

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL HUMANO COMO FATOR ESTRATÉGICO

Willian Gil Amaral* Marcélia Aguiar Ferreira **

Resumo

O objetivo deste artigo é avaliar gestão de pessoas dentro da administração como um fator estratégico e avaliá-los. Trata-se de uma apresentação de um modelo capaz de incorporar a gestão de pessoas de forma integrada, a despeito das pressões macro e microambientes, estruturado a partir do conceito estratégia, vantagem competitiva e o colaborador como ser agregador de valor. A gestão de pessoas vem passando por amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referencial -. Com base em pesquisas realizadas, obtiveram-se informações para a compreensão e aplicação de todo o processo de valorização de pessoas dentro da gestão.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas, Estratégia, Liderança

1. INTRODUÇÃO

Da pré-história, onde os homens das cavernas caçavam e lutavam para sobreviver até os dias de hoje, a estratégia está inserida no nosso cotidiano, exemplo disso são algumas das conspeções de estratégias relatadas em um manuscrito bélico do século IV A.C. redigido pelo general do exército chinês Sun-Tzu (544 A.C- 496 A.C).

O general apresenta táticas usuais de guerra para a época e que de uma maneira inteligente pode-se fazer uma analogia com o mundo competitivo das organizações.

Conhece teu inimigo e conhece-te a ti mesmo; se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vitorioso. Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas. (SUN TZU, 2007)

É crucial conhecer quem é e o ambiente que se está alocado, de modo a planejar, compreender atuação da organização e como isso pode influenciar na conquista dos objetivos. Objetivos são definidos e serão direcionados pelas estratégias generalizadas de modo a gerar vantagens competitivas. (MAXIMIANO, 2010). O papel da estratégia a definição de objetivos

*Aluno do 7º período do Curso de Administração da Fundação Presidente Antônio Carlos UNIPAC Teófilo Otoni – MG

** Professora na Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC- Teófilo Otoni – MG – e-mail:

missão e visão e sua importância para uma organização o planejamento estratégico e o método são de grande importância. Conhecer todos os seus stakeholders principalmente os internos que executam e fazem a organização funcionar é imprescindível. Neste sentido se faz relevante entender a relação entre o administrador e o capital humano nas conquistas dos objetivos dentro da organização.

Nos últimos anos, a valorização das organizações tem sido associada aos seus ativos intangíveis, constituídos por recursos valiosos, raros e insubstituíveis, que garantem vantagem competitiva em longo prazo. Os ativos humanos constituem uma das categorias dos ativos intangíveis da organização, e envolvem o conhecimento, as habilidades, os talentos e a experiência dos seus integrantes (WHIGHT, 2007).

Segundo Oliveira (2007), as pessoas compõem os ativos intangíveis da organização e consistem em seus principais diferenciais competitivos. Muitas organizações vêm divulgando um interesse em desenvolver estratégias para valorizar seu quadro de pessoal e estabelecer condições necessárias para o seu bom desempenho, sua satisfação e seu bem-estar. Tanto gestores quanto acadêmicos sugerem que ações e práticas organizacionais e gerenciais devam ser direcionadas para o desenvolvimento dos ativos humanos e o aumento da competitividade organizacional, (OLIVEIRA 2007).

Apesar disso, poucos estudos empíricos têm sido conduzidos de forma sistemática sobre os impactos das diferentes práticas e ações organizacionais nas experiências positivas dos trabalhadores. A maioria das pesquisas avalia as consequências negativas que o trabalhador pode vir a ter em decorrência de seu envolvimento com atividades laborais, como o estresse, a exaustão e o esgotamento (WHIGHT 2007).

O bem-estar, especialmente as experiências positivas do trabalhador, tem sido apontado como fenômeno essencial para o funcionamento adequado e competitivo da organização. Assim, torna-se relevante conhecer quais práticas, ações ou características da organização podem influenciar positivamente o bem-estar no trabalho.

Este será uma pesquisa teórica e qualitativa, cujo intento é enriquecer o conhecimento na área com casos disruptivos quanto a questão de liderança e deixar o legado registrado e cuja aplicação não se restringe só a gerir pessoa, mas como fator estratégico adaptada às necessidades da organização. (VERGARA, 2009) Será feito uma pesquisa bibliográfica, com o intuito de recolher contribuições de vários autores, sobre esta temática, para uma melhor elucidação acerca do tema e ainda um compilado quanto as principais teorias da liderança.

1.1. Objetivos

Quer-se com esse trabalho, entender como lidar com o capital humano de modo estratégico a fim de se sobressair frente a concorrência.

Como objetivos específicos temos de conhecer sobre estratégico e relações humanas. Apreciar como o capital humano pode promover competitividade estudar as interações do capital com os fatores tangíveis a estratégia.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Organização e Teoria da Administração

Caracterizada como o período de transformações exponenciais na economia, tecnologia, o século XXI está trazendo novos padrões de gestão e estratégica. Em síntese, trata-se de um processo de reestruturação apoiada no desenvolvimento científico tecnológico e da globalização.

