



GESTÃO DE PESSOAS EM UM AMBIENTE DINÂMICO E COMPETITIVO: Um estudo de caso no município de Balsas - MA

¹SOLINO, Bruno Eduardo da Silva

²SOUSA, Daniela Rodrigues

³SOUSA, Max Dangelo Matos de

⁴NOGUEIRA, Maria Carla dos Santos

Resumo: O presente artigo apresenta resultados de estudos desenvolvidos no Grupo de Estudos Científicos (GEC) promovidos pelo curso de Administração da Faculdade de Balsas no primeiro semestre de 2016. O mesmo apresenta uma análise da Gestão de Pessoas que é desenvolvida em ambientes dinâmicos e competitivos dando ênfase à realidade da empresa Ideal Farma situada na cidade de Balsas - MA. Os objetivos do artigo são realizar uma breve abordagem do contexto da Gestão de pessoas, apresentar conceitos e os principais objetivos nas organizações bem-sucedidas, citar e descrever alguns fundamentos comportamentais da Gestão de pessoas, discorrer acerca dos seis processos básicos da Gestão de Pessoas e os novos papéis. Nos últimos anos as organizações apresentaram um certo interesse em captar um número maior de pessoas qualificadas. A pesquisa foi fundamentada na coleta de dados bibliográficos e de campo. Deste modo, tanto as organizações quanto seus parceiros precisam focar no desenvolvimento da Gestão de Pessoas a fim de garantir que as ações comportamentais modelem o ambiente de trabalho. Essa é uma realidade vivida pela Ideal Farma e que será apresentada nesse artigo.

Palavras – chave: Gestão de Pessoas. Ambiente Dinâmico. Competitividade.

Abstract: The present article is the result of the studies developed in the Group of Scientific Studies (GEC) promoted by the course of Administration of the Faculty of Balsas in the first half of 2016. It presents an analysis of People Management that is developed in dynamic and competitive environments giving emphasis the reality of Ideal Farma Company located in the city of Balsas - MA. The objectives of the article are to take a brief approach to the context of People Management, to present concepts and main objectives in successful organizations, to cite and describe some behavioral foundations of People Management, to discuss the six basic processes of People Management and The new roles. In recent years, organizations have shown a certain interest in attracting more people that are qualified. The research was based on the collection of bibliographical and field data. In this way, both organizations and their partners need to focus on the development of People Management to ensure that behavioral actions shape the work environment. This is a reality lived by Ideal Pharma and will be presented in this article.

Keywords: People Management. Dynamic Environment. Competitiveness.

1. INTRODUÇÃO

No contexto gerencial, as organizações são percebidas como organismos vivos que se encontram em constante ação, desenvolvimento e crescimento. Um verdadeiro aglomerado de pessoas que aplicam seus conhecimentos, habi-

¹Graduando do 5º período do curso de Administração pela Faculdade de Balsas. E-mail: bess1954@outlook.com

²Graduanda do 1º período do curso de Administração pela Faculdade de Balsas. E-mail: daniela-sousa00@hotmail.com

³Graduando do 5º período do curso de Administração pela Faculdade de Balsas. E-mail: maxdangelo@hotmail.com

⁴Orientadora do artigo no GEC – Grupo de Estudos Científicos. Mestranda em Gestão e Ciências das Religiões pelo FSADU/IUA/FU, Pós – graduada em Gestão de Pessoas pela Universidade Católica Dom Bosco – UCDB e Bacharel em Administração pela Faculdade de Balsas. E-mail: mcarla_adm10@hotmail.com

lidades e atitudes através de ações praticadas no trabalho.

A fim de mobilizar, engajar e utilizar os esforços das pessoas em suas atividades às organizações têm mudado alguns conceitos e práticas gerenciais, que para os dias atuais já se encontram defasadas.

