

ATRAVÉS DO RH PARA UM BOM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

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

Marcelo Henrique Rodrigues¹, Jonas José Pereira de Aquino¹, Carolane da Silva Siqueira¹, Anderson D. Rodrigues¹, Willians Luiz Alves¹, Alessio Sandro de Oliveira Silva¹

¹Universidade de Ciências da Saúde de Alagoas – UNCISAL – Maceió, AL - Brasil.

Resumo

Em meio a globalização e o mercado competitivo, faz-se necessário a participação do RH junto com os objetivos da empresa. É diante deste acontecimento, que o presente trabalho tem por objetivo geral analisar o papel da implantação do PDL (Programa de Desenvolvimento de Líderes), assim como os benefícios que tal plano trará. Como objetivo específico, buscou-se descrever a gestão estratégica de pessoas nas organizações, assim como o papel e a funcionalidade do RH para o desenvolvimento das empresas. Traçou-se como terceiro objetivo específico, descrever o PDL como método de desenvolvimento de competências dos líderes e suas principais ferramentas utilizadas. Foi utilizada como metodologia do trabalho, pesquisa exploratória, por meio de entrevista com roteiro semiestruturado, pesquisa bibliográfica, documental e exploratória através da análise e revisão de materiais de pesquisa que discorrem do tema, além de pesquisa do tipo qualitativa. O estudo mostrou que houve uma inovação nos recursos de gestão de pessoas assim como nas ferramentas utilizadas pelo RH, deixando de lado o modelo de Taylorismo.

Palavras Chaves: Gestão de pessoas. Líderes. PDL.

Abstract

Amid globalization and the competitive market, it is necessary the participation of HR along with the company's objectives. It is in view of this event that the present work aims to analyze the role of the implementation of the PDL (Program for the Development of Leaders), as well as the benefits that such a plan will bring. As a specific objective, we sought to describe the strategic management of people in organizations, as well as the role and functionality of HR for the development of companies. The third specific objective was to describe the LDP as a method of developing the competences of leaders and its main tools used. It was used as a work methodology, exploratory research, through interviews with a semi-structured script, bibliographical, documentary and exploratory research through the analysis and review of research materials that deal with the theme, in addition to qualitative research. The study showed that there was an innovation in people management resources as well as in the tools used by HR, leaving aside the Taylorism model.

Keywords: People management. Leaders. PDL.

Introdução

Em um mundo cada vez mais competitivo, faz-se necessário a existência de um planejamento estratégico do RH da empresa para o alinhamento entre os objetivos empresariais e dos colaboradores. Para Fisher (2002), a gestão de pessoas é o método pelo qual uma organização gerencia e orienta o comportamento humano, de modo a definir princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos do seu gerenciamento estrutural.

Em consonância com Fisher (2002), o comportamento humano é um elemento de diferenciação e potencialização da competitividade; deste modo a preocupação com a gestão vem ganhando espaço no âmbito dos negócios e na teoria organizacional.

Sendo assim, é necessária a inclusão de modelos que compreenda as pessoas como agentes do processo. Dutra (2002) mostra que "cabe as empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades". Diante disto a empresa X, a qual será estudada ao longo do presente trabalho, em busca da manutenção da vantagem competitiva, da reestruturação de processos, do atingimento das competências essenciais e reinvenção do modo de liderança da entidade implementou o Plano de Desenvolvimento de Líderes (PDL).

O problema da pesquisa fundamenta-se em verificar qual o papel da implantação do PDL para empresa X e quais as suas contribuições para o planejamento e desenvolvimento na gestão estratégica das pessoas. Objetivando analisar de modo geral os impactos da implementação desta ferramenta, bem como os benefícios que tal plano trará e as perspectivas futuras para o corpo funcional da entidade. Já como objetivos específicos tem-se a descrição da gestão estratégica de pessoas nas organizações, assim como o papel e a funcionalidade do RH para o desenvolvimento de sucesso das empresas, descrição do PDL como método de desenvolvimento de competências dos líderes e suas principais ferramentas utilizadas.

A investigação do tema justifica-se na tentativa de colaborar com a construção do referencial teórico acerca do tema, pela possibilidade de contribuição as organizações por intermédio da breve abordagem das contribuições do PDL para o desenvolvimento de líderes. Outra importância a ser ressaltada, é o estabelecimento de vínculos estreitos entre o desempenho da equipe e os resultados obtidos pela empresa, buscando um modelo de gestão fundamentado em competências.

O vigente trabalho empregou vários tipos de metodologia de pesquisa, sendo estas: pesquisa exploratória, por meio de entrevista com roteiro semiestruturado, pesquisa bibliográfica, documental e exploratória através da análise e revisão de materiais de pesquisa que discorrem do tema, além de pesquisa do tipo qualitativa.

Os materiais utilizados foram artigos científicos provenientes de pesquisa na web, livros e entrevista com questionário semiestruturado com a psicóloga da Empresa X a qual é uma das gestoras responsáveis pela implementação do Programa de Desenvolvimento de Líderes. A empresa entrevistada é uma indústria alimentícia consolidada no sertão pernambucano, que possui grande influência no mercado e consequente potencial de empregabilidade para a população da cidade que está estabelecida e as existentes nas proximidades.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE PESSOAS

O Planejamento estratégico é de vital importância para as empresas em um mundo empresarial cada vez mais dinâmico e mutável. Tanto que, a gestão estratégica de pessoas evoluiu com o passar dos anos. Mudanças significativas tiveram início no modelo criado e desenvolvido de acordo com os princípios do Taylorismo-fordismo e no modelo hierárquico-funcional por Fayol no início do século XX.

Segundo (Fleury 2000, p.52), o homem é conduzido a uma dimensão secundária no processo produtivo, mera peça de uma máquina. Essa perspectiva tinha como foco apenas maximizar a produção, tendo como modelo de gestão um modelo hierárquico centralizado da teoria de tempos e movimentos.

