

# GESTÃO DE PESSOAS: A IMPORTÂNCIA DO DESENVOLVIMENTO HUMANO COMO FORMA ESTRATÉGICA DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

## THE USE OF THE INTERNET OF THINGS FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF AGRICULTURE

Edjane Nunes Brasil<sup>1</sup>, Elaine Cristina Souza Ferraz Silva<sup>1</sup>, Iellen Beatriz Alves Feitoza<sup>1</sup>, Ilaiane Barbosa Dos Santos<sup>1</sup>, Maria Daline Patrícia Alves Da Silva<sup>1</sup>, Alessio Sandro de Oliveira Silva<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Faculdade da Cidade de Maceió – FACIMA – Maceió, AL - Brasil.

### Resumo

O presente artigo visa analisar a importância do desenvolvimento humano nas organizações através dos estudos das relações humanas partindo das premissas das escolas da administração evoluindo até a era tecnológica, dando ênfase a gestão de pessoas e pontos cruciais ao desempenho do colaborador como a motivação, tratado como fator de qualidade de vida. A metodologia utilizada teve como abordagem a pesquisa bibliográfica de caráter qualitativa com objetivo exploratório. Concluiu-se que, ao passar dos anos o trabalho que antes feito de forma desumana, hoje, ter colaboradores motivados tornou-se uma das questões de diferencial estratégico empresarial. Sendo assim, os trabalhadores conseguem interagir em conjunto chegando ao resultado planejado, formando o fator chave do sucesso das organizações.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento humano. Gestão de pessoas. Organizações. Qualidade de vida.

### Abstract

This article aims to analyze the importance of human development in organizations through the studies of human relations starting from the premises of schools of administration evolving to the technological era, emphasizing people management and crucial points for employee performance such as motivation, treated as a factor of quality of life. The methodology used was based on a qualitative bibliographic research with an exploratory objective. It was concluded that, over the years, the work that was done inhumanely today, having motivated employees has become one of the issues of strategic business differential. Thus, workers are able to interact together, reaching the planned result, forming the key factor in the success of organizations.

**Keywords:** Human development. People management. Organizations. Quality of life.

## Introdução

Quando falamos em gestão de pessoas muitos acreditam que é apenas uma área administrativa que protege os colaboradores de suas obrigações, porém ao analisar o histórico de onde tudo começou entendemos que todos aqueles que fazem parte de uma organização precisam de fatores que impulsionem o seu desenvolvimento, seja físico ou mental.

O presente artigo procurou demonstrar a importância da Gestão de Pessoas para o desempenho dos colaboradores nas organizações como diferencial estratégico empresarial, o seu desenvolvimento ao longo dos anos e todo o processo de ajustes através de estudos e experiências vividas. Veremos também o quanto uma boa Gestão de Pessoas pode fazer diferença no sucesso e alcance dos objetivos impostos pelas organizações.

Sabemos que as relações dentro das empresas tem sido um dos principais fatores de mudanças nos últimos tempos, também abordado ao decorrer do presente estudo. Temos como objetivo principal enfatizar a importância da Gestão de Pessoas no âmbito organizacional, assim como sua evolução durante todo esse tempo, destacando pontos relevantes que fazem total diferença quando aplicados de forma correta e coerente com as metas da instituição. Nos dias atuais torna-se extremamente importante adotar uma Gestão que se alie aos procedimentos e metas da organização, o que permite fazer uma análise geral de todo o ambiente, pontuando assim quais os pontos internos que deve ser modificado e quais estão de acordo com o exigido pela instituição.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo teve como abordagem a pesquisa bibliográfica de caráter qualitativa com objetivo exploratório, e conta com a finalidade de esclarecer dúvidas recorrentes dos leitores. Durante a coleta de informações, foram utilizados autores conhecidos e renomados por tratarem do assunto com bastante conhecimento e relevância, como: Chiavenato, Fischer, Maximiano, entre outros.

## A EVOLUÇÃO DAS PRINCIPAIS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

A administração vem evoluindo na mesma proporção que os seres humanos e suas atividades laborais, sejam elas para sua sobrevivência como para proporcionar satisfação no seu dia a dia. São anos de estudos, pesquisas, aplicação de métodos, práticas e reorganização dos pensamentos sobre o tema administração e como aplicar nas organizações com efetividade nos processos.