Segundo Mattar (1999, p. 80) “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva.” Esta é uma metodologia apropriada para os primeiros estágios de investigação, pois busca familiarizar e embasar o pesquisador com as informações necessárias à construção do projeto.

Contudo, a metodologia escolhida para desenvolvimento deste trabalho foi a pesquisa exploratória fundamentada no levantamento de dados bibliográficos, abordando consultas em livros e sites na internet que apresentem informações consistentes acerca da questão problema, tema central da pesquisa.

Com o tempo percebeu-se que as pessoas passaram a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso de uma organização, sendo o foco de investimento da maioria dos administradores.

Assim, ao sentir a necessidade de descrever os indivíduos e suas características as organizações decidiram voltar seus estudos para uma linha hierárquica que foca-se na análise da cultura corporativa e do comportamento humano, área está conhecida como Gestão de Pessoas.

Corroborando as informações descritas acima, tem-se que assim como outras organizações, a Ideal Farma necessita analisar de modo criterioso seus processos de Gestão de Pessoas, de modo a trabalhar o comportamento dos colaboradores atuantes em um cenário de extremo dinamismo e competitividade.

2. O CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

As organizações são percebidas como organismos vivos que se encontram em constante ação, desenvolvimento e crescimento. Um ver-

dadeiro aglomerado de pessoas que aplicam seus conhecimentos, habilidades e atitudes através de ações praticadas no trabalho.

Quando são bem-sucedidas tendem a crescer ou no mínimo sobreviver. Este crescimento leva ao aumento na captação de recursos em sua maior diversidade, sendo financeiros, materiais, informacionais e até humanos (RIBEIRO, 2005, p. 76).

A busca por recursos humanos comprova a necessidade que as organizações têm de possuir um quadro colaborativo formado por pessoas que possuam competências conceituais, técnicas e humanas para desenvolverem seus trabalhos.

Assim, com o tempo as pessoas passaram a representar um excelente diferencial competitivo dentro das organizações, uma vantagem que surgiu a partir da valorização do colaborador no contexto que fortalece as parcerias (MAXIMIANO, 2004, p. 85).

No contexto geral da Gestão de Pessoas Chiavenato (2014, p. 6) afirma:

[...] a Gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. De um lado, as pessoas passam boa parte de sua vida trabalhando em organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas que dele dependem para subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, em face da importância e do impacto que provoca nelas. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido depende de crescer nelas. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir os objetivos globais e estratégicos.

Cada organização possui sua ideologia, assim como as pessoas possuem crenças a respeito da gestão de pessoas e do comportamento humano, o que os caracterizam são suas diferenças individuais que as tornam heterogêneas.

Assim, fica claro perceber que tanto organizações, quanto as pessoas buscam atuar fun-

damentadas em objetivos próprios e, sobretudo diferentes. Organizações sonham com sustentabilidade, lucratividade, produtividade, qualidade, competitividade e em ter uma imagem e reputação positivas no mercado. Pessoas almejam possuir melhores salários, mais benefícios, estabilidade no emprego, segurança no trabalho, qualidade de vida, oportunidade de crescimento, autonomia e respeito (GIL, 2014, p. 33).

Apesar das divergências em foco que foram citadas, sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de pessoas.

3. CONCEITO E OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas vem passando por um contínuo processo de mudanças e modernização devido à globalização que tem provocado uma acirrada concorrência entre as empresas que visam ampliar sua produtividade e qualidade.

A expressão Gestão de pessoas foi criada para substituir a Administração de Recursos Humanos que mesmo após todas as mudanças ao longo dos anos ainda é a mais usada para designar o modo de lidar com as pessoas nas organizações (KNAPIK, 2008, p. 32).

Atualmente a Gestão de pessoas dependendo da organização pode receber nomenclaturas diferenciadas como: Administração do Capital Intelectual, Gestão de Talento Humano, Gestão de Competência, entre outros para manter configurados na área e representados em um novo espaço (CHIAVENATO, 2011).