Na busca por um modelo de gestão que seja adequado, Fischer diz entende-se por

modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso a empresa tem que orientar os gestores a atuarem mediante o modelo de gestão desenvolvido e implementado tendo bem definido suas metas e objetivos organizacionais. Uma empresa que investe no desenvolvimento do capital humano mais forte e competitivo, ela se torna no mercado globalizado onde todos concorrem entre si, independentemente do porte da empresa.

As empresas buscam por pessoas capacitadas para desenvolver e implementar a gestão mais eficaz de acordo com os objetivos, diante disto (Fischer 2002, p.13), diz que:

O modelo caracteriza-se assim como uma variável depende das condições em que ocorrem os negócios. Somente com entendimento adequado dos fatores que determinam essas condições é que se torna possível definir um modelo coerente com as necessidades da empresa.

Evidentemente, não existe um modelo que seja regra, existem variáveis que devem ser levadas em consideração para adequar ao modelo que sirva para a empresa, porque cada empresa tem missão, visão e valores com base no micro e macro ambiente em que se está inserida.

A gestão de recursos humanos, teve o ponta pé inicial na Inglaterra com foco apenas em melhores condições de trabalho, com impulso a revolução industrial no final do século XVIII, de acordo com Ivancevich 2008. O movimento da revolução industrial, deu início a mudanças significativas com substituição do trabalho manual pelas máquinas, que consequentemente transformou o modelo de conduzir as organizações com foco na divisão de mão de obra, outro aspecto relevante da época foi que o chefe não era mais necessariamente o dono da empresa.

Paralelamente Fischer 2002 diz que, o desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão de pessoas correspondente são determinadas por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Contudo, as empresas estavam buscando indivíduos com mais competências e capazes de adequar ao novo modelo de empresa e modelo de gestão com foco em uma gestão estratégica.

Um fator importante na formação da área de RH, foi o movimento das relações humanas, com a pesquisa de Elton Mayo na fábrica Hawthorne da Western Electric de Chicago, entre 1924 e 1933. Essa pesquisa tinha como objetivo, determinar os efeitos da iluminação do ambiente de trabalho em sua produção, o resultado da pesquisa foi mais relevante em outro aspecto, que foi a importância da interação social e do trabalho em grupo no nível de produção e satisfação dos empregados.

Atualmente o papel da gestão de RH não se limita apenas a partes da empresa ou grupos de trabalhadores como no caso da experiência de Hawthorne, Ivancevich 2008, p.7 afirma que, Quando a estratégia de gestão de RH está integrada na organização, ela exerce importante papel na identificação dos problemas de recursos humanos da empresa e na criação de soluções. Atualmente em pleno século XXI, é impossível que uma empresa seja competitiva em um ambiente globalizado e dinâmico, sendo que, a gestão estratégica de pessoas hoje é vantagem competitiva para quem observar e melhor traçar suas estratégias no mundo empresarial.

A gestão de pessoas, assumindo a posição de destaque em uma empresa, há de se evidenciar algumas estratégias que de acordo com (Fischer 2002, p. 16)

A definição de uma estratégia, a implementação de uma diretriz com impactos no comportamento dos empregados, a fusão ou transferência de uma unidade organizacional ou a busca de uma nova postura de atendimento ao cliente são intervenções de gestão de pessoas. A concordância com tal perspectiva implica o conhecimento de que os limites entre o que é especialidade de recursos humanos e o que está na área de atuação dos planejadores estratégicos ou de gestores de produção ou de marketing são muito tênues e de difícil determinação.

estrategicamente sob tal perspectiva, Fleury 2002, destaca o processo de globalização financeira, comercial e produtiva, que provoca transformações também na atuação das organizações. De modo que, as organizações que não se adequar ao novo modelo empresarial a tendência é morrer. Hoje as empresas competem em um mercado globalizado a exemplo de empresas com plataforma de vendas on-line, como o China, que tem o maior número de usuários de internet do mundo, consequentemente, sendo o segundo maior fluxo de comércio eletrônico. Uma gigante neste seguimento é a Alibaba, que em 2012 representou 2% do PIB da China, já em 2014 as vendas on-line representou 90%, de todas as vendas do comércio da China, em comparação com os Estados Unidos que chegou a 24%. Desta forma, o mercado está globalizado, onde qualquer empresa independente do porte pode concorrer em escala global.

Evidentemente com o avanço das empresas em todas as áreas, no ambiente interno e no externo necessita que o capital humano seja valorizado e aprimorado. De acordo com Fischer 2002, Observa-se até quanto as organizações dependem de uma atuação estruturada sobre o comportamento humano e das características básicas dessa ação. Fica evidente que em 2002 já buscavam evoluir, já que as tecnologias chegavam para mudar o cenário de empresas e indivíduos que a compõem, se adequando a um novo cenário empresarial.

Quando falamos em gestão estratégica de pessoas é necessário ir a busca do por quê? Um dos conceitos foi desenvolvido por Dutra 2002, onde ele diz que: Quando voltamos para gestão de pessoas, verificamos que muitas empresas tratam essa questão com base em premissas equivocadas sobre a realidade organizacional. Se a empresa não usar as ferramentas de gestão da maneira correta não adianta, porque um modelo de gestão que não ofereça aos seus gestores compreender toda a realidade da empresa, mas que também disponha de diretrizes e instrumentos que proporcionem uma gestão eficaz.

As organizações com o passar do tempo, foram se aprimorando de maneira que percebe - se no decorrer do trabalho. O Brasil começou a transformar seu modelo de entre a organização e o indivíduo no início dos anos 90. Dutra 2010 enfatiza que, as organizações mais abertas e participativas têm melhores condições de criar nas pessoas uma relação de compromisso com seus valores e objetivos, sendo assim, vai ficando para trás o modelo burocrático na relação de empresa com empregados. Agora é necessário uma interação de relação mútua entre ambos.

