

GESTÃO DE PESSOAS: O NOVO PERFIL DO RH COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO E INOVADOR DAS ORGANIZAÇÕES¹

**Marília Oliveira dos Santos, Ricardo dos Santos Araújo e Sidineide Silva de Oliveira
Souza²**

RESUMO

A gestão de pessoas apresenta certa variedade em relação aos conceitos que definem esse sistema. Além disso, percebem-se, até mesmo, diferenças na sua denominação, com o emprego de nomenclaturas distintas, tais como administração de recursos humanos, gestão de recursos humanos, gestão de talentos, gestão de parceiros, gestão do capital humano e gestão do capital intelectual. A terminologia "gestão de pessoas" começou a ser empregada no final da década de 1990, para expressar uma tendência de reconhecer que o capital intelectual é um dos fatores mais importantes que contribuem para o sucesso nos negócios. Com base nessa perspectiva, as pessoas passam a ser reconhecidas como uma fonte de conhecimentos, habilidades e capacidades e não apenas como recursos, no sentido de "insumos" organizacionais. Não há um consenso mundial sobre o uso dessa terminologia, embora, de maneira geral, os estudos enfatizem a importância das pessoas as pesquisas realizadas na América do Norte e Europa, por exemplo, utilizam, predominantemente, o termo "gestão de recursos humanos" (human resource management). Os principais periódicos científicos da área também seguem essa linha. Já as pesquisas com origem latino-americana, em especial no Brasil, empregam a terminologia "gestão de pessoas". Porém, mesmo em estudos nacionais, percebe-se, eventualmente, a denominação "gestão de recursos humanos" e "gestão de pessoas" sendo utilizadas como equivalentes.

PALAVRAS-CHAVE

Incessante, Almejado, Sistêmica, Tange.

¹ Este artigo apresenta alguns dos elementos estudados no Curso "Gestão de Pessoas" e foi apresentado ao final do curso de Administração sob a orientação da Prof. Ma. Lorena Silva Argolo

1 INTRODUÇÃO

Em meio a tanta instabilidade, a eficiência deixou de ser uma vantagem competitiva e passou a ser fator determinante do sucesso ou fracasso de uma organização, fazendo com que as empresas estejam adaptando-se a novas formas eficazes de administração, qualidade dos bens e serviços e a eficiência no andamento dos processos.

Ao longo do processo de crescimento e desenvolvimento, as organizações estão naturalmente criando e aprimorando conhecimentos e experiências para responder ao novo cenário do mundo globalizado, definindo assim, a incessante busca pela competitividade.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 406):

A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.

Diante disso, vemos que a tão necessária mudança gera novas concepções de competitividade, visto que concede maior abertura e relacionamento entre os mercados, maior circulação de pessoas, cargas e informações, bem como melhores condições na oferta e demanda de produtos e serviços. Segundo Ferraz (apud Pizolotto e Piccinini 2000), tais condições estão ligadas a fatores fundamentais como a qualificação, a flexibilidade e a produtividade, introduzindo novas formas de gestão de recursos humanos, procurando reformular seu relacionamento com a força de trabalho, objetivando melhorias contínuas de produção e visando atrair os trabalhadores à coparticipação dos desafios competitivos contemporâneos.

Nesse viés, as organizações veem adotando novos padrões de relacionamento de trabalho, onde procuram uma maior disseminação dos trabalhadores na tomada de decisões das empresas. E um dos fatores desse novo modelo de relação que merece destaque é a valorização do capital intelectual, como também, a transformação dos recursos humanos de uma atuação operacional para atuação estratégica. Pois, entendemos que o principal ativo de uma empresa é, sem dúvidas, a sua força de trabalho, e eficiência no processo de Gestão de Pessoas tem sido responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação.

Diante da importância da inovação para as organizações e a sociedade de maneira geral, bem como do interesse pessoal dos autores sobre o tema, surge o seguinte

questionamento: quais são as formas que a Gestão de Pessoas possui para atrair e reter talentos, diante das dificuldades enfrentadas pelas organizações além dos conflitos multigeracionais, e, ainda, como tornar o material humano e intelectual o diferencial competitivo nas empresas? Visto que as pessoas são o diferencial competitivo das organizações, mas, para que elas de fato possam contribuir, irá depender da forma como serão conduzidas, por isso a importância de conhecer os aspectos gerenciais da força de trabalho.

O objetivo deste estudo é analisar como a Gestão de Pessoas pode tornar-se o diferencial competitivo nas organizações, e assim atrair e reter talentos diante das dificuldades enfrentadas pelas empresas além dos conflitos multigeracionais.

