seus negócios esses passam a oferecer competências e passam a buscar com maior afinco atingir os objetivos da organização, assim eles

deixam de ser simples funcionários contratados e passam a ser colaboradores da empresa. (BARRETO, 2012)

A tabela abaixo mostra como a gestão de pessoas que via as pessoas como recurso mudou para a moderna gestão de pessoas e a diferença entre o funcionário como recurso e como um parceiro na organização:

**Tabela 2:** Pessoas como Recursos ou Parceiros da organização

<b>Pessoas como Recurso (Gestão de Pessoas)</b>	<b>Pessoas como Parceiro (Moderna Gestão)</b>
Empregados Isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipe
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vinculação à missão e à visão
Dependência da Chefia	Interdependência com colegas e equipes
Alienação a organização	Participação e comprometimento
Ênfase na especialização	Ênfase na ética e na responsabilidade
Executora de tarefas	Fornecedoras de atividades
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão de Obra	Inteligência e talento.

**Fonte:** Adaptado de BARRETO (2012, p. 3)

De acordo com o autor Chiavenato (2004) uma moderna gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: as pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores de recursos organizacionais e as pessoas como parceiros da organização vale aqui ressaltar cada um desses aspectos, visto que são importantes para uma moderna gestão de pessoas.

**As pessoas como seres humanos:** Dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não meros recursos da organização.

**As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais:** Como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.

**As pessoas como parceiros da organização:** Capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização - como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. - na expectativa de colherem retornos desses investimentos - como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e

inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos dela. (BARRETO, 2012, p.3)

Dessa forma, com práticas de uma moderna gestão de pessoas uma empresa pode crescer e se desenvolver da melhor forma possível. As pessoas quando vistas como colaboradores da organização são o principal ativo da mesma. Assim cabe as organizações notar que seu crescimento e sua prosperidade somente é possível quando seus funcionários são envolvidos em sua filosofia a sua cultura organizacional. (BARRETO, 2012)

A moderna gestão de pessoas visa uma colaboração maior e mais eficaz das pessoas envolvidas no ambiente organizacional na busca dos seus objetivos, individuais e empresariais. Quando uma empresa coloca em prática a moderna gestão de pessoas as pessoas passam a poder colaborar mais com a organização aumentando as forças da mesma, sendo suas fontes de sucesso, assim devem ser tratadas como elementos básicos para uma maior eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 2004)

Como parceiros da organização, as pessoas são fornecedores de conhecimento e são assim reconhecidas como um bem para a empresa, sendo responsáveis por tomar decisões que implicam diretamente nos objetivos organizacionais. Assim, para uma organização ser bem-sucedida seus funcionários devem ser vistos como parceiros e não como simples empregados, e esse é o real sentido da moderna gestão de pessoas. (PEREIRA; MUELLER; GOMES, 2011)

Para os autores Pereira, Mueller e Gomes (2011, p.5) “a gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe”. Assim a moderna gestão de pessoas busca humanizar uma empresa de forma a capacitar e qualificar o pessoal da instituição como um todo.

A moderna gestão de pessoas busca:

Agregar pessoas: Incluir novas pessoas na empresa (recrutamento e seleção);

Aplicar pessoas: Desenhar atividades que as pessoas irão realizar na empresa (desenho de cargos, descrição de cargos, orientação das pessoas, avaliação de desempenho);

Recompensar pessoas: Incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades (recompensas, remuneração, benefícios)

Desenvolver Pessoas: Capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas (treinamento, desenvolvimento, gestão do conhecimento, aprendizagem desenvolvimento de carreira)

Manter Pessoas: Criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas (cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, qualidade de vida)

Monitorar pessoas: Acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados (banco de dados, sistemas de informações gerais) (PEREIRA; MUELLER; GOMES, 2011, p.6)

Dessa forma, pode-se notar que a moderna gestão de pessoas é muito importante para o desenvolvimento das pessoas dentro da organização. Com ela, os funcionários buscam dar o seu melhor e desenvolver suas habilidades em busca de melhores resultados para a própria organização, a fim de alcançar todos os objetivos do grupo e individuais.