Administração de recursos humanos buscam agregar valor as organizações, Ulrich 1998, p.40, conceitua da seguinte forma:

Para criar valor e obter resultado, os profissionais de RH precisam não pelo foco nas atividades ou no trabalho, mas pela definição de metas, as quais garantam resultados de seu trabalho. Com as metas definidas, podem-se estipular os papéis e atividades de parceiros empresariais.

Assim, com objetivos e metas definidas, a empresa em parceria com os colaboradores, podem trabalhar juntos para alcançar os resultados. Estando claro os objetivos para a organização e para os colaboradores, podem aplicar o planejamento estratégico de gestão de pessoas com postura crítica, proativa em relação as políticas e práticas adotadas pela organização.

A gestão de pessoas, como já vimos, tem busca, conceitos e formas de aprimorar as organizações com a compreensão de fatores que afetem sejam eles, internos ou externos. De modo que, na administração científica Dutra 2002 diz que, as pessoas são vistas como responsáveis por uma atividade ou um conjunto de atividades ou funções. Atualmente, esse modelo se aplicado, gera distorção na análise e interpretação da realidade nas organizações, podendo gerar dificuldade na compreensão do modelo de gestão, por isso é necessário ser criteriosa no modelo de gestão que se deseja aplicar.

Ulrich 1998, p.42 afirma que, o papel do RH se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo. O profissional de RH como um parceiro estratégico na busca de alcançar seus objetivos.

O PAPEL E A FUNCIONALIDADE DO RH PARA O DESENVOLVIMENTO DE SUCESSO DAS EMPRESAS

O universo de desenvolvimento de sucesso das empresas contemporâneas exige um conhecimento mais amplo e abrangente, no que se refere a estrutura da organização. Incluindo todos os setores da entidade, na identificação de fraquezas e assim poder minimiza-las, e potencializar seus talentos e competências. Assim, o papel e funcionalidade do RH (Recursos Humanos) se faz presente para o resultado final do desenvolvimento da organização, através das pessoas que a compõem. Na verdade,

[...] as pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial. Fala-se hoje em estratégia de recursos humanos para expressar a utilização deliberada das pessoas para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem auto-sustentada da organização em relação aos concorrentes que disputam o mercado(CHIAVENATO,2010, p.4).

O departamento de recursos humanos está cada vez mais ativo e presente hoje dentro das empresas. Buscando formas estratégicas de planejamento e alinhamento entre seus setores, através de motivações e incentivos do quadro do seu pessoal. Passando a ter uma nova visão em relação não somente aos funcionários, mas todas as pessoas que estejam ligadas direta e indiretamente a entidade. Logo, toda e qualquer empresa precisa das pessoas para viver e seguir suas atividades diárias em pleno vigor.

O CONCEITO DE EMPRESA E A ORIGEM DOS RECURSOS HUMANOS

Entende-se como empresa uma organização de fins lucrativos, que procura segurança econômica a curto, médio e longo prazo. Porém, a empresa moderna de hoje, preocupa-se não única e exclusivamente com o lucro e o capital financeiro, mas também com o capital humano, a sociedade e o meio ambiente em que estar inserida.

A empresa é hoje, de longe, a instituição mais influente da sociedade industrial moderna. Apenas o Estado a ela pode ser comparado em termos de poder. Todos nós dependemos dela de alguma maneira, seja como fonte de renda e segurança do emprego, seja como fornecedor dos bens e serviços que queremos comprar para satisfazer as nossas necessidades de consumo e lazer (RICHERS, 2005, p.9).

Assim, a empresa influencia as pessoas e vice versa, pois sem o capital humano e intelectual das pessoas as organizações não sobreviveriam. Logo, os Recursos Humanos surgem para vincular e fortalecer o elo entre pessoas e entidades.

Para Albuquerque (2002), as organizações usam informações do ambiente para criar suas estratégias corporativas e de recursos humanos. Assim, se faz importante observar as tendências de mudanças da área econômica, tecnológica, social, cultural e política e seus impactos sobre a empresa e sua gestão.

A origem dos Recursos Humanos passa por três eras distintas de mudanças e transformações, ajustadas aos padrões de sua época, são elas: A era da industrialização clássica (1900-1950) surgem as Relações Industriais, a era da industrialização neoclássica (1950-1990) surgem os Recursos Humanos e por fim a era da informação (Após 1990) surge a Gestão de Pessoas.

Segundo Chiavenato (2010), na era clássica aparecem os antigos departamentos de pessoal, que viriam a ser os departamentos de relações industriais, que focavam em fazer cumprir as exigências legais a respeito do emprego, nas tarefas operacionais de mão de obra. Na era neoclássica surgem os departamentos de recursos humanos, além das tarefas anteriores da era clássica, desenvolvem funções operacionais e táticas. Na era da informação surgem as equipes de gestão de pessoas, substituindo os departamentos de recursos humanos. As práticas de RH são passadas aos gerentes de linha em toda a organização, os quais passam a serem os gestores de pessoas.

Desse modo, a equipe de RH na atualidade, deixa a função de tarefa operacional e passa

a ter uma função mais focada em consultoria interna, assumindo uma posição mais estratégica de orientação global, com uma visão no futuro da empresa.

Nos anos de 1960 e 1970, a escola de relações humanas, nome pelo qual ficou conhecida essa linha de pensamento, predominou como matriz de conhecimento em gestão de pessoas. Uma de suas principais contribuições foi descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha. Reconhecer a importância de levar o gerente de linha a exercer adequadamente seu papel constituiu a principal preocupação da gestão de recursos humanos. O foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança passaram a constituir os conceitos-chave do modelo humanista (FISCHER, 2002, p.21).