Chiavenato (2003) declara que o homem passou por várias concepções de acordo com a evolução das teorias da administração, iniciando como homem econômico na administração científica chegando até ao homem digital na Era da informática devendo ele como administrador, tendo subordinados ou pessoas do mesmo ou de maior nível hierárquico desenvolver suas atividades de forma eficiente.

De acordo com Maximiano (2000) "a administração começou a nascer como corpo independente de conhecimento [...] durante a Revolução Industrial", dando origem a Escola Clássica que tinha como principal ideia o Sistema Toyota e o Modelo Japonês, mantendo a ênfase nas tarefas e nas estruturas, sendo uma Era composta pelos principais personagens: Frederick Taylor com a administração científica que pesquisava a melhor maneira de trabalhar; Henry Ford com a linha de montagem que aplicava a fixação do trabalhador no posto de trabalho mantendo a organização na produção; Henri Fayol com processo de administração distinta das operações de produção; e Max Weber com a teoria da burocracia como base da organização moderna.

Com o passar dos tempos as preocupações empresariais foram além do desempenho dos recursos e processos das máquinas, que tratavam o trabalho de forma desumana. A capacidade humana começou a fazer parte do pensamento organizacional com estudos das Relações Humanas e enfoque comportamental que viam as pessoas como indivíduos.

O enfoque comportamental cobre vasta gama de interesses no estudo, que se divide em dois grandes ramos [...]. O primeiro ramo abrange as teorias sobre o comportamento das

pessoas como indivíduos: suas características pessoais. O segundo ramo abrange as teorias sobre comportamento coletivo nas organizações, cobrindo temas como clima e cultura organizacional e grupos informais. (MAXIMIANO, 2000, p. 65)

Os colaboradores vistos antes como máquinas começam a ser observados pelas suas características singulares, interesses, sentimentos, motivações e atitudes. A interação social nesta época foi declarada como fator de resultado positivo nas empresas, descoberto através do experimento de Hawthorne que contou com a ajuda de um grupo de pesquisadores da Universidade de Harvard e Elton Mayo, considerado pai da Escola das Relações Humanas, abordadas nesta pesquisa de forma mais abrangentes nos próximos tópicos.

O enfoque sistêmico dá início a uma nova linhagem de pensamento, enxergando as organizações como um conjunto de partes interdependentes. Surge como união dos pensamentos entre a escola clássica e escola comportamental, na qual a primeira tem o foco nos fatores técnicos e a segunda nos fatores humanos. Durante este enfoque foram desenvolvidos estudos que serviram de base em três linhas de pensamento sendo eles o conceito de Gestalt com a Teoria da Forma, Teoria Geral dos Sistemas e a Cibernética.

Maximiano (2000) sintetiza ideias básicas como características para cada uma. Na Teoria da Forma o autor afirma que a realidade conduz a um raciocínio integrativo, isso significa que não devemos observar apenas o meio e sim o todo da situação, esse pensamento desenvolve de forma completa na Teoria Geral dos Sistemas, que chega à conclusão que a realidade é feita de elementos interdependentes que mantem relação constante e para entender é preciso analisar os enfoques interdisciplinares dos elementos. Este enfoque finaliza com a cibernética desenvolvida por Nobert Wiener que aponta os sistemas como controladores de seus próprios desempenhos utilizando a ferramenta da informação para o autocontrole.

A partir da década de 1970 os estudos sobre as teorias administrativas tomaram uma nova perspectiva dando espaço para o enfoque contingencial. "A Teoria das Contingências pode ser vista como um desenvolvimento da Teoria de Sistemas e vai a um estágio posterior no relacionamento com o ambiente e outras variáveis para estruturas específicas de organização" (SILVA, 2008, p.332). Os estudiosos acreditavam que as teorias existentes eram insuficientes para realizar ajustes das organizações com seus ambientes, iniciando uma nova fase na administração para o estudo dos ambientes utilizando a variável da tecnologia.

A Teoria da Contingência parte para novos modelos organizacionais mais flexíveis e orgânicos, como a estrutura matricial, a estrutura em redes e a estrutura em equipes. Também enfatiza o modelo do homem complexo e abordagens contingenciais sobre motivação e liderança. (CHIAVENATO, 2003, p. 556)

Podemos observar que as teorias surgiram e evoluíram conforme as empresas cresciam e viam a necessidade de melhorias nos processos técnicos acompanhados dos sociais, porém as pesquisas não acabaram por aqui. O capital humano, sendo a fonte de recurso mais utilizada, precisa de mais reconhecimento até chegar à maior quantidade de pessoas motivadas pelo seu trabalho, fazendo o que ama por isso a gestão de pessoas entra como estudo mais profundo nos próximos tópicos.