Com a prática de uma moderna gestão de pessoas na organização, as pessoas buscam ficar melhores naquelas habilidades que são capazes de realizar, proporcionando assim sua permanência nas organizações além da oportunidade de evoluírem em seus cargos, criando assim uma carreira própria dentro da organização. (ÁVILA; STECCA, 2015)

Sabe-se que na atualidade, as carreiras são conquistadas apenas conforme uma pessoa realiza suas funções e busca evoluir dentro da organização e não somente com respeito a um aumento de salário. Assim, vê-se a importância da moderna gestão de pessoas para o desenvolvimento da carreira de um indivíduo, pois é por meio da mesma que a valorização pessoal dentro da empresa acontece, e por meio dessa a pessoa busca crescer dentro de suas próprias habilidades e conquistar um cargo cada vez melhor aquele inicial. (XAVIER, 2006)

## 2 METODOLOGIA

O trabalho em questão contará como a metodologia de pesquisa a revisão bibliográfica. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Amaral (2007), a pesquisa bibliográfica é a primeira e a principal etapa no desenvolvimento de qualquer trabalho científico, é o primeiro passo a ser seguido e dá base para a fundamentação de qualquer estudo posteriormente realizado.

Segundo aponta Prodanov e Freitas (2013, p.54) de forma detalhada, a pesquisa bibliográfica é aquela,

[...] elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar.

Dessa forma, o trabalho será desenvolvido a partir do levantamento de materiais já publicados sobre o tema de forma detalhada e sucinta. Serão utilizados artigos, livros, periódicos e outros materiais disponibilizados no meio online e também no meio físico, os quais servirão como apoio teórico à fundamentação de ideias apresentadas ao longo do trabalho.

Serão utilizadas as bases de dados da Scielo e do Google Acadêmico, e as palavras chave Gestão de pessoas, Recursos Humanos, Pessoas, Empresas e Estratégia. Além disso serão selecionados materiais publicados nos últimos 15 anos, em língua portuguesa.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Pode se dizer que a gestão de pessoas é uma das principais áreas dentro de uma organização e também que essa é a área que mais tem se transformado e mudado com o passar dos anos. De acordo com Chiavenato (2008) a gestão de pessoas depende de vários aspectos como por exemplo, “a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma afinidade de outras variáveis importantes” (p. 6)

Atualmente, nota-se que as organizações têm aderido à era da tecnologia e tem cada dia mais buscado inovar suas estratégias, tornando suas visões mais amplas. Sabe-se que um bom resultado somente acontece quando se tem parceiros, onde cada um pode contribuir com um recurso e uma experiência diferente. (Ramsthaler, 2008)

Conforme as mudanças acontecem dentro das organizações, novas práticas devem surgir, pessoas novas, mais flexíveis que sejam exigentes a ponto de ter um desenvolvimento pessoal que lhes permita se adaptar as constantes mudanças, e que tenham a percepção de que o crescimento só acontece quando o novo é adotado como forma de alcançar metas e desempenho, nesse momento surge a gestão de pessoas nas organizações. (Ramsthaler, 2008)

A gestão de pessoas nas organizações é o método utilizado pelo qual se procura valorizar as pessoas que compõem as organizações, apontando a todos que dentro dela, todos devem buscar trabalhar de forma harmoniosa, em busca dos principais objetivos da empresa, fazendo com que suas qualidades e potenciais de produção e participação, tenham efetivos ganhos na produção dos seus trabalhos. (JÚNIOR, 2015)

A algum tempo atrás, essas pessoas que hoje fazem parte ativa do processo e desenvolvimento das organizações, eram tidos como materiais. Hoje essa prática é revista e as pessoas passaram a ser tidas como suma importância para o desenvolvimento das organizações, onde são principais agentes para alcançar o objetivo das empresas. (JÚNIOR, 2015)