Foram ainda definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar como a Gestão de Pessoas pode se tornar o diferencial competitivo das empresas, através de pesquisa bibliográfica;
- Descrever o método de Gestão de Pessoas seja ele individual ou em equipe;
- Identificar as formas que a gestão de pessoas possui para atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas, através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo;
- Averiguar as principais características que torna a Gestão de Pessoas um campo eficiente nas organizações;
- Identificar as variáveis que influenciam no desempenho dos funcionários.
- Investigar as maiores dificuldades das empresas no campo multigeracional.

O intuito deste trabalho é apurar o problema em questão através de pesquisa de campo junto às empresas de pequeno e médio porte do município de Piritiba - Ba, e averiguar como estão desenvolvendo e retendo os talentos internos, e ainda como estão atraindo novos talentos. Para tanto, o presente estudo está organizado da seguinte forma: (a) a segunda seção trata do referencial teórico, incluindo o conceito de inovação e as principais práticas de gestão; (b) a terceira seção versa sobre os aspectos metodológicos; (c) na quarta seção são expostos os resultados de onde são extraídas discussões; e (d) as conclusões da revisão são mostradas na quinta seção.

O tema do projeto de pesquisa justifica-se devido a velocidade com que as informações são colhidas e transferidas e as exigências do mercado globalizado, assim com o comportamento das organizações para com o fornecimento de serviços e bens de qualidade, o

que obriga as empresas investirem em seu capital humano para permanecerem competitivas. E para atender esse propósito, é preciso que os administradores estabeleçam objetivos e metas a serem cumpridos pela força de trabalho, cabendo aos gestores, conduzir e orientar seus colaboradores para conseguirem cumprir devidamente seu papel.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DAS ORGANIZAÇÕES

A gestão estratégica tem papel importante nas organizações segundo Chiavenato e Sapiro (2009) a gestão estratégica está relacionado com objetivos organizacionais, pois a mesma afeta a viabilidade e a expansão da organização, por isso é necessário que seja elaborada de forma integrada com planos táticos, visto que o maior desafio enfrentado pelas organizações é o da administração, pois num ambiente em constante transformação como se encontra hoje é necessário planejar os negócios de forma inovadora e diferenciada, para assim atingir os objetivos da empresa assim obter sucesso.

Nesse contexto, a gestão estratégica é considerada uma ferramenta importante e que possibilita o conhecimento do ambiente interno e externo da empresa, estabelecendo a direção a ser seguida e a decisão a ser tomada, bem como possibilitando a preparação da empresa para as possíveis mudanças.

Nas empresas, a estratégia é definida como várias ações que a organização deve realizar para atingir seus objetivos, confirmada por Chiavenato (1999) trata a gestão estratégica como sendo uma função administrativa, responsável por definir os objetivos, os meios e ações necessárias para atingi-los adequadamente.

Segundo Oliveira (2005), a “estratégia é uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos possam chegar ao resultado almejado”.

Num ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, a capacidade de gerir adequadamente os recursos empresariais a fim de maximizar os resultados é de extrema importância, já que, conforme cresce o acesso a novas tecnologias e modelos de gestão, sobressair-se aos concorrentes se torna mais difícil.

Outro fator que torna a gestão estratégica empresarial imprescindível são as constantes mudanças do mercado e as fases econômicas. Crises surgem a todo momento,

assim como os períodos de recuperação econômica também se fazem mais frequentes. Assim, as empresas precisam ter flexibilidade e inteligência para aproveitar cada momento com seus prós e contras e dar seguimento às atividades sem perder competitividade.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

As transformações do meio em que vivemos nunca esteve em um pico, ritmo, tão alto e frenético pois as inovações ocorreram em um piscar de olhos, a cada instante novas tecnologias aparecem e isso é introduzido em nosso meio. Cada vez mais temos a sensação de que o tempo está passando depressa e também a sensação de que não temos mais tempo para realizar determinadas tarefas.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 2):

Vários fatores contribuem para isso: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica, em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações.

Diante disso a mudança se torna inevitável para as organizações que desejam se manter competitivas ou que, no mínimo, queiram sobreviver num mercado que está cada vez mais acirrado. Neste contexto, uma das áreas que mais sofre interferências é a Gestão de Pessoas, tendo em vista que não trabalha como uma ciência exata e sim possui em sua essência pessoas, que por sua vez são as causadoras de todas essas mudanças.

Atualmente estamos vivendo na era da informação e ela nunca esteve tão acessível nos dias atuais, estamos conectados 24 horas por dia tendo acesso a todas as informações que ocorrem em nosso meio e no mundo, tudo isso em frações de segundos. Mas, essas informações se tornará útil se pessoas que desfrutem tenham uma boa condução e saibam canalizá-lo para um objetivo real. Estamos vivendo a era do conhecimento e para que isso se confirme é necessário analisar o quanto que estas informações se tornará conhecimento e é aí que entra a Gestão de Pessoas.