## GESTÃO DE PESSOAS: UMA NOVA ERA VOLTADA PARA OS TRABALHADORES

Nesta nova era do conhecimento, o cenário do chamado RH, vem sendo modificado. As organizações tiveram que reexaminar e considerar que as pessoas compõem o principal ativo da organização, e que seu sucesso, crescimento e diferencial competitivo estarão relacionados à parceria com seus colaboradores que por sua vez entendem que precisam das organizações para atingir seus objetivos pessoais.

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. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional. (CHIAVENATO, 2010, p.11).

Esse novo posicionamento estratégico aponta a importância no investimento em ativos humanos, isto é, promoção, boas condições de trabalho, reserva de recursos destinados a treinamentos corporativos, fornecimento de condições emocionais, promoção de recompensas, etc. Tendo em vista que não se trata de gastos ou desperdícios e sim investimentos, retendo talentos, bem como funcionários motivados e capazes de conduzir a organização à excelência.

## IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Ao longo dos últimos anos, as pessoas vêm sofrendo mudanças no que diz respeito ao seu comportamento dentro das organizações. Passaram a valorizar mais o seu lado humano, agindo de acordo com as condições oferecidas pelo seu local de trabalho, surgindo a importância da relação empresa e funcionário.

Segundo Fischer (2002, p.16), "Gestão de Pessoas significa orientação e direcionamento desse agregado de interações humanas". A Gestão de Pessoas é uma ferramenta que busca potencializar e destacar as habilidades de cada funcionário dentro da organização, visando o desenvolvimento e melhor aproveitamento do capital humano existente na mesma.

O surgimento da Gestão de Pessoas vem desde o início dos anos 30, com nome e abordagens totalmente diferentes das utilizadas atualmente, porém a mesma vem sofrendo mudanças desde então. Hoje a Gestão de Pessoas está de cara nova, os trabalhadores ganharam espaço que há anos não existia, pois, os mesmos eram vistos como máquinas da década de 30 e não como seres humanos que carregavam vontades e necessidades.

Devido toda mudança comportamental das pessoas dentro das organizações, as instituições se viram obrigadas a implantar meios que viabilizasse a interação entre empresa e funcionário, melhorando o tratamento e os benefícios oferecidos pela empresa, permitindo um relacionamento aberto e que proporcionasse melhores condições de relacionamento entre ambos.

Com isso, as pessoas hoje buscam aperfeiçoar e desenvolver seus conhecimentos visando maior destaque no seu local de trabalho, podendo contribuir e ser útil em várias áreas na organização e não somente na que lhe é de competência. Essa pró-atividade hoje é uma cobrança de mão dupla, onde gera satisfação tanto do empregado quanto do empregador.

A necessidade de um relacionamento mais dinâmico e sem interferência, surgiu devido a erros cometidos por falta de comunicação entre os cargos de hierarquias diferentes, onde poderiam ser evitados se existisse um relacionamento mais dinâmico e aberto entre os esses níveis das organizações. O que leva em consideração a importância do capital humano junto com o capital estrutural da empresa, formando um capital intelectual muito mais firme e eficiente.

O comportamento humano dentro das organizações é um dos principais fatores que diferenciam e potencializam as vantagens competitivas, gerando maiores lucros e otimização dos seus recursos. Fischer (2002, p.13) diz que: "A importância que o comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com sua gestão ganhasse espaço cada vez mais na teoria organizacional".

A Gestão de Pessoas entra como ferramenta essencial para o desempenho organizacional. Cada empresa possui sua maneira específica de desenvolver a gestão de pessoas dentro do seu âmbito organizacional. Para um bom desempenho das pessoas e do modelo de gestão implantado, será necessário levar em consideração os fatores internos e externos da mesma. Sua cultura, visão, missão, valores, produtos oferecidos, tecnologia disponível, entre outros fatores que são pontos que norteiam todo o desenvolvimento da Gestão de Pessoas dentro das organizações.