Cada vez mais, em consonância desta reestruturação e do surgimento de empresas alinhadas a inovação tecnológica a melhoria contínua de processos bem como o uso métodos promissores de gestão que corroboram com a sobrevivência das organizações em um ambiente predominantemente hostil e competitivo.

A Administração recebeu contribuições que moldaram um caráter científico. Grandes filósofos e suas contribuições para a Administração moderna. Temos Sócrates como exemplo, que cita administração como habilidade pessoal. Já Platão, no hoje necessário “A República”, expõe a forma de governo e a administração pública. (CHIAVENATO, 2003).

As Teorias Administrativas começam a ter um papel de importância em meados do século XX, como advento da Revolução Industrial 1.0, que foi necessário produzir em larga escala, para atender ao crescimento exponencial da população principalmente nos países onde a produção de bens era um fato concreto e existia a urgência em organizar e controlar tal produção

A administração é relativamente recente como ciência. Estudos mais profundos datam do final do século XIX e início do XX, trazendo importância e reconhecimento verificando pela prática que o desenvolvimento social e econômico passava pelas organizações, (MAXIMIANO, 2008)

Lacombe (2003) define Organização como um agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros.

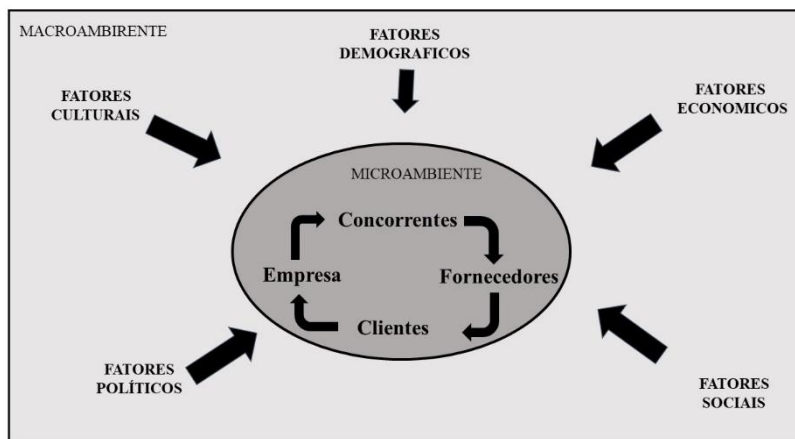
De acordo com Moraes (2004), os elementos humanos bem como tudo que faz parte da organização, possui forte ligação e interdependência do meio ambiente, no qual estão inseridas, e a este fazendo trocas constantes

Maximiano (2008) aborda que a Administração é o processo de tomar decisão e utiliza recursos de modo a garantir objetivos. Ele aborda também os objetivos da organização geralmente está ligado a atender as necessidades de terceiros.

2.2. Criando Vantagem Competitiva

Para Kotler e Armstrong (2007), a organização se encontra em um ambiente constituído por forças e participantes sendo dividido em duas categorias o micro e macroambiente. O microambiente é formado pelos participantes mais próximos da organização. Já o macroambiente é formado por forças externas que podem vir a influenciar a execução de atividades da empresa. A figurar 1 exemplifica a atuação destas forças.

Figura 1: Macro e Microambiente



FONTE: Autor

Kotler e Armstrong (2007) falam que a própria empresa, seus fornecedores, seus clientes e seus concorrentes estão inseridos no microambiente onde podem ter uma influência quanto a geração de vantagens.

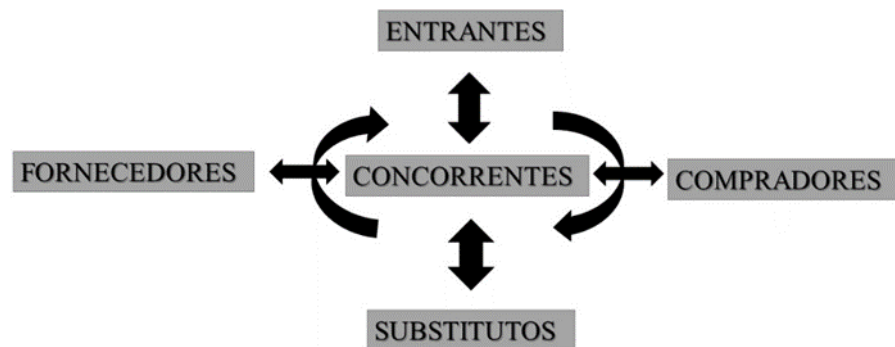
No macroambiente, Kotler e Armstrong (2007) abordam como sendo forças que geram oportunidades e/ou impõem ameaças. Pode-se destacar as forças demográficas, forças

econômicas, forças naturais, forças tecnológicas, forças políticas ou cunho social e até as forças culturais. Elas de algum modo influenciam nos valores, comportamento e crenças dentro do ambiente.