Gestão de Pessoas é a aplicação de um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas. A Gestão de Pessoas abrange um leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc. A gestão de pessoas nem sempre se pensava nas pessoas como sendo o principal ativo de uma organização. Na busca de melhores resultados para uma organização dentro de uma empresa, começou a se constatar a necessidade da valorização das relações humanas.

Gil (2010, p.19) afirma que “Elton Mayo através de suas experiências mostrou a importância dos fatores psicológicos e sociais na produção”. Assim, a valorização das relações humanas no trabalho passou a ser mais reconhecidas pelas organizações.

Gestão de Pessoas se baseia em unificar empregado com empregador. O Foco principal é suprir e manter a organização com pessoas eficientes e eficazes nas suas atividades, bem como também mantê-las dispostas a realizar os objetivos a que, a organização se propõe. Sendo fundamental uma boa relação da empresa ao departamento de RH, o empregado e gestor empregado para um maior engajamento entre gestão de pessoas e empresas (CARVALHO, 2016).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ALINHADO AOS RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos estratégico não é um tema novo, já faz um bom tempo que esta denominação é utilizada pelo mercado, não havendo um consenso entre autores sobre o assunto. Chiavenato (2010) por exemplo, ao invés de referir-se a questão como RH estratégico, faz alusão a este tema como planejamento estratégico de Gestão de Pessoas.

O planejamento estratégico de GP, nada mais é do que a maneira como a área de Gestão de Pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2010). Em linhas gerais, pode-se dizer que uma vez estabelecido o planejamento estratégico da organização, este deve ser desdobrado para as diversas áreas e níveis da organização, de tal forma que cada departamento da empresa, possa construir seu planejamento alinhado com as estratégias da organização. Desta maneira, todos os esforços irão convergir para os mesmos objetivos corporativos.

Do ponto de vista organizacional, gerir pessoas de forma estratégica é essencial para alcançar objetos e manter a motivação interna. Além de fortalecer a cultura organizacional e garantir a retenção de talentos.

Por esse motivo, não se pode pensar em gestão estratégica de pessoas como uma atividade inerente somente ao setor de gestão de pessoas e recursos humanos. Trata-se de uma tarefa de toda a organização, em especial das lideranças. Se bem feita, trará gerará os benefícios da gestão estratégica empresarial para mais perto dos colaboradores.

É muito importante que o planejamento estratégico de recursos humanos seja parte integrante do planejamento estratégico da organização, de maneira que ambos estejam plenamente alinhados (CHIAVENATO, 2010).

A mudança necessária para tornar o RH estratégico, tenha que passar pela transformação do modelo mental dos próprios profissionais desta área, deixando de acreditar que cabe a eles apenas cuidar dos processos básicos e compreender que precisam alinhar suas ações às estratégias do negócio, além disto é imprescindível a capacitação dos profissionais de RH, a direção da organização necessita reconhecer o papel estratégico desta área e apoiá-la, inclusive no que tange a sua estrutura humana, de forma que haja “braços” suficientes para executar as ações básicas, como as de administração de pessoal, mas também as estratégicas.

3 METODOLOGIA

O estudo mostrou que na dinâmica do trabalho ocorreram inúmeras transformações e que as relações entre organização e empregado estão em constante mudança, uma vez que o entendimento sobre o papel do empregado no contexto organizacional ganhou um novo molde, deixando de ser coadjuvante e passando a ser protagonista para o sucesso organizacional. O contexto do empregado ganhou um novo status, passando a ser visto como parceiro da empresa, e a organização, por sua vez, busca estratégias para que esses colaboradores possam desempenhar suas atividades com o maior nível de excelência possível, quer seja melhorando a qualidade de vida, remodelando a cultura organizacional, repaginando a gestão de benefícios dentre outras possibilidades.

Esse estudo é de abordagem qualitativa, onde buscou-se a interpretação de um fenômeno, nesse caso, a gestão de pessoas como uma estratégia competitiva no contexto das organizações. No que tange os objetivos, tal estudo é de caráter descritivo, uma vez que foram expostos elementos acerca da temática estudada. Segundo GIL (2002, p. 42) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Sobre os procedimentos metodológicos que foram utilizados, buscou-se trabalhar com pesquisa bibliográfica, buscando fontes para esse estudo através de livros e artigos com autores que tratam desse assunto. Conforme GIL (2002, p. 44) “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A gestão de pessoas é considerada um processo em constante evolução (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2011; ULRICH; DULEBOHN, 2015), influenciado por diferentes contextos históricos ou setoriais. Lengnick-Hall et al. (2009) estabelecem uma analogia entre a gestão de pessoas, integrada à estratégia organizacional, e a biologia.