Segundo Chiavenato (2014, p. 8):

A Gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variedades.

É por meio da gestão de pessoas que as organizações conseguem medir o desempenho

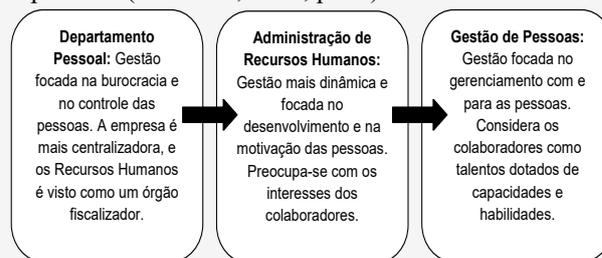
dos colaboradores, avaliar seu comportamento, perceber o clima organizacional e estimular os indivíduos a desenvolverem suas competências (GIL, 2014, p. 33).

Pessoas comprometidas, focadas em resultados, capacitadas, resistentes à pressão e com habilidades de relacionamento são os alicerces e a engrenagem que conferem à organização uma vantagem competitiva neste contexto (KNAPIK, 2008, p. 37).

“A empresa que opta pela vanguarda em gestão de pessoas, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e propiciando satisfação aos empregados” (CLARO; NICKEL 2002 p. 17).

Para Gil (2001, p. 17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Abaixo é possível observar na Figura 1 a evolução da visão e do foco do gerenciamento de pessoas.

Figura 1 – Evolução da visão e do foco do gerenciamento de pessoas. (KNAPIK, 2008, p. 40).



Assim, em aspectos gerais a Gestão de pessoas foi fundamentada pelas proposições de que as pessoas eram vistas na organização como: seres humanos, ativadoras de recursos organizacionais, parceiras da organização, talentos fornecedores de competências e como capital humano (CHIAVENATO, 2014, p. 10).

Com o tempo a gestão de pessoas foi percebida como a área que constrói talentos através de um conjunto integrado de processos e cuida

do capital humano das organizações, um elemento fundamental no meio intelectual e que surge como uma base para o sucesso gerencial.

As pessoas podem potencializar os pontos fortes de uma empresa ou reforçar as fragilidades, dependendo de como são consideradas e gerenciadas e neste cenário é a área de gestão de pessoas que precisa assumir o papel de construtor de relações que gerem interação e parcerias (KNAPIK, 2008, p. 40).

Deste modo, ao associar os interesses da empresa ao dos colaboradores, os resultados devem estar direcionados a busca por motivação, crescimento e desenvolvimento.

Os funcionários passam a ser colaboradores, e são inseridos em grupos inteligentes que tomam decisões racionais e significativas rumo ao alcance de objetivos que sejam globais.

Para isso, os principais objetivos da Gestão de Pessoas estão direcionados a: ajudar a organização a alcançar seus ideais e realizar sua missão, proporcionar competitividade à organização, aumentar a auto atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança, manter políticas éticas e comportamento socialmente comportável além de construir a melhor equipe dentro da melhor empresa (CLARO; NICKEL, 2002 p. 17).

E para garantir que estes objetivos sejam concretizados a moderna Gestão de Pessoas passa a olhar para seus colaboradores como:

[...] seres humanos, com personalidade própria e habilidades, como pessoa/talento e não como meros recursos humanos; Outras importâncias como ativadores de recursos organizacionais, elementos indispensáveis para a organização, fonte de impulso que dinamiza o ambiente organizacional; Pessoas como Parceiras sendo capazes de conduzir a empresa ao sucesso, bem como na realização de ações, estratégias que traga, financeiramente, retornos razoáveis que contribuam para o crescimento da empresa e do colaborador; Como Talentos Fornecedores de Competências, pessoas com elementos vivos e com potenciais essenciais ao sucesso da empresa; e Pessoas como Capital Humano ativo organizacional que agrega inteligência aos negócios (CHIAVENATO, 2011, p.10).