A nomenclatura relações humanas e recursos humanos, apesar de distintas em relação a conceitos, essa distinção nunca foi incorporada ao senso comum e pela teoria, por serem conceitos tidos como sinônimos.

Na década 1980 os recursos humanos têm uma maior visibilidade e destaque no cenário empresarial brasileiro, tendo a perspectiva estratégica de gestão de recursos humanos como ferramenta influenciadora nas organizações mais estruturadas da época.

Segundo Albuquerque (apud FISCHER, 2002, p. 24), realizou em 1987 uma pesquisa abrangente e elucidativa a esse respeito em um grupo muito amplo de empresas brasileiras. Nesse estudo é possível encontrar uma profunda revisão bibliográfica do conceito e constatações relevantes de sua implementação prática no Brasil. Dentre outras conclusões, o autor destaca que, “muito embora os resultados da pesquisa não evidenciem uma ligação forte entre planejamento estratégico de recursos humanos e planejamento estratégico, já se configura uma tendência de aceitação do planejamento estratégico de recursos humanos por parte da alta administração das empresas da amostra”.

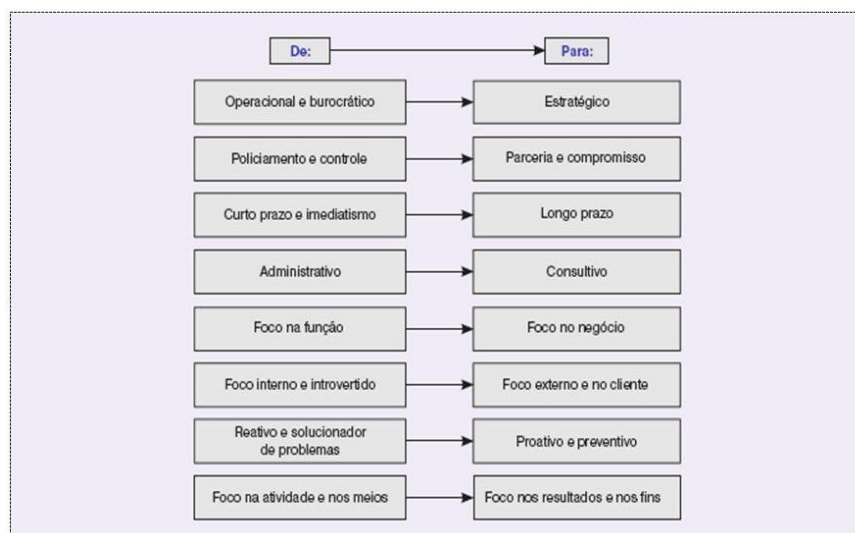
Com o passar das décadas percebe-se as mudanças e transformações do RH, no que se refere ao desenho de planejamento estratégico de recursos humanos, bem como seus novos papéis de função dentro das organizações modernas.

OS NOVOS PAPÉIS DA FUNÇÃO DE RH E A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Com a globalização e a tecnologia atual, onde tudo acontece muito rápido e instantâneo, com inúmeras ferramentas de ajuda como a internet, as empresas juntamente com seu RH precisam acompanhar esse ritmo, com foco nas mudanças e atualizações constantes do mercado. Antes chamado de departamento de RH, hoje chamado de gestão de RH ou simplesmente Gestão de Pessoas, por perceber ao passar dos tempos a importância do seu pessoal não somente como mera mão de obra operacional e mecanizada, mas sim como pessoas parceiras da organização.

Chiavenato (2010) evidencia os novos papéis da função de RH, conforme descreve na figura a seguir:

FIGURA 1 – Os novos papéis da função de RH.



Fonte: CHIAVENATO, (2010, p.46)

Percebe-se na figura o de onde veio e para onde caminha a nova percepção de gestão de recursos humanos. Como por exemplo, de operacional e burocrático para o estratégico, de policiamento e controle para parceria e compromisso e de foco na atividade e nos meios para o foco nos resultados e nos fins. Assim, os novos papéis da função de RH são muito mais focados no estratégico da organização no que se refere a atenção e olhar para o bem estar das pessoas, motivando a liderança de grupos em vários setores e a parceria fiel de seus colaboradores em prol dos resultados de sucesso da empresa e de todos nela inseridos.

Estaria a nova gestão de RH mais focada na estratégia de comprometimento, no qual as pessoas “[...] são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais [...]” (ALBUQUERQUE, 2002, p.39).

Dentro dessa estratégia de comprometimento de pessoas, as mudanças na gestão de RH no que inclui a gestão de pessoas, a figura do capital intelectual se faz presente e de vital importância para o desenvolvimento da organização.

Com a era da informação vieram as mudanças e transformações na área de RH, nas quais são intensas e predomina a importância do capital humano e intelectual. Os novos papéis da função de RH são definidos em quatro eixos: estratégias de RH, infra- estrutura, contribuição dos funcionários e mudança organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Falar de gestão de RH e gestão de pessoas é preciso falar da importância do capital intelectual e capital humano dentro dessas gestões para o bom desempenho estratégico das organizações. Para melhor entendimento da questão, faz-se necessário o conceito de capital intelectual.

É um dos conceitos mais discutidos recentemente. Ao contrário do capital financeiro – que é basicamente quantitativo, numérico e baseado em ativos tangíveis e contábeis -, o capital intelectual é totalmente invisível e intangível. Daí a dificuldade em geri-lo e qualifica-lo adequadamente. O capital intelectual é composto de capital interno, capital externo e capital humano (CHIAVENATO, 2010, p.55).