Para os autores, a evolução do processo de gestão de pessoas se dá como na biologia, na qual os organismos se modificam em virtude de seu desenvolvimento interno, mas também por uma necessidade de reação às mudanças externas ou, ainda, pela interação entre os dois aspectos de acordo com essas concepções de estabelecimento de padrões de desempenhos, percebe-se que a relevância estratégica é a abrangência da avaliação do desempenho acerca das estratégias estabelecidas; a deficiência de critério são as dimensões da avaliação que são importantes, mas em algum momento podem ser esquecidas e tornar ineficiente a avaliação dos funcionários, com por exemplos: receitas de vendas atendimentos ao cliente, etc.; a contaminação de critério, fatores que fogem do controle dos funcionários e quem influenciam no desempenho; e a confiabilidade que se refere à estabilidade ou consistência de que os funcionários tendem a manter um desempenho por um longo período de tempo que identificar as expectativas declaradas dessas empresas ao contratar uma consultoria para programar esta ferramenta de gestão; bem como entender eventuais variações nas expectativas das organizações à medida que é concluída a fase de modelagem e construção.

Em relação ao processo de implantação da ferramenta, objetiva-se, por meio desta pesquisa, identificar as peças-chave desse processo, o posicionamento das pessoas em relação ao novo modelo de gestão e os tipos de ambientes organizacionais que facilitam ou dificultam o processo de implementação, assim como o papel do consultor nesse processo.

Portanto, os modelos de gestão de pessoas poderão ser impactados por fatores externos à organização, tais como: a cultura de trabalho da sociedade, a legislação, as intervenções do Estado e de entidades sindicais e características do mercado de atuação da empresa. Fatores internos da organização, como a tecnologia adotada, as estratégias de organização do trabalho e a cultura e estrutura da empresa, também definem as propriedades do modelo de gestão de pessoas.

Ao se considerar os diversos elementos que influenciam o processo de gestão de pessoas, percebe-se certo grau de dificuldade em traçar uma linha cronológica e evolutiva para a área que se adapte aos mais diversos contextos ou organizações.



A avaliação do desempenho empresarial e das pessoas que nele trabalham é fator principal para estabelecer as novas estratégias para a obtenção de resultados desejados acerca dos objetivos da organização.

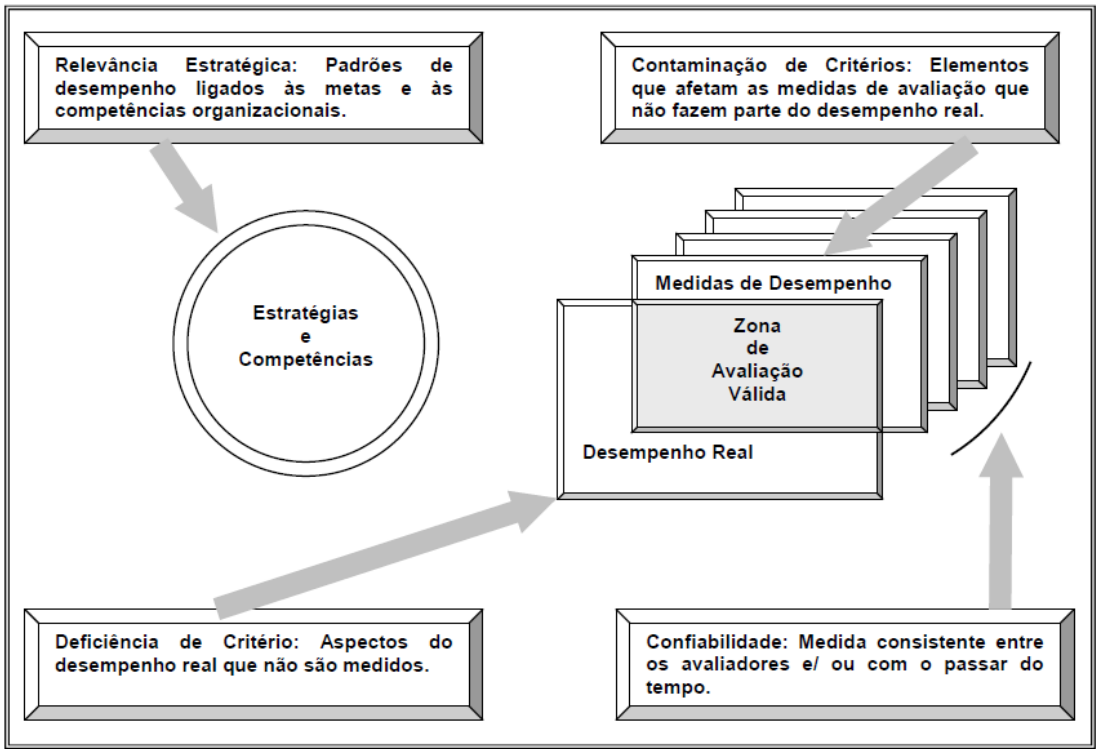
Para Chiavenato (2005, p.246) avaliação do desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho da equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com os resultados esperados.