A maior contribuição dada pela gestão de pessoas deve estar voltada a busca pelo crescimento das organizações, de modo que a partir do trabalho das pessoas, estas sejam eficientes e eficazes, objetivando a prática de ações cooperativas por parte dos indivíduos que atuam nas empresas tanto para o alcance dos objetivos individuais quanto para o alcance dos objetivos organizacionais (GIL, 2006).

Em suma, o real propósito da gestão de pessoas é trabalhar como um meio integrador dentro das organizações no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações quanto para as pessoas que nelas trabalham.

4. FUNDAMENTOS COMPORTAMENTAIS DA GESTÃO DE PESSOAS

Conviver com outras pessoas, especialmente no ambiente de trabalho, não é fácil. Isso se justifica devido a uma série de desafios que são impostos no cenário aonde se desenvolvem as relações interpessoais e os comportamentos humanos.

Diariamente as pessoas comunicam-se, aproximam-se, afastam-se, demonstram sentimentos divergentes, como amor e ódio, carinho, medo e até mesmo insegurança (CLARO; NICKEL 2002).

Essas ações se refletem em reações que conscientes ou não, constituem o complexo processo de interação entre os indivíduos.

Nesse cenário, para compreender como funciona o processo de interação Robbins (2004) adotou um modelo simples para realizar estudos sobre o comportamento humano nas organizações e para isso separou o processo em três níveis: individual, grupal e organizacional.

Ainda segundo o autor citado acima, o nível individual apresenta variáveis biográficas, de personalidade, valores, atitudes e habilidades, que são capazes de interferir nos processos psicológicos afetando na tomada de decisão de cada indivíduo. Em nível grupal as interações são bidirecionais entre a tomada de decisão de grupos,

analisando variáveis de comunicação, liderança, conflito, poder, política, estrutura de grupo e equipes de trabalho. E no caso do nível organizacional os assuntos relacionados com cultura, políticas e práticas de recursos humanos, estrutura e dimensionamento da organização, são os mais frequentes, além de descrever sobre aspectos tecnológicos e dimensionamento do trabalho.

A gestão de pessoas considera os aspectos relacionais, pois estes estão inseridos na sociedade, contribuindo para a formação do ser humano e a condução de equipes no trabalho (GIL, 2014).

Os processos de socialização colaboram para a construção de uma análise dos comportamentos do indivíduo perante a sociedade, com ênfase na psicologia social. Ao chegar à fase adulta, as pessoas que se inserem no mercado de trabalho, observam que devido à competitividade aumenta o índice de influência na modelagem da identidade do ser humano dentro do ambiente de trabalho (MUNIZ, 1992).

Assim, gerenciar pessoas vai além de orientá-las a desenvolver suas competências, pois aspectos comportamentais como: motivação, liderança, comunicação, interação, personalidade e emoções ajudam a formar os talentos humanos. Os aspectos fisiológicos, morais, sociais e econômicos são resultado do trabalho realizado como foco em ações humanizadas (BULHÕES, 1994).

Na análise dos fundamentos comportamentais o conceito de talentos humanos é mais moderno, justo e carinhoso que falar em recursos humanos. Os talentos humanos referem-se ao conjunto de esforços, conhecimentos e experiências que uma pessoa aplica ao exercer uma atividade em uma organização (KNAPIK, 2008, p. 55).

Considerar as pessoas como talentos em potencial desencadeia uma atmosfera de aceitação, crença e conquista de resultados que estão interligados aos reflexos dos comportamentos exprimidos pelo homem, bem como seu potencial para aprendizagem na gestão de pessoas.