Chiavenato (2010, p. 8) diz que:

A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

Uma das principais tarefas a se fazer diante da gestão a ser utilizada para melhorar o comportamento humano dentro da organização é identificar quais são os padrões de comportamento que coincidem com sua atuação no mercado. A partir daí, deve-se cuidar para obter, manter, modificar conforme a necessidade, e uni-lo aos diversos fatores que formam a organização.

É muito importante estabelecer quais são as competências que a organização possui e quais a mesma requer para atingir determinado objetivo. Tendo feito isso, analisar de que forma essas competências podem ser adquiridas, se é preciso buscar fora da instituição ou se é possível desenvolvê-la dentro da organização.

## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Faz-se necessário abordar a importância do processo de agregar pessoas a organização, que consiste em abrir as portas para futuros funcionários que serão capazes de ajustar suas competências pessoais com as competências exigidas pela organização.

Cada empresa possui sua maneira de escolher quais as características principais os candidatos devem possuir para alcançar os objetivos que a organização almeja. Tendo em vista que as pessoas também escolhem em qual empresa deseja trabalhar, podemos dizer que se trata de decisões recíprocas, onde ambos irão se beneficiar.

Para que possa agregar pessoas à organização é necessário que seja divulgado e comunicado quais são as oportunidades que estão sendo disponibilizadas pela empresa, além das qualificações exigidas para o preenchimento da vaga, para que as pessoas interessadas possam se candidatar a vaga disponível. Esse processo foi chamado de recrutamento, sinalizar que na sua organização existem vagas de empregos a serem preenchidas.

Segundo Chiavenato (2010, p.114): “O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer seu processo seletivo”.

O recrutamento pode ser tanto interno como externo. O primeiro será aplicado aos candidatos que já estão inseridos no quadro de funcionários da empresa, com objetivo de promoção ou transferência de função. Já o segundo visa atrair competências de candidatos que não fazem parte da empresa.

Após o processo de recrutamento, as pessoas interessadas no cargo oferecido serão submetidas ao processo de Seleção que funcionará como um filtro, possibilitando apenas aos candidatos que possuem as características desejadas pela organização ingressem na função disponível. “O processo seletivo tem como principal objetivo preencher vagas disponíveis na empresa, visando aumentar o seu capital humano” (CHIAVENATO, 2010).

O processo de seleção dispõe de algumas técnicas, entre elas temos: a entrevista, a prova de conhecimentos ou de capacidade, testes psicológicos, técnicas de simulação e testes de personalidade. Cada uma dessas técnicas pode ser utilizada de acordo com a necessidade de cada empresa.

## TREINAMENTO

As empresas atualmente tendem a investir com mais frequência em treinamento para os seus funcionários. Com isso eles visam o aperfeiçoamento do colaborador na função que está exercendo ou exercerá em breve. Algo que faz total diferença do desempenho e produtividade da organização. O treinamento torna-se algo lucrativo tendo em vista que os funcionários estão sendo fundamentais no resultado positivo do negócio.

## MOTIVAÇÃO

Um dos principais problemas que as organizações enfrentam é a falta de motivação de seus colaboradores. É importante compreender os meios que movem as pessoas e que despertam seus interesses a favor da produtividade e do alto desempenho. O ambiente de trabalho, treinamentos, a forma como são tratados, benefícios, elogios, tudo isso pode impactar no seu desempenho, e é essencial manter uma equipe comprometida e envolvida em busca dos objetivos corretos.

Conforme Maximiano (2012, p.187): “A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades”.

**QUADRO 1 – Propriedades da Motivação**

Direção	Intensidade	Permanência
Objetivo do Comportamento: direção para a qual a motivação leva o comportamento. A pessoa está motivada para fazer o quê?	Magnitude da motivação: quão motivada a pessoa está?	Duração da motivação: durante quanto tempo a pessoa ficou motivada?

Fonte: Maximiano (2012, p. 188)

O salário como grande parte das pessoas imagina, não é o único mecanismo de motivação. McGregor nos apresenta em seu livro *The Professional Manager* (1967) os incentivos em dois grupos:

- Incentivos extrínsecos – Motivação externa, os indivíduos estão motivados por uma finalidade. É uma conquista material após finalizar um objetivo. Ex. campanhas, bônus, salário, promoções.
- Incentivos intrínsecos – Motivação interna, o trabalho em si, lhe traz satisfação, é de sua própria natureza, não depende de benefícios materiais, contudo as características do ambiente podem influenciar de forma negativa ou positiva seu êxito. Obtenção de habilidades, novos conhecimentos, alcance de objetivos e projetos pessoais são alguns exemplos da motivação interna.