Porter (2004) apresenta os elos fundamentais da concorrência e os relacionam com o macro e microambiente da organização, podendo abranger determinadas forças sociais e econômicas. Porter (2004) propõe ainda que na estrutura organizacional, forças externas, podem influenciar na determinação de forças competitivas e que podem divergir de organização para organização.

Esses elos podem ser entendidos e resumidos em novos entrantes, força da concorrência, poder de negociação dos clientes, poder dos fornecedores, e possíveis substitutos de produtos no mercado. A atuação destas forças pode ser um pouco entendida na figura 2.

Figura 2: Forças de concorrências Michel Porter



FONTE: (PORTER, 2004) ADAPTAÇÃO

O objetivo principal de uma competição para uma organização sem dúvida é encontrar uma posição defensiva utilizando forças em seu benefício, pesquisando e analisando como cada uma surge ou engrandecem a “pressão competitiva” colocando em destaque seus pontos fortes e pontos fracos (PORTER, 2004).

2.2.1. NOVOS ENTRANTES

Ao falar de novos entrantes, remetemos aquelas que tem um desejo de adentrar no mercado. Atua-se de modo o implicar uma diferenciação ou impor barreiras Alguns fatores influentes neste quesito são a economia, volume de escala, desvantagem de custo de entrada,

diferenciação de produtos, necessidades de capital, custos de mudança do processos ou de participantes, acesso aos canais de escoamento, logística ou ainda, desvantagens com tecnologia de patente, acesso a matéria prima, localização, subsídios governamentais aprendizagem ou experiência (PORTER, 2004).

2.2.2. FORÇAS DA CONCORRÊNCIA

Porter (2004, p. 5) fala que os concorrentes exercem uma rivalidade e argumenta ainda “que são todos aqueles que exercem uma função comum entre si e que tem uma aproximação geográfica entre eles”. O uso das forças que Porter (2004) aborda determina a intensidade da concorrência bem como sua rentabilidade. Onde os fatores internos e externos influenciam de alguma forma. O autor ainda propõe que a rivalidade entre os concorrentes existe e pode caracterizar como amarga ou impiedosa. Podendo ser usadas táticas quanto a preço, publicidade dos produtos e serviços relevantes aos clientes.

Fatores estruturais rígidos por essa força é o grande número de concorrentes, altos custos fixos ou de armazenamento, ausência de uma diferenciação ou custo de mudança, uma quebra do equilíbrio Oferta/Demanda, uso de métodos não ortodoxos de concorrência que a desequilibram, grande interesse estratégico no mercado ou alto valor nos custos de saída do jogo competitivo (PORTER, 2004).

2.2.3. SUBSTITUINTES

Já os Substituintes podem reduzir retornos potenciais de mercado e estão sujeitos a melhoramento. A identificação dos substituintes para produtos ou serviços é conquistada por meio de pesquisas. Certamente exige maior atenção pois entram rapidamente em cena o que pode ocasionar no aumento da concorrência, redução de preço ou de desempenho (PORTER, 2004).

2.2.4. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

Neste elo, Porter (2004) argumenta sobre a sua participação e influencia quanto a variação do preço, barganha por melhor qualidade, na questão de grandes volumes de compras o que pode resulta numa participação maior no mercado, como também nas compras ou vendas a um preço favorável, busca de padronização de produtos, e se os clientes têm informações quanto a demanda preços ou custos.

2.2.5. PODER DOS FORNECEDORES

Para Porter (2004), este ele exerce um poder de negociação por ameaças do aumento de preços ou a redução de qualidade. Alguns fatores como participação de fornecedores fortes, domínio de poucas organizações sobre um determinado insumo, ou condições de compra quanto a escala podem influenciar na negociação gerando diferenciações.

2.3. Estratégia

Como abordado por Whight, Kroll e Parnell (2007) estratégia se refere aos planos do administrativo de como alcançar os objetivos, focando áreas bem definidas com todos os seus stakeholders, as pessoas ou grupos que participam, influenciam ou são influenciados por uma organização.

Porter (2007) apresenta elos fundamentais e os relacionam com o macro e microambiente da organização, podendo abranger determinadas forças sociais e econômicas. Ele propõe ainda que na estrutura organizacional, forças externas e internas, podem influenciar na determinação de forças competitivas

Esses elos podem ser entendidos e resumidos em novos entrantes, força da concorrência, poder de negociação dos clientes, poder dos fornecedores, e possíveis substitutos de produtos no mercado.

Há três abordagens usuais quanto ao jogo competitivo. São elas a Liderança dos Custos, a Diferenciação e o Enfoque. Destas abordagens pode-se utilizar unicamente ou em conjunto (PORTER, 2004)

2.3.1. LIDERANÇA DOS CUSTOS

Porter (2004) argumenta que o uso da Liderança no Custo implica em conjunto de políticas funcionais e básicas de redução de custos tendo uma atenção da alta administração controlando para se atingir os objetivos.

Atingir um baixo custo total pode requerer uma alta participação no mercado, posições vantajosas, acesso favorável a matéria prima, usar métodos que simplifique o processo de produção