5. METODOLOGIA

A presente pesquisa, quanto à abordagem, desenvolve-se em caráter bibliográfico contextualizando acerca da gestão de pessoas, e do comportamento humano exercido em ambientes dinâmicos e competitivos, em especial analisado dentro da realidade da empresa Ideal Farma, onde para tanto foram utilizados os autores que seguem: CHIAVENATO (2014); GIL (2014); RIBEIRO (2005), ROBBINS (2005) e VERGARA (2006). A pesquisa é contemplada pela apresentação do funcionamento dos seis processos básicos da gestão de pessoas na Ideal Farma além de destacar os novos papéis que essa empresa assumiu no mercado após olhar para o setor de gestão de Pessoas como uma área estratégica.

6. OS SEIS PROCESSOS BÁSICOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA IDEAL FARMA

Nas ações do dia-a-dia, os administradores põem em prática as quatro funções administrativas que representam a base de toda gestão: o planejamento, organização, direção e controle.

Assim como na administração geral a gestão de pessoas foca no desenvolvimento das organizações por intermédio das pessoas que estando devidamente capacitadas devem colocar em prática alguns processos gerenciais.

Atualmente, a gestão de pessoas é a área da administração que mais tem passado por mudanças e transformações no decorrer do tempo. É uma área que envolve análises, técnicas, métodos, prática e o desenvolvimento de processos voltado a busca por excelência no trabalho humano (CHIAVENATO, 2014).

Para desenvolver qualquer processo na Gestão de Pessoas é de extrema importância que os administradores saibam aplicar esses princípios e perceber que nesta área ninguém conseguiu atuar sozinho, mas sim a partir do trabalho em equipe realizado com parcerias.

Segundo KOLB; RUBIN; McINTYRE (2009, p. 15):

Processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto específico para determinado cliente. É uma ordenação específica das

atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo e fim, entradas e saídas claramente identificadas. O processo é entendido como uma série de atividades que fornecem valor a um cliente. Sendo este interno ou externo.

Para as organizações a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos que objetivam promover o senso inovador e competitivo.

Para estruturar os processos a moderna gestão de pessoas aplica suas estratégias em muitas atividades como: descrição e análise de cargos, planejamento dos recursos humanos, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar (MUNIZ, 1992, p. 81).

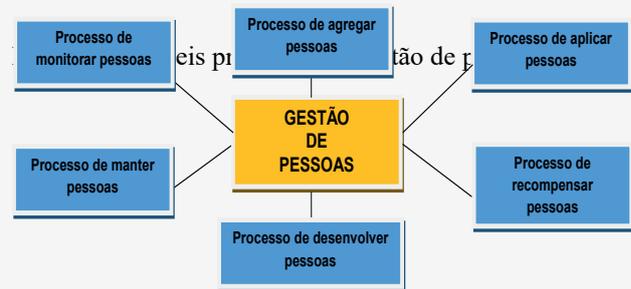
Nesse sentido, para garantir crescimento, às organizações percebem a necessidade de otimizar seus recursos, espaços e ferramentas, investindo em parcerias e especialmente em seus colaboradores.

O olhar da gestão de pessoas voltado à descrição e análise de cargos, ao processo de recrutamento e seleção seja este interno e/ou externo, a busca por treinamento e desenvolvimento, por segurança, saúde e bem-estar, são tarefas intrínsecas a esta área que devem estar estruturadas do modo sequencial a partir de modelos de gestão que vislumbrem a prática processual.

Com o tempo as pessoas deixaram de ser vistas como singelas forças geradoras de lucratividade e passaram a ser vistas como seres humanos, dotados de conhecimento, informação, responsabilidades e comprometidos com a organização.

Contudo, para alcançar este nível de reciprocidade entre a organização que valoriza o trabalho humano e o indivíduo que participa ativamente dessa gestão, foi desenvolvido um processo que envolve seis importantes etapas do crescimento básico das pessoas nas organizações, que são eles: Processos de agregar pessoas, Processos de aplicar pessoas, Processos de recompensar pessoas, Processos de desenvolver pesso-

as, Processos de manter pessoas e Processos de monitorar pessoas. (CHIAVENATO, 2014, págs. 13 e 14).