Em geral, o resultado de desempenho trata de um conjunto de técnicas visando obter informações para avaliar a qualidade da prestação de serviços pelo funcionário à organização e, identificar eventuais deficiências e os meios de superá-las. Cumpre avaliar os aspectos positivos para maximizá-los, incentivando o potencial de crescimento dos funcionários.

A gestão de pessoas é uma área que requer um constante cuidado e atenção, tamanha a sua importância. Ela é a base que sustenta toda e qualquer empresa quando falamos de seu principal recurso: o capital humano, como todo grande setor, ela também está passível de conflitos, problemas e gargalos que podem comprometer o seu desenvolvimento. E, diante das tantas demandas atuais, afinal, a gestão de gente é o núcleo de toda estratégia corporativa: sem ela, não há bons profissionais. E sem profissionais qualificados, não há resultados e produtividade da gestão multigeracional, a empresa precisa entender que cada grupo tem suas características próprias, valores e atitudes distintas em relação ao trabalho, com base nas experiências de vida de sua geração. Para integrar com sucesso as gerações no ambiente de trabalho, as empresas precisarão adotar mudanças no recrutamento, nos benefícios e na criação de uma cultura corporativa que demonstre ativamente respeito e inclusão.

A partir daí, inicia-se o levantamento dos resultados obtidos pelo funcionário baseado nos objetivos e metas preestabelecidos a fim de estruturar os recursos humanos para planos de desenvolvimento da capacidade das pessoas.

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), a qualidade na aplicação da avaliação do desempenho baseia-se na conscientização dos funcionários dos padrões pelos quais eles serão avaliados. A figura a seguir detalha quatro considerações básicas para o estabelecimento de padrões de desempenho: relevância estratégica, deficiência de critério, contaminação de critério e confiabilidade (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).



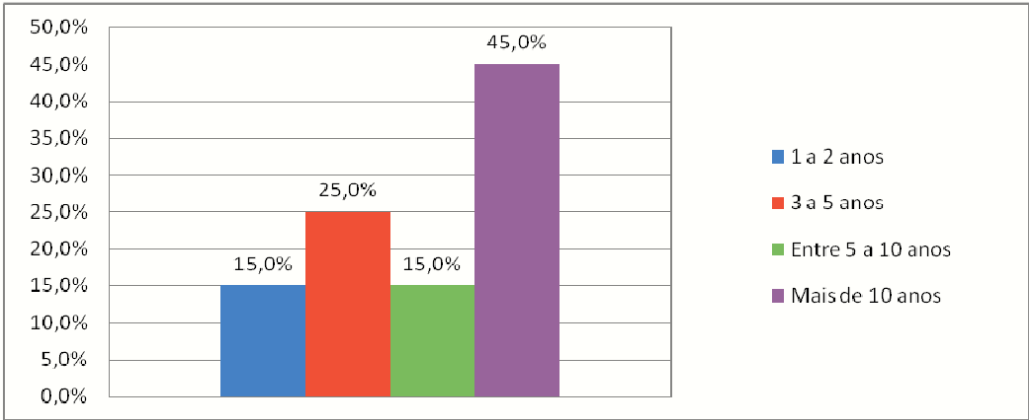
De acordo com essas concepções de estabelecimento de padrões de desempenhos, percebe-se que a relevância estratégica é a abrangência da avaliação do desempenho acerca das estratégias estabelecidas; a deficiência de critério são as dimensões da avaliação que são importantes, mas em algum momento podem ser esquecidas e tornar ineficiente a avaliação dos funcionários, com por exemplos: receitas de vendas atendimentos ao cliente, etc.; a contaminação de critério, fatores que fogem do controle dos funcionários e quem influenciam no desempenho; e a confiabilidade que refere-se a estabilidade ou consistência de que os funcionários tendem a manter um desempenho por uma longo período de tempo.

Dados coletados numa pesquisa encontrada na internet mostra a coleta de respostas através de aplicação de questionários, que produzirá as informações para análise e transcrição de resultados. O questionário de pesquisa conteve perguntas abertas e fechadas, que foram distribuídos por e-mail e diretamente nas médias e grandes empresas.

Esses dados foram coletados através das respostas aos questionários encaminhados às empresas e respondido pelos responsáveis do setor de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas, os mesmos serão apresentados em gráficos buscando facilitar o entendimento das respostas.