De acordo com Maximiano (2012, p.194) os antigos filósofos reconheciam três tipos principais de motivação: motivação de ganho material, motivação do reconhecimento social e a motivação interior da realização pessoal, porém, ressalta que são simplificações de uma quarta teoria. A saber:

- Motivação do homem econômico-racional. Satisfação e comportamento ativados pelo ganho de bens materiais
- Motivação do homem social. Movido pelas agraciações públicas, ser reconhecido na coletividade, ótima reputação.
- Motivação do homem auto realizador. Realização pessoal, aqui não importa os bens materiais nem o reconhecimento das pessoas, é movido pela satisfação e realização pessoal.
- Motivação do homem complexo. Essa quarta hipótese afirma que o homem é complexo e que não se pode dar uma única interpretação de motivação. Que não se podem aceitar as informações anteriores de formas isoladas. Pois, o indivíduo é motivado por diversos motivos, dependendo do momento.

Vale salientar, que as pessoas são diferentes e que o que motiva umas, pode desmotivar outras. É necessário que o gestor avalie o perfil dos colaboradores, utilizando ferramentas necessárias para assim, identificar o que lhes motiva.

## LIDERANÇA

Segundo Kaplan e Norton (2004), até o início da década de 90, a contabilidade financeira era o principal sistema de avaliação das organizações, mas não era suficiente para determinar os ativos intangíveis das empresas. Foi diante dessa deficiência de fundamentos que as organizações passaram a aderir à transformação organizacional como fidelização das marcas, qualidade de processos, relacionamento com clientes, posicionamento de mercado, entre outros ativos.

Liderança deve ser entendida como a junção de atribuições do líder e seus hábitos, competências, habilidades, personalidade, caráter e valores (ULRICH et al., 1999). O líder é aquele que deve influenciar sua equipe ao crescimento, incentivando a mudança constante e adaptação a novos degraus e desafios.

De acordo com Letza (1996) a inclusão de liderança e gestão estratégica de pessoas e empresas, remete os anos 80 e início dos anos 90, quando gestores da América e da Europa foram desafiados pelo conceito de Qualidade Total, e a necessidade de atender os desejos dos clientes como uma forma de se manter no mercado e na competitividade. Além disso, estudiosos apontam que grandes organizações de sucesso nos referidos continentes e na Ásia, como estratégia, rejeitavam medidas de performance apenas financeira, pois confiavam mais em critérios não financeiros.

Almeida (2007) defende que a empresa deve seguir uma estratégia financeira, de mercado e de pessoas. Essas estratégias envolvem decisões que satisfaçam as necessidades da empresa, seus objetivos, seus colaboradores e seus clientes.

Diante disso, vê-se que as organizações precisam estar se preparando cada vez mais para selecionar, treinar e encorajar pessoas que se encaixem nas atribuições a desenvolver o papel de líder, sem esquecer que é necessário que tenham gestores eficazes e eficientes que possam ser seus próprios líderes e de outras pessoas.

## REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Cada organização possui sua própria maneira de recompensar os seus funcionários. A remuneração é uma maneira de a organização compensar o seu funcionário pelo seu trabalho prestado, podendo ser assimilada como um fator atraente, motivador e/ou incentivador para os seus colaboradores. O engajamento entre empresa e empregado busca suprir as necessidades de ambos, tendo em vista que na medida em que a organização alcança seu objetivo os seus colaboradores são recompensados por isso, gerando assim um comprometimento dos funcionários no alcance das metas da organização.

Chiavenato (2010, p. 282) diz que "o salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização". O salário pode ser determinado de acordo com o cargo ou as competências, isso vai de acordo com as normas internas das empresas.

Outra forma de recompensar o funcionário por todo trabalho prestado, são os benefícios que as organizações oferecem como forma de vantagem, sendo elas nas áreas prestadoras de serviços ou alimentícia. Cada organização vai possuir sua maneira de oferecer benefício ao seu funcionário.

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: FATOR GERADOR DE PRODUTIVIDADE

Ambiente antagonista, com muitas pressões, funções e responsabilidades sobrecarregadas, impactam na saúde física e psíquica dos trabalhadores. A visão que o investimento em QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) é um desperdício está sendo modificada, sendo aderida por um número maior de empresas todos os dias.