Fonte: Adaptado do Chiavenato (2014, p. 14)

O Processo de agregar pessoas é utilizado para incluir novos indivíduos na organização, sendo chamado de processo de provisão ou suprimento de pessoas, inclui o desenvolvimento do recrutamento e da seleção de pessoas, já o Processo de aplicar pessoas é utilizado para modelar, orientar e acompanhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa. Avalia o desempenho e inclui o desenho organizacional, o desenho, estudo e descrição de cargos além de dar à orientação as pessoas (CHIAVENATO, 2014, p. 13).

Ao iniciar o Processo Básico da Gestão de Pessoas, a Ideal Farma seleciona pessoas com perfil equivalente ao sugerido pelo mercado farmacêutico para dois cargos específicos, vendedor e gerente administrativo, de forma que a empresa direcione ao setor administrativo o capital humano necessário e qualificado para o cargo proposto. Assim, o candidato poderá aplicar todo seu conhecimento em uma área e função que tanto foi predefinida pela empresa quanto foi escolhida pelo colaborador.

No primeiro processo o proprietário da empresa em estudo atrai os potenciais colaboradores, com currículos mais agregadores e que apresentem formações que estejam vinculadas a possível área de atuação. Essa estratégia de seleção minimiza o desgaste de tempo e orientações que o mesmo deveria passar aos novos colabora-

dores.

A análise de desempenho é outro fator marcante que é observado dentro do processo de seleção de pessoas e aplicação do trabalho das mesmas.

Chiavenato (2008, p. 79), ainda afirma que no processo de aplicar pessoas; “uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho”.

O Processo de recompensar pessoas é utilizado para dar incentivos e satisfazer as necessidades primordiais das pessoas. Inclui recompensas, remuneração, serviços sociais e benefícios (CHIAVENATO, 2014, p. 14).

Araujo (2006, p. 46), diz que:

[...] a remuneração variável tem como foco principal as pessoas, no sentido de recompensá-las pelas suas habilidades, competências e resultados proporcionados à organização que em contra partida desenvolve seu critério de remuneração que pode ser por habilidades, competências ou resultados.

Na Ideal Farma, os colaboradores contratados tem a oportunidade de participar de ações sociais, programas de recompensas e crescimento remuneratório mediante os resultados da avaliação de desempenho, que geralmente é obtida a partir de uma análise feita em cima das atividades que são executadas diariamente.

O Processo de desenvolver pessoas é utilizado para captar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Promovem treinamento e desenvolvimento de pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras, assim também como programas de comunicação e consonância (CHIAVENATO, 2014, p. 14).

No ano 2015, a Ideal Farma intensificou suas estratégias de desenvolvimento de pessoal ao ofertar a seus colaboradores, atuantes no setor de Vendas, cursos de qualificação que são ofertados pelo Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

Os vendedores foram inseridos no curso de Técnicas de Vendas, que foi custeado pela empresa e que ao final de duas semanas contribuiu para a transformação da realidade da mesma, especialmente em se tratando do atendimento, gestão de vendas e estoque de material e medicamento.

É uma etapa que busca manter o crescimento teórico e prático do colaborador tanto para sua área de atuação como prospectando um possível crescimento profissional em outras áreas. Ressalta-se que esse processo de desenvolvimento de pessoas envolve questões como: formação de lideranças, gestão de aprendizagem, conquista e descoberta de novos talentos e do conhecimento organizacional.

O Processo de manter pessoas é utilizado para dar as pessoas condições ambientais e psicológicas satisfatórias ao desenvolvimento laboral. Inclui a administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção das relações sindicais. O Processo de monitorar pessoas é utilizado para acompanhar e controlar atividades que são realizadas pelas pessoas. Verifica resultados e inclui banco de dados e sistemas de informações gerenciais (CHIAVENATO, 2014, p. 14).