Assim, por se tratar de um capital diferenciado, por ser invisível e intangível, o capital intelectual se faz complexo, porém perceptível quando assistido com as competências eficazes da boa gestão de RH da empresa. Sendo composto pelo capital interno que são as estruturas de conceitos e modelos criados pelas pessoas para as organizações, o capital externo é formado pela relação com clientes, fornecedores, marcas, imagem e reputação e por fim o capital humano que é constituído por talentos integrados e conectados com a dinâmica organizacional e envolvente por um estilo de gestão participativa.

Dessa forma, percebe-se que as organizações modernas que visam o desenvolvimento de

sucesso no mundo globalizado, procuram integrar sua gestão de RH a um dinâmico planejamento estratégico e eficaz em gestão de pessoas. Orientando, capacitando e motivando grupos através de talentos e competências na formação de líderes de linha que incentivados e valorizados quanto seu capital intelectual, tende a produzir mais e com mais qualidade. Assim, essas empresas terão foco no futuro estratégico, nos processos ao longo prazo, no cotidiano operacional e principalmente o foco nas pessoas para as pessoas.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES (PDL)

Segundo site de pesquisa, o PDL surgiu em busca da qualificação e aperfeiçoamento no desenvolvimento de líderes e gestores, aprovada por meio da portaria nº 14/2019, no dia 7 de fevereiro, em Brasília (DF). O intuito é estabilizar líderes a serem mais proativos e dinâmicos na organização, com a elaboração de medidas que influenciam as pessoas motivacionalmente, como vantagem corporativa entre colaboradores e clientes.

Notadamente, o poder da liderança torna líderes mais eficientes, com base teórica para si, e com eficácia para a formação de colaboradores em líderes, no nível de responsabilidade pessoal, prático e organizacional na empresa. Essa responsabilidade de liderança dentro de uma empresa é de suma importância para o crescimento profissional, compartilhar ideias, colaborar com o sistema interno e com a captação de recursos, seja eles empresariais, estratégicos e, ou financeiros.

Portanto, o líder tem como principal laço a autoliderança, estímulos para que possa agregar saber mental e emocional nos participantes, desenvolvimento, habilidades de como agir e liderar uma equipe, empoderando iniciativas inovadoras dentro da empresa, no âmbito pessoal e profissional.

Contudo, o PDL é um plano desenvolvido para trabalhar com todos na empresa, em diferentes níveis hierárquicos, definindo estratégias, gerando oportunidades, avaliando resultados, na gestão de pessoas com foco em RH, e na gestão empresarial. Para Fleury (2002, p. 42) afirma que "a participação mais ampla de colaboradores de diferentes níveis da organização na formulação estratégica é adotada também como forma de tornar esse processo mais interativo e contínuo".

Além disso, pode-se interpretar a vantagem competitiva como sucesso para a empresa, podendo alavancar o processo decisório através de liderança e diferenciação, tornando a empresa visível no contexto favorável e sustentável.

Segundo Davel (apud VERGARA, 2009, P. 31),

"(As pessoas são fonte verdadeira de vantagem competitiva, por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas, ou seja, por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividades com objetividade, quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem)".

No entanto, as pessoas para serem motivadas, elas precisam ser influenciadas, desenvolvendo habilidades e atitudes que torne a alcançarem seus objetivos, criando metas que possam se destacar como um todo. Para Kotler (1992, p.63) "planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado".

Sendo assim, no espaço organizacional, o líder tem a responsabilidade de montar um roteiro para que essas pessoas possam produzir, e ter reflexões inspiradoras, trabalho em equipe e treinamento, fortalecendo a empresa no futuro, para que consiga colher resultados e se adaptar as mudanças de mercado.

Pode-se ressaltar que à gestão de recursos humanos tem como fator principal a realização e análise do desenvolvimento de pessoas, avaliando o potencial estratégico e o diferencial competitivo. Assim como, atualizando a maneira de liderar dos líderes através das ferramentas de apoio, criadas e implantadas.

No entanto, esse é o papel do líder, manter pessoas na organização, aderir conhecimento, para que possam desenvolver atividades e habilidades que tragam melhoria para organização.

Notadamente, podemos observar a seguir, algumas ferramentas necessárias para a implantação do PDL na empresa x, como planejamento estratégico e semiestrutural para organização.

PRINCIPAIS FERRAMENTAS DO PDL UTILIADAS NA EMPRESA X

TESTE DISC

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching (2018):

O DISC é um método desenvolvido para avaliação de comportamento dos indivíduos. Foi originado a partir de estudos do Dr. William Moulton Marston, que tinha o objetivo de compreender como o ser humano lida com o ambiente em que está inserido, bem como os motivos para que ele apresente determinadas ações e reações.

Em consonância com o IBC Coaching (2018, texto digital), o teste comportamental DISC possui quatro padrões básicos de comportamento a partir da percepção que o indivíduo tem do ambiente, sendo elas: Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade.

Deste modo, a Dominância está relacionada ao modo como a pessoa trata os desafios e problemas; Influência a como lida com pessoas e as influências; estabilidade e a maneira que encara mudanças e Conformidade como age com regras estabelecidas por outros.

Ainda de acordo com o IBC Coaching (2018), o teste Disc far-se-á uma importante ferramenta de gestão ao passo que permite a melhor compreensão, de forma profunda, os pontos fortes e os pontos a desenvolver de determinado indivíduo, de modo a aperfeiçoar seu desempenho para o alcance de metas e objetivos com mais assertividade.

AValiação 360

A avaliação 360 é uma ferramenta que objetiva a identificação e análise da percepção que as pessoas têm acerca de determinado profissional. Com isso, em consonância com o IBC Coaching (2019), a finalidade desta ferramenta é promover a melhoria contínua dos colaboradores, sobretudo daqueles que desempenham a função de gestores, por intermédio de feedbacks pontuais, realizados através de questionários respondidos por superiores, pares, subordinados, fornecedores ou clientes internos e externos.