Assim, gerenciar esse ambiente, que é completamente dinâmico e ao mesmo tempo complexo se torna um desafio. Para um bom processo de gestão de pessoas o mesmo deve ser algo continuo dentro da organização de forma a envolver todas

as pessoas desse mesmo contexto, desde o dono, ao empresário até os menores colaboradores. Para determinar qual estratégia deve ser alcançada os diretores tem o papel mais importante, esses devem acompanhar de perto o desenvolvimento dos seus funcionários, conhecendo todas as suas funções, prestando informações uteis ao desenvolvimento do processo de integração social no local de trabalho.

Nos dias mais atuais, o que se observa é que a gestão de pessoas, substituiu o chamado recursos humanos, pois os empregados passaram a ser considerados componentes indispensáveis para o desempenho da organização. O processo de gestão de pessoas reconhece que suas ações se processam de um método intersubjetivo e precisam ser assim compreendidos com base na sua linguagem e comportamento, pois são dotados de uma vida além daquela que há dentro da organização, mas uma história emergente de sua história pessoal e social.

Com a moderna gestão de pessoas, as mesmas são vistas como possuidoras de conhecimentos e se tornam indispensáveis à adequada gestão de recursos organizacionais. A principal função da gestão de pessoas é aonde se permite a colaboração de forma eficaz de todos os funcionários da organização, para assim se alcançar objetivos da mesma como um todo e individuais, sendo os de funcionários específicos.

As pessoas têm apresentado um valor maior para as empresas, a maioria das organizações tem alterado a sua forma de trabalho, e o crescimento da organização é o principal para o desenvolvimento de carreiras. Para Dutra (2002), por exemplo, as organizações modernas se preocupam mais por reverter os seus investimentos no desenvolvimento humano, assim as pessoas da empresa têm valores agregados, e se tornam cada dia mais motivados a realizar suas funções.

Assim, nota-se que as empresas estão preocupadas em cada dia mais implantar uma gestão de pessoas maior dentro das organizações. Elas têm a necessidade cada dia mais de estimular seus funcionários e apoiar-los a desenvolver não somente si mesmos como indivíduos, mas a desenvolver a sua carreira.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o desenvolvimento do presente artigo, pode-se observar como a gestão de pessoas tem sido algo consideravelmente importante dentro das organizações de uma forma geral. Ela é uma ferramenta que as organizações têm utilizado para tornar seus objetivos palpáveis, de uma forma mais rápida e com mais eficácia, uma vez que ela observa os recursos presentes no intelectual humano da empresa, tornando os funcionários colaboradores do crescimento da mesma.

Hoje o mundo todo passa por inúmeras transformações e mudanças, fato que altera também a forma de desenvolvimento do mundo organizacional, o qual constantemente tem passado por mudanças, algo que modificou também a forma como os empreendedores veem seus funcionários.

Atualmente os empregados têm sido vistos como colaboradores, os quais auxiliam de diversas formas uma organização a alcançar seus objetivos. Nesse sentido as empresas têm implementado uma gestão de pessoas moderna, onde o colaborador é parte fundamental para o desenvolvimento da organização.

Nesse sentido a criação de planos de carreira a partir de um planejamento de estratégias tem sido algo muito importante. A partir de um plano de carreira um colaborador passa a buscar formas de se aperfeiçoar no seu serviço, e conseqüentemente a qualidade dos produtos e serviços prestados por uma determinada empresa aumentam sua qualidade.

Contudo, é importante ressaltar que ainda que vários estudos apontem a importância de um capital intelectual capacitado e a importância do desenvolvimento de carreiras para uma organização, é fundamental que outras pesquisas acerca do tema em questão são de grande relevância, uma vez que o mercado muda constantemente e assim as práticas de gestão também devem ser atualizadas.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, J. J. F. **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**. 2007. Disponível em: <http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf> Acesso em 24 abr. 2024.

AVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec. Brasil, 2015

BARRETO, Patrícia. **Moderna Gestão de Pessoas**. Disponível em <[www.ceap.br/material/MAT14022012192841.doc](http://www.ceap.br/material/MAT14022012192841.doc)> Acesso em 7 abr. 2024.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CATHO. **Gestão de Carreiras nas organizações**. Disponível em <[http://www.catho.com.br/salario/action/artigos/Gestao\\_de\\_carreiras\\_nas\\_organizacao\\_es.php](http://www.catho.com.br/salario/action/artigos/Gestao_de_carreiras_nas_organizacao_es.php)> Acesso em 30 mai. 2024.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FREITAS, A. F. de.; CARVALHEDO, A. G.; COLODETTI FILHO, E. **A importância dos recursos humanos nas organizações**. 2021. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2021/05/a-importancia-dos-recursos-humanos-nas-organizacoes.pdf> Acesso em 25 abr. 2024.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

JÚNIOR, W. **Importância da Gestão de Pessoas nas organizações**. 2015. Disponível em <<http://www.estudoadministracao.com.br/ler/gestao-de-pessoas-nas-empresas/>> Acesso em 04 abr. 2024.

MELO, F. A.; SANTOS, A. R.; HAYASHIDA, M. C.; MACHADO, T. F. A Influência da Gestão de Pessoas no desempenho empresarial através do perfil do líder. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012.

MONTEIRO, S.; MARTINS, L. L.; ALVES, R. A.; PAULISTA, P. H. Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o sucesso de uma organização. **XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Fortaleza. 2015.

NOBREGA, M.; FERRUCCIO, M. A. O impacto da gestão de pessoas no desempenho das empresas brasileiras. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, ENGEPE, 2002.

PEREIRA, A. de C; MUELLER, R. R; GOMES, V. T. **Moderna gestão de pessoas.** Revista Científica da Faculdade de Balsas, Ano II, n. 2, 2011.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2013.

RAMSTHALER, A. L. A. **Gestão de Pessoas nas organizações.** Disponível em <<https://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/6396/gestao-de-pessoas-nas-organizacoes>> Acesso em 15 mai. 2024.

REAL, J. de O. V. et al. **Desenvolvimento de carreira:** responsabilidade da organização ou responsabilidade do indivíduo? XVIII Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão. v.2, nov., Caxias do Sul, 2013

REVISTA EXAME. **Plano de carreira garante crescimento do profissional e da empresa.** 2016. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/plano-de-carreira-garante-crescimento-do-profissional-e-da-empresa-shtml/>> Acesso em 07 mai. 2024.

SCHIKMANN, R. **Conceitos e Princípios sobre Carreira e Remuneração.** ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, 2015. Disponível em <[http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/2126/GEST%C3%83O\\_ESTRAT%C3%89GICA\\_PESSOAS\\_M%C3%B3dulo\\_3.pdf?sequence=1](http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/2126/GEST%C3%83O_ESTRAT%C3%89GICA_PESSOAS_M%C3%B3dulo_3.pdf?sequence=1)> Acesso em 10 mai. 2024.

SEBRAE. **8 tendências para gestão de pessoas para 2017.** 2017 Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/8-tendencias-de-gestao-de-pessoas-para-2017,b50396aa74e7c510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 27 mai. 2024.

TRAMBAIOLI, F. A.; JOVILIANO, R. D. A gestão de carreira como ferramenta para o desenvolvimento organizacional. **Revista Fafibe On-Line**, Bebedouro, SP, v.8, n.1, 2015.

VAZ, S. P. Moderna gestão de pessoas: executive coaching como ferramenta dentro do planejamento estratégico. **Revista Científica FacMais**, vol. IX, n.2, jul. 2017.

VILLA REAL, J. **Desenvolvimento da carreira: responsabilidade da organização ou responsabilidade do indivíduo.** 2013 Disponível em <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspgga/mostrappga2013/paper/viewFile/3620/1102>> Acesso em 27 mai. 2024.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática:** desafios e soluções. São Paulo: Editora Gente, 2016.