Para fins de manutenção dos colaboradores que apresentam um expressivo potencial na área de vendas e também vislumbrando melhorar as condições climáticas do ambiente de trabalho, o proprietário da Ideal Farma realizou no início de 2015 a aquisição de um climatizador móvel. Esse equipamento deixou a farmácia mais arejada, melhorando o acondicionamento dos produtos e gerando agradabilidade tanto para os clientes internos quanto para os externos.

Cuidados especiais como: diagnóstico dos estilos de liderança, formatação de programas de higiene e segurança do trabalho que assegurem a qualidade de vida na organização são fatores que ajudam a manter pessoas com um excelente grau de qualidade no meio profissional e para que esta etapa e as anteriormente citadas sejam de fato aplicadas, à última delas, o monitoramento, deve estar em constante ação.

Na Ideal Farma, o acompanhamento dos

resultados, desempenho, manutenção e tudo o que é necessário ser editado ou melhorado, passa a ser de responsabilidade do proprietário e da gerência administrativa, função exercida por um profissional bacharel em Administração.

Apesar da relevância de todas as etapas, cada uma assume um papel de prioridade perante as organizações. Em momentos de conflito, ao ocorrer falhas em alguma etapa do processo todas as demais sentem e se sobrecarregam. Para solucionar quaisquer problemas a sugestão seria dar um tratamento sistêmico e integrado nas funções desenvolvidas pela gestão de pessoas.

Como os princípios administrativos todos esses processos se interligam entre si, de modo tal que constantemente sofrem as influências que são recíprocas. Dependendo do andamento de cada processo, a gestão de pessoas pode identificar se há favorecimento ou prejuízo em suas aplicações. Manter o equilíbrio durante a aplicação de cada processo é fundamental.

7. OS NOVOS PAPÉIS DA GESTÃO DE PESSOAS IMPLEMENTADOS PELA IDEAL FARMA

As tendências atuais do mundo moderno apontam para um conjunto de mudanças que ocorrem cada vez mais rápido e de modo mais intenso no ambiente e na vida das organizações e das pessoas.

Muitos são os desafios enfrentados pelos gestores que implantam a Gestão de pessoas em suas organizações, entre eles é possível citar: os fatores ambientais, econômicos, tecnológicos, de comunicação, de diversificação e a globalização (BOAS; ANDRADE, 2009, p. 24).

Nesse novo cenário a gestão de pessoas precisa desempenhar tanto o papel operacional quanto o papel estratégico, posicionar-se e construir parcerias, adicionar valor as organizações, promover o dinamismo e criar vantagens competitivas.

Assim, como meio de fortalecimento das relações previamente construída com alguns *stakeholders* da cidade, a Ideal Farma firmou algumas parcerias com empresas que ofertam

cursos nas áreas de gestão e comércio, a fim de captar candidatos que possuam uma vida educacional ativa e que mediante suas formações agreguem valor a empresa.

O quadro que segue apresenta de modo objetivo a mudança de papéis sofrida pela gestão de pessoas com o passar dos anos.

De	Para
Operacional e burocrático	Estratégico
Policiamento e controle	Parceria e compromisso
Curto prazo e imediatismo	Longo prazo
Administrativo	Consultivo
Foco na função	Foco no negócio
Foco interno e invertido	Foco externo e no cliente
Reativo e solucionador de problemas	Proativo e preventivo
Foco na atividade e nos meios	Foco nos resultados e nos fins

Fonte: Adaptado do Chiavenato (2014, p. 41)

Em âmbito geral, a Ideal Farma mantém um padrão de gestão de pessoas: estratégico, apesar de as vezes tender ao modelo tradicional, que seleciona candidatos no longo prazo, no intuito de investir nos futuros colaboradores para que esses tornem-se referência dentro e fora da empresa, além de primar pela gestão participativa, proativa, preventiva e com foco direcionado aos resultados que serão obtidos consoante as ações de planejamento.