Ainda assim, o colaborador avaliado tem a oportunidade de se autoavaliar, o que lhe propicia precisão de suas ações, comportamentos, dentre outros; que lhe serão necessários para o seu desenvolvimento e melhorias a programar. Entre os pontos avaliados estão: capacitação; atitudes; habilidades técnicas; pontos fortes; pontos de melhoria e perfil comportamental.

Para tanto, faz-se necessário à definição de competências por parte da empresa para aplicar uma avaliação assertiva e orientar os profissionais conforme o que a empresa espera de cada um deles; realização de treinamento com objetivo de explicar como funciona a avaliação, métodos eficazes para se avaliar e avaliar outros colaboradores de forma correta e profissionalmente, e, relato da necessidade de receber feedbacks com maturidade; confidencialidade ao longo do processo por questões éticas e de clima organizacional; questionário; avaliação das respostas obtidas e feedback para tornar ciente a situação do indivíduo.

Para o IBC Coaching (2019), os benefícios para o colaborador e a empresa são respectivamente:

Uma das principais vantagens desta avaliação é permitir que a pessoa avaliada também tenha a oportunidade de fazer uma autoanálise, pois, com isso, ela, não só coloca em prática e desenvolve a sua autocrítica, como também obtém uma comparação assertiva entre o que pensa de si mesma e a percepção que os demais ao seu redor têm sobre ela. Com esta avaliação, o profissional terá conhecimento sobre importantes dados acerca de seu desempenho no trabalho, do ponto de vista de diferentes níveis hierárquicos. Munido do resultado, ele terá informações que vão agregar, efetivamente e na prática, em seu desenvolvimento dentro da empresa, bem como no crescimento de sua carreira, independentemente do cargo que ocupe ou atividades que execute na organização. Já para a organização que investe na aplicação da Avaliação 360° os ganhos são diversos, já que, ao avaliar e acompanhar de perto o desempenho de seus colaboradores, informando-

lhes sobre o que precisam melhorar e o que podem continuar fazendo, pois está surtindo efeitos positivos no dia a dia, é possível extrair o que há de melhor em cada um, e, com isso, transformar os profissionais da empresa, em uma equipe coesa e de alta performance, focada, principalmente, na conquista dos objetivos da empresa, tornando esta bem-sucedida no mercado em que atua.

COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Diante da crescente necessidade da boa comunicação nas organizações, buscam-se cada vez mais treinamentos direcionados ao seu desenvolvimento. Uma das ferramentas utilizadas é a comunicação assertiva, segundo Gelis Filho e Izidoro Blikstein (2013) “trata-se de um conjunto de técnicas utilizadas para se atingir um diálogo mais eficaz, superando as armadilhas que as reações emocionais podem representar durante um processo comunicativo”.

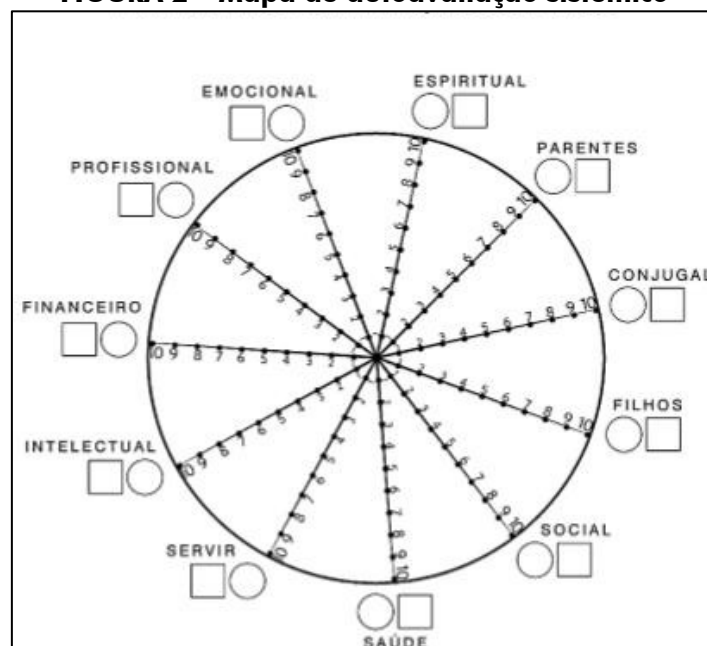
De acordo com o IBC Coaching (2019), a comunicação assertiva propicia a transmissão verdadeira das informações, com transparência, clareza, coerência e coesão, o que aumenta as chances de uma interpretação correta e da execução de um trabalho de maneira considerável. Além disso, ela também evita o retalhamento das informações ao longo do processo, o que otimiza a execução das atividades; outro ponto que o IBC Coaching (2019) ressalta é que para os negócios, quando se tem colaboradores cientes dos acontecimentos dentro da empresa, torna-se possível a diminuição da existência de fofocas, o que traz foco para a entrega das demandas com maior agilidade e rapidez.

MAPA DE AUTOAVALIAÇÃO SISTÊMICO

Em consonância com Paulo Vieira (2017), o mapa de autoavaliação sistêmico é uma ferramenta que mede a qualidade e a plenitude da vida com base nos valores individuais, os quais abrangem o estado atual, o lugar que se almeja chegar e a elaboração de um plano de ação consistente.