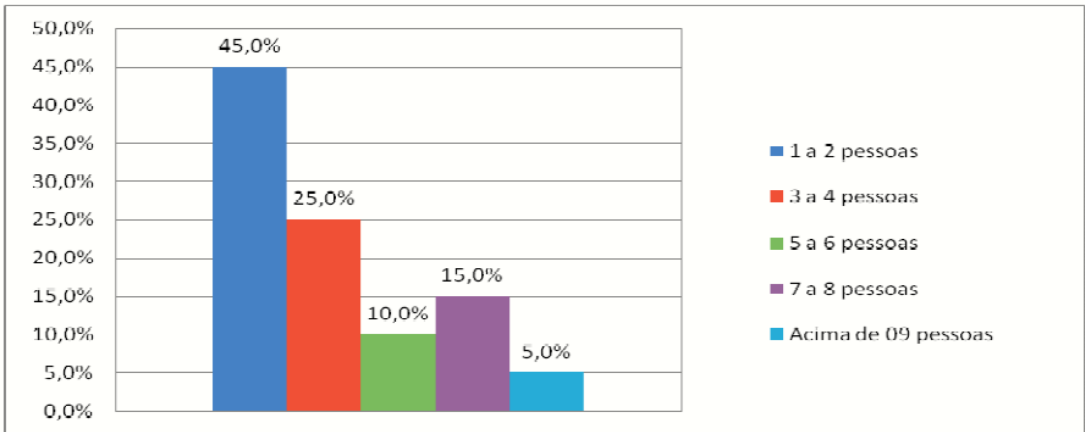
Objetivando expor os dados de forma que a veracidade das respostas fossem mantidas, utilizou-se o método de tabulação eletrônica, tratando de forma estatística os dados colhidos. Após análise dos dados, os resultados são expostos, buscando demonstrar a importância que cada um teve para o desenvolvimento desta pesquisa, cada pergunta será tratada de forma individualizada.

Gráfico 1: Tempo de atuação no setor de Recursos Humanos.



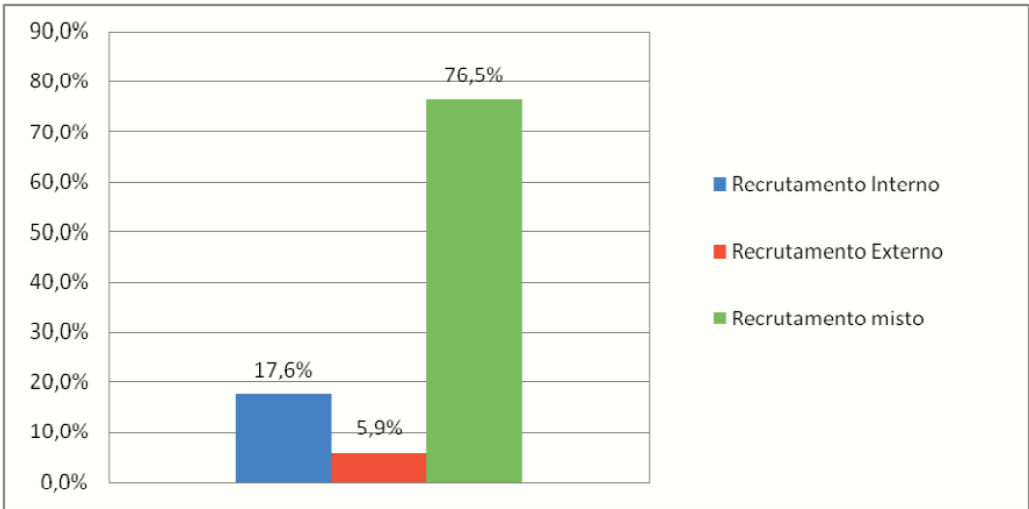
Conforme o gráfico 1, acima, 15% dos respondentes atuam entre 1 a 2 anos no setor de Recursos Humanos, já 25% atuam entre 3 a 5 anos, por outro lado 15% atuam de 5 a 10 anos, e em sua grande maioria, 45% atuam a mais tempo no setor de Recursos Humanos, mais de 10 anos. Acredita-se que este resultado se deva a cultura de que gerações antecessoras a Geração Y e Geração Z optem pela 3ª estabilidade, e na maioria das vezes alcançar a aposentadoria tendo trabalhado em uma única empresa.

Gráfico 2: Estrutura do setor de Recursos Humanos (contando com você).