Em muitas empresas a gestão de pessoas já funciona como um elemento de esclarecimento dos seus valores e princípios que cria, contudo uma nova cultura de comprometimento e motivação que se modifica à medida que as pessoas demonstram suas atitudes e comportamentos

(BOAS; ANDRADE, p. 230).

Na Ideal Farma, o fator motivacional traz grandes contribuições a construção do processo de busca por qualidade de vida no ambiente de trabalho e impulsiona o colaborador a focar ao máximo em seu crescimento e comprometimento junto à organização (FRANÇA, 2003, p. 56).

Desenvolver relacionamentos positivos é uma ação esperada por todos dentro das organizações, promovendo assim a mudança tão esperada no comportamento humano além do seu próprio crescimento.

Para que esta mudança se concretize não basta apenas que a gestão de pessoas da Ideal Farma cuide das atividades que ocorrem dentro das empresas, pois é preciso criar metas e estratégias para se chegar a algum resultado, para a partir daí definir os papéis e as atividades dos parceiros da organização.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a formação empírica e educacional, as pessoas com o passar dos anos apresentaram total condição de gerenciar suas tarefas e de conduzir de forma extraordinária os objetivos que são formulados pelas organizações assim também como seus próprios objetivos.

De modo geral, as organizações ainda hoje são vistas como organismos vivos que se encontram em constante ação, desenvolvimento e crescimento. Formada por um conjunto de pessoas, que em equipe ou não, desempenham tarefas a fim de atingir os objetivos almejados pela empresa.

Assim, com o passar dos anos a sociedade sofreu um intenso processo de transformação das ações gerenciais que ligam diretamente o ser humano a sua execução.

As pessoas passaram a representar um excelente diferencial competitivo dentro das organizações, uma vantagem que surgiu a partir da valorização do colaborador no contexto que fortalece as parcerias.

E para representar essas parcerias nada melhor que analisar conceitos, características e alguns processos que foram desenvolvidos para

servir de alicerce a Gestão de Pessoas.

É importante lembrar que o ser humano apresenta as ferramentas que levam as empresas a obterem sucesso ou fracasso. E é por meio delas que os cenários organizacionais se inovam e prosperam.

Deste modo, assim como os objetivos, análises, informações, tecnologias e processos são elementos transformadores do meio organizacional, as pessoas representam a fonte cheia de vida que alimenta todos esses elementos.

Na Ideal Farma as pessoas são percebidas como capital humano carregado de informações, intelectualidade, capacidades e potencial. Investir e acreditar nos colaboradores é uma ação que já tornou-se intrínseca a realidade da empresa em estudo.

Em resumo, a Gestão de pessoas aplicada pela Ideal Farma é mais uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações a fim de alcançarem os objetivos tanto organizacionais quanto individuais. É ainda uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações.

Ela é extremamente contingencial e situacional, pois dependem de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o comportamento dos indivíduos e o clima exercido dentro das organizações.

Contudo, em se tratando da análise do ambiente dinâmico e competitivo criado pela Ideal Farma, afirma-se que esse artigo vem reforçar a relevância da Gestão de Pessoas para o desenvolvimento gerencial e humano, elencando os pontos que necessitam ser trabalhados e que podem ser foco de outros estudos.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

- BULHÕES, Ivone. **Risco do trabalho de Enfermagem**: Rio de Janeiro: Carioca, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Os Novos desafios da Gestão de Pessoas**. 2011, Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/66806312/Gestao-de-Pessoas-Chiavenato-Capitulo-01>> Acesso em: 05 Fev. 2017.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão do Capital Humano**. p. 17-32, 2002: Disponível em:<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/cap_humano/2.pdf> Acessado em 08 Mar. 2017.
- FRANÇA, A. C. L. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.
- GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpe, 2008.
- KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. rev. e ampl. - São Paulo: Atlas, 2004.
- MUNIZ, JR. J. **Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: POLI/USP, 1992.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.