Para o autor este método mensura o sucesso e a felicidade nos aspectos essenciais da existência humana, a qual é muito utilizada no Coaching Integral Sistêmico. O MAAS se divide em 11 pilares, conforme ilustra a imagem a seguir:

FIGURA 2 – Mapa de autoavaliação sistêmico



Fonte: Internet

Consoante expõe o autor, para preencher o mapa, o primeiro passo é anotar no espaço quadrado de 0 a 10 o quanto cada pilar é importante para quem preenche; segundo passo é pontuar cada pilar de acordo com a atual situação; o terceiro ponto é ligar todos os pilares até formar uma figura geométrica de 11 lados, a qual se dará o nome de roda da vida. A diferença existente entre quanto é importante cada pilar e a nota que foi atribuída a cada ponto, mostrará a qualidade atual da vida do participante em cada uma das áreas. Para tanto, a ferramenta mostra que é necessário ter equilíbrio entre todas as áreas e ser feliz em cada elemento da vida.

FEEDBACK SANDUICHE

O feedback sanduiche inicia-se com a exposição de um ponto positivo, no meio da conversa um ponto a melhorar, e por fim, ressaltar mais uma qualidade. Em consonância com Lizandra Tomé (2016), constitui-se por três etapas:

1ª etapa - Destacar os pontos positivos. O líder começa destacando algo positivo para mostrar que você reconhece o que a pessoa fez de bom.

2ª etapa - Mostrar os aspectos a serem melhorados. Depois, indica os pontos a serem melhorados de modo específico e objetivo. Uma dica para um bom feedback é nunca utilizar as expressões "mas", "porém" ou "só que...", depois de destacar os pontos positivos, pois essas expressões simplesmente anulam o que foi dito antes e causam a sensação de que o que foi dito antes não era sincero, mas apenas uma forma de introduzir uma crítica.

3ª etapa - Concluir com palavras de encorajamento. Finalizar com palavras de encorajamento para reforçar a motivação.

Deste modo, traz um retorno construtivo ao passo que busca com a primeira e última camada de pontos positivos, não comprometer a autoestima ou orgulho do colaborador ao receber o feedback negativo.

Análise dos Resultados

Conforme discutido ao longo deste trabalho, a gestão estratégica de pessoas tem sido tema base para estudo de diversos artigos ao longo da história, sempre apresentando novas linhas de pensamentos (Dutra & Comini, 2010), porém, mantendo-se a essência do tema, ter o trabalhador como parte da empresa. Ainda de acordo com Dutra & Comini (2010) as organizações precisam trabalhar o desenvolvimento das competências nas pessoas, pois, nos

últimos anos, surgiu um novo contrato entre as pessoas e as organizações, devido a conflitos de gerações, a comodidade do trabalho e pelo fato dos indivíduos estarem mais criteriosos em analisar conflitos entre trabalhos e bem estar social.

Com base nesses motivos, e nos demais apresentados neste trabalho, foi aplicado um questionário (anexo I) com a psicóloga que participa de um projeto de implementação de um PDL em uma empresa no sertão pernambucano, foi abordado questões pertinentes ao tema com o intuito de analisar as necessidades da empresa com as teorias já apresentadas.

Foi questionado como o engajamento do líder pode influenciar os resultados de seus subordinados, e de acordo com a entrevistada, o aperfeiçoamento das competências é fundamental, assim como o conceito de long life learning deve ser aplicado a este caso, e claro, ter amor pelo o que faz, para manter a autoestima do comprometimento. Isso corrobora com a ideia de Fleury (2002) de que “[...] o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes” o que fica evidente como parte das características de um líder.

Em relação à forma de liderar uma equipe composta por antigos amigos de função, o direcionamento dado pela psicóloga foi a não mudança de postura técnica, manter o alto respeito e sempre reconhecer os esforços dos colaboradores.

Quando questionada a respeito de como identificar quando as habilidades de liderança estão indo na contramão, a entrevistada ressaltou que o equilíbrio do nível entre os líderes facilita a estabilidade nas ações, desta forma, é essencial o engajamento da equipe, assim como uma boa dinâmica de interação facilita a visão e possibilita o apoio mútuo. Percebe-se que não foi descrito as possíveis falhas de habilidades que pudesse comprometer a postura de líder, o que respalda a visão de Lawler (1994) apud Fleury (2002), onde afirma que estabelecer um conjunto de habilidades com base no sistema de cargos não atende as exigências das organizações complexas. Deste modo, as equipes precisam estar alinhadas para identificar possíveis falhas e se autocorrigir, o que exige um alto nível de competência do grupo para que suas ações possam ser vistas de forma homogênea pelos demais colegas de função.

Foi questionado a respeito do melhor momento para criar planos de desenvolvimento para as lideranças, e de acordo com a entrevistada, o desenvolvimento é feito de forma contínua a medida que surgem novos desafios na própria rotina do trabalho, a necessidade de estudos e debates pode surgir de forma rotineira para aperfeiçoar a tomada de decisão para o surgimento de anomalias ou para reestruturar um próprio processo já existente.

Outro tópico apresentado no questionário foi a respeito dos pilares para manter uma liderança de sucesso, e mais uma vez o conceito do termo de long life learning foi apresentado, pois, para a psicóloga, é essencial manter a liderança atualizada sobre técnicas e adequá-las para a realidade da empresa.

Outra questão abordada foi a respeito da rotatividade de pessoas entre setores, para tal caso, a psicóloga acredita que a própria liderança pode evitar o surgimento desse problema com o aperfeiçoamento de suas competências, tais como: Desenvolver dinâmicas de interação, dominar técnicas de desenvolvimento de pessoas, influenciar, potencializar, treinar, saber ouvir, delegar, planejamento estratégico e dentre outras.

Em relação às ferramentas adotadas no PDL, as mencionadas foram; Treinamento inicial (palestra informativa), aplicação da ferramenta DISC, questionário de auto avaliação, técnicas para comunicação assertiva, técnicas de feedback e sanduiche, avaliação 360 e dentre outros.