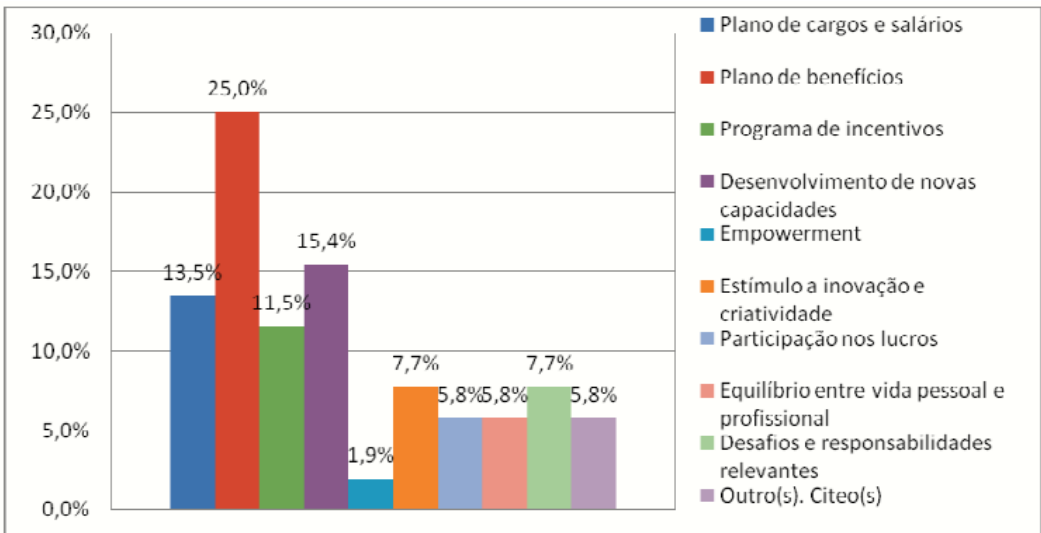
Como fica evidenciado no gráfico 2, a maioria do setor de Recursos Humanos é composta de 1 a 2 pessoas com 45%, isso se dá ao fato de que pequenas e micro-empresas são a maioria. Por outro lado, 25% é a taxa de empresas com 3 a 4 pessoas, de 5 a 6 pessoas temos 10%, de 7 a 8 pessoas 15%, e apenas 5% suportam acima de 9 pessoas no setor de Recursos Humanos.

Gráfico 3: Qual forma de recrutamento é utilizada.



Conforme o gráfico 3, encontramos 17,6% de empresas que utilizam apenas o recrutamento interno, já com um número ainda menor 5,9% utilizam somente o recrutamento externo. Por outro lado com 76,5% a grande maioria das médias e grandes empresas utiliza o recrutamento misto, buscando em primeiro momento atrair colaboradores internos, caso negativo, optam pelo recrutamento externo.

Gráfico 4: Qual (is) ferramenta(s) a empresa utiliza para atrair talentos.



O gráfico 4 revela que 13,5% das empresas utilizam plano de cargos e salários para atrair pessoas talentosas, a grande maioria com 25% oferece plano de benefícios, já

11,5% oferece programa de incentivos, 15,4% proporciona desenvolvimento de novas capacidades, apenas 1,9% Empowerment. Outras com 7,7% estimulam a inovação e criatividade, algumas para atrair talentos com 5,8% oferecem participação nos lucros, no mesmo nível também 5,8% proporcionam equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Buscando inovar algumas com 7,7% optam em oferecer desafios e responsabilidades relevantes para atrair pessoas com diferenças, e 5,8% informaram outros métodos para atrair pessoas talentosas, deste, cito a seguir: Liberdade no desenvolvimento do trabalho; Remuneração de acordo com mercado atualizada; Treinamentos.

5 CONCLUSÃO

Neste artigo, podemos concluir que a gestão estratégica tem papel importante nas organizações pois, possibilita o conhecimento do ambiente interno e externo da empresa e estabelece uma direção a ser seguida e uma decisão a ser tomada, fazendo com que a empresa já tenha uma preparação para o caso de possíveis mudanças, sendo assim, as empresas necessitam obter flexibilidade e inteligência para poder aproveitar cada momento com seus prós e contras dando seguimento às atividades sem perder a competitividade.

Hoje no mundo dos negócios a competitividade está cada vez mais acirrada, sendo assim, é de suma importância que as organizações proporcionem um ambiente de trabalho que aflore não só a criatividade, mas também um clima de harmonia de toda a equipe, além de se sentir valorizada, podendo atuar de forma a somar suas forças, conhecimentos e talentos, transformando a improvisação, a adaptação, a imaginação e a criatividade num trampolim para o sucesso de todos. A mudança para as organizações que querem se manter num mercado competitivo é inevitável, pois vivemos na era do conhecimento e estamos conectados 24 horas por dia tendo acesso à todas informações a todo momento, a qualquer hora e em qualquer lugar.

Com os avanços da tecnologia nas últimas décadas as organizações vêm buscando novas formas de gestão com a finalidade de melhorar seu desempenho para alcançar resultados e cumprir a missão institucional para o atendimento das necessidades dos clientes. Com isso percebe-se que é observado um grande esforço de mudança do antigo modelo burocrático para um novo modelo de gestão gerencial.