Quando se fala em QVT, nos reportamos ao bem-estar do indivíduo, isso inclui não só a saúde do trabalhador, mas também a responsabilidade social da empresa, a humanização do trabalho, os aspectos físicos, ambientais e psicológicos, enfim o atendimento às necessidades e desejos humanos. É uma série de ações que as empresas tomam em busca de melhorar o grau de satisfação do funcionário, visto que o bem-estar do mesmo e sua motivação respondem

diretamente na produtividade das empresas.

A qualidade de vida do trabalhador deixou de ser uma preocupação apenas com a saúde e segurança do colaborador passando a ser uma estratégia empresarial, precisando garantir um equilíbrio entre eficácia e produtividade versus necessidades e aspirações.

Em conformidade com Chiavenato (2010, p.487), a QVT abrange uma série de fatores:

A satisfação com o trabalho executado; As possibilidades de futuro na organização; O reconhecimento pelos resultados alcançados; O salário percebido; Os benefícios auferidos; O relacionamento humano dentro da equipe e da organização; O ambiente psicológico e físico de trabalho; A liberdade de atuar e responsabilidade de tomar decisões; As responsabilidades de estar engajado e de participar ativamente.

Contudo, se a qualidade do trabalho for baixa, levará a insatisfação, gerando funcionários desmotivados, com baixa produtividade, comportamentos indesejáveis e inclinados ao erro. Por outro lado, a qualidade do trabalho alta, gera uma confiança entre organização e empregados.

Os trabalhadores não são máquinas, é necessário que sejam reconhecidos e valorizados. Existem infinitas estratégias simples que não implicam em altos custos para as organizações e que ajudam a reter e manter pessoas que tenham compromisso e que sintam orgulho de seu trabalho.

## Conclusão

A evolução dos estudos voltados para melhoria contínua dos resultados das organizações apresenta como o mundo administrativo mudou seu olhar para o colaborador e suas relações interpessoal e intrapessoal. Portanto, a partir daqui foi possível analisar como oportunidade de pesquisa algumas considerações sobre o objetivo principal de enfatizar a importância da Gestão de Pessoas no âmbito organizacional.

Através da revisão bibliográfica apresentada, compreendeu-se que as empresas são conjuntos de ambientes e pessoas. O que antes era visto apenas como máquinas começam a serem observados pelas suas características singulares, interesses, sentimentos, motivações e atitudes. Esse novo posicionamento estratégico aponta a importância no investimento em ativos humanos, isto é, promoção, boas condições de trabalho, reserva de recursos destinados a treinamentos corporativos, fornecimento de condições emocionais, promoção de recompensas, entre outros fatores que resultam positivamente na sua relação social, tornando o trabalho mais efetivo.

Concluiu-se que, ao passar dos anos o trabalho que antes feito de forma desumana, hoje, ter colaboradores motivados tornou-se uma das questões de diferencial estratégico empresarial. Sendo assim, com a interação realizada pela Gestão de Pessoas os colaboradores conseguem trabalhar em conjunto chegando ao resultado planejado, formando o fator chave do sucesso das organizações.

## Referências

ALMEIDA, M.I.R. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2007.

CAPELÃO, Isabela. **Qualidade de vida no trabalho: Investimento que vale a pena**. 10/12/2019. Disponível em: <<https://diariodocomercio.com.br/opinia/qualidade-de-vida-no-trabalho-investimento-que-vale-a-pena/>>. Acesso em: 26/02/2020.

CARAVANTES, Geraldo Rondchetti; CARAVANTES, Claudia B.; KLOECKNER, Monica Caravantes. **Comunicação e Comportamento Organizacional**. Ed. 3<sup>a</sup>. Porto Alegre, RS 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DOUGLAS, McGregor. **The Professional Manager**. Mcgraw-Hill Book Company. 1967.

FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos da gestão de pessoas. In: FLEURY, M.T. et al., **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente. 2002

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas estratégicos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004<sup>a</sup>.

LETZA, S. **The design and implementation of the BSC: an analysis of three companies in practice**. **Business Process Re-engineering & Management Journal**, v. 2, n. 3, p. 54-76, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2008.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Resultsbased leadership**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

Recebido em: 04/05/2020

Aprovado em: 01/06/2020