A entrevistada foi questionada a respeito das motivações para implantação do PDL na empresa, e ressaltando as ideias de Dutra (2010), a implantação do plano de desenvolvimento dos líderes tem como meta potencializar as capacidades dos mesmos, devido as suas responsabilidades sobre o processo de gestão de pessoas, isso ocorre porque a liderança fica na ponta do processo de produção juntamente com os operadores. A entrevistada ainda salientou que não cabe apenas ao RH a responsabilidade de gerir pessoas, então com o PDL, há o compromisso de manter a empresa como o melhor lugar para se trabalhar.

A respeito dos resultados esperados com a implantação desta estratégia, a psicóloga

mencionou que o PDL tem como base desenvolver líderes dinâmicos e capazes de se manter focados na qualidade e nas metas, mas sem deixar de lado o bem estar das pessoas envolvidas no processo.

Quanto às dificuldades e desafios encontrados para a implantação do PDL, ela ressaltou não ter tido dificuldades em trabalhar com o projeto, pois cada etapa está sendo cuidadosamente pensada e supervisionada. Deste modo, isso demonstra que a nova gestão de pessoas tem sido adaptada para a realidade de cada empresa (Dutra, 2002; Freuly, 2002) e que tem sido deixado de lado o pensamento taylorismo, (Dutra & Comini, 2012).

Conclusão

A proposta de estudo deste artigo foi analisar de modo geral os impactos e o papel de implementação do PDL através do RH para um bom planejamento estratégico de gestão de pessoas nas empresas, bem como os benefícios que tal plano trará e as perspectivas futuras para o corpo funcional das organizações. Em relação aos objetivos específicos, tem-se a descrição da gestão estratégica de pessoas nas entidades, assim como o papel e a funcionalidade do RH para o desenvolvimento de sucesso das empresas, descrição do PDL como método de desenvolvimento de competências dos líderes e suas principais ferramentas utilizadas. A partir destes pontos, apresentam-se algumas considerações relacionadas aos resultados obtidos, com base na revisão bibliográfica e análise de conteúdo da pesquisa de campo de caráter qualitativo.

Portanto, compreende-se que através da implementação de uma gestão estratégica de pessoas adequada com organização e um bom plano de desenvolvimento de líderes capazes de assumir posição de estafe na organização, pode-se disputar de igual pra igual no mercado globalizado e competitivo em que estar inserido. Tomando-se como base conteúdos de cunho teórico, científico e experiências práticas nas empresas, sendo que, hoje as empresas dão mais ênfase ao capital humano e intelectual, com uma visão mais ampla do ser humano e passando a vê-lo não apenas como pura mão de obra produtiva, mas sim como pessoas.

Assim, fica evidente que as empresas têm que investir para aprimorar seus funcionários e colaboradores e consequentemente suas habilidades e talentos, bem como em sua organização e planejamento estratégico para obter vantagens e ser mais competitiva no mundo globalizado.

Na pesquisa, observou-se que a psicóloga na empresa pesquisada, além de desenvolver as competências dos líderes, é necessário manter o equilíbrio entre a equipe de trabalho para o engajamento de todos em busca de atingir os objetivos e metas desejadas pela organização. Levando em consideração que a empresa está implementando agora o modelo de PDL, uma vez que por ser recente, toda e qualquer mudança gera desconforto natural aos membros de uma equipe de trabalho.

Dessa forma, este trabalho buscou descrever conceitualmente modelos de planejamento e gestão estratégica de pessoas, implementação do PDL, o RH para o sucesso das empresas e o capital intelectual para gestão de pessoas. Continuamente foi aplicado um questionário na empresa X no sertão pernambucano, para obter melhor entendimento entre a parte teórica e prática e como funciona nas empresas da região. Consequente, espera-se que o conteúdo desenvolvido neste trabalho, sirva para aperfeiçoamento e geração de novas ideias para estudos futuros relacionados ao tema citado, focado no desenvolvimento das organizações.

Referências

ALBUQUERQUE, L. G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações**/ Idalberto Chiavenato. – 3 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M. T. L. (Org.) . **As pessoas na organização**. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. v. 1. 306 p.

FISCHER, A. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Edt. Gente, 2002.

GELIS FILHO, A.; IZIDORO, B.. "Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas." *GV EXECUTIVO* 12.2 (2013): 28-31.

IBC COACHING. **Comunicação Assertiva – Desenvolva uma comunicação clara e reduza conflitos**. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/comunicacao-assertiva-desenvolva-comunicacao-clara-reduza-conflitos/>>. Acesso em: 22 de Fevereiro de 2020.

IBC COACHING. **O que é e como funciona o teste disc**. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/o-que-e-e-como-funciona-o-teste-disc/>>. Acesso em: 23 de Fevereiro de 2020.

IBC COACHING. **Como Funciona a Avaliação 360 Graus?**. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/como-funciona-avaliacao-360-graus/>>. Acesso em: 23 de Fevereiro de 2020.

KOTLER, P.. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

Vieira, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs). **São Paulo: Atlas, 1999**. Plano de Desenvolvimento de Líderes. Disponível em <<https://cfc.org.br/plano-de-desenvolvimento-de-lideres/>> Acesso em: 21 fev. 2020.

RICHES, R.. **O que é empresa**. São Paulo: Brasiliense, 2005 (Coleção primeiros passos: 181).

Vieira, P. **Poder e Alta Performance: O manual prático para reprogramar seus hábitos e promover mudanças profundas em sua vida**. Editora Gente Liv e Edit Ltd, 2017.

THOMÉ, L. **Liderança e o Poder do Feedback: A Técnica do Feedback Sanduíche**. 2016. Disponível em: <<https://lisandrathome.jusbrasil.com.br/artigos/305197049/lideranca-e-o-poder-do-feedback-a-tecnica-do-feedback-sanduiche>>. Acesso em: 24 de Fevereiro de 2020.

Recebido em: 17/07/2020

Aprovado em: 11/09/2020