Percebe-se que a maioria das empresas desenvolve políticas de recrutamento, utilizando o recrutamento misto. A maioria desenvolve também políticas de seleção de pessoas, inicialmente através do recrutamento misto buscando identificar potencialidades

dentro do próprio ambiente, caso nenhum perfil seja encontrado optam em recrutar e selecionar externamente. Dentre as formas de seleção mais utilizadas, a que se destaca é a entrevista de seleção e teste de avaliação psicológica.

Objetivando atrair novos talentos, as organizações oferecem uma gama de benefícios, nos quais se destacam. Plano de cargos e salários, plano de benefícios, programas de incentivos, desenvolvimento de novas capacidades, estímulo a inovação e criatividade, desafios e responsabilidades relevantes. Percebe-se que alguns itens são velhos conhecidos, mas, outros, porém, tem o intuito de atingir as gerações contemporâneas, com um nível de percepção e exigência diferenciada.

TITLE.

People management: the new profile of HR as a competitive and innovative differential for organizations.

ABSTRACT.

People management presents a certain variety in relation to the concepts that define this system. In addition, there are even differences in its denomination, with the use of different nomenclatures, such as human resources management, human resources management, talent management, partner management, human capital management and capital management. intellectual. The terminology "people management" began to be used in the late 1990s, to express a tendency to recognize that intellectual capital is one of the most important factors that contribute to business success. Based on this perspective, people are recognized as a source of knowledge, skills and abilities and not just resources, in the sense of organizational "inputs". There is no global consensus on the use of this terminology, although, in general, studies emphasize the importance of people; research carried out in North America and Europe, for example, predominantly uses the term "human resource management" (human resource management). The main scientific journals in the area also follow this line. On the other hand, research with Latin American origin, especially in Brazil, uses the terminology "people management". However, even in national studies, the denomination "human resources management" and "people management" are sometimes used as equivalents.

KEYWORDS.

Incessant, Desired, Systemic, Tange.

REFERÊNCIAS

AMBONI, N; AMBONI, M. F. **Pesquisa de avaliação**. Palhoça: Unisul Virtual, 2006.

BRESSAN, F. **O método do estudo de caso**. Disponível em http://www.fecap.br/adm_online/art11/lavio.htm Acesso dez. 2016.

CAVALCANTI, M. e MOREIRA, E. O. **Metodologia de estudo de caso**: livro didático. 3. ed. rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

MOREIRA, E. O. **Metodologia Científica**: livro didático. 2 ed. rev. e atual. Recife: UNINASSAU, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

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

CARVALHO, Michel Santos. **Gestão de Pessoas Enfoque na Meritocracia**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas-enfoque-na-meritocracia/98359/>, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. (1999). **Gestão de pessoal: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 13ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010– 6ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Campus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.

DOMINICO, Josias. **Gestão de Pessoas**. 2014. 66. UNOESC, Videira, 2014.

GESTÃO ESTRATÉGICA, **O que é gestão estratégica empresarial e sua importância**. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-estrategica/gestao-estrategica-nas-empresas/>, 2016.

GIL, Antônio Carlos, **Como Classificar as pesquisas**. São Paulo: Atlas, 2002. _____.
 Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Wagner Patrick Araújo de. **A influência da comunicação nas decisões das empresas em transição para Internet**. Campina Grande, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2005.

PINHO, José Benedito. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: UFV, 2006.

PIZOLOTTO, M. F; PICCININI. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos: Um estudo das políticas de benefícios sociais no setor metal-mecânico gaúcho**. 24ª ENANPAD, Florianópolis, 2000.

SFEZ, L. **Crítica da comunicação**, traduzido por Maria Stela Gonçalves e Adail Ubirajara Sobral. São Paulo: Loyola, 1994.

WOLF, M. **Teorias da comunicação**, traduzido por Maria Jorge Vilar de Figueiredo. Lisboa: Presença, 1987.

BECKER, B.E. HUSELID, M.A. ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

FREITAS, W.R.S.; JABBOUR, C.J.C.; SANTOS, F.C.A. **Continuing the evolution: towards sustainable HRM and sustainable organizations**. Business Strategy Series, v. 12, n. 5, p. 226-234, 2011.

ULRICH, Dave; DULEBOHN, James H. **Are we there yet? What's next for HR? Human Resource Management**: v. 25, n. 2, p. 188-204, 2015. Disponível em: <<http://perpustakaan.unitomo.ac.id/repository/>>.

Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). **Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment**. In C. Nemeth, E. Hollnagel, & S. Dekker (Eds.), *Resilience engineering perspectives*, 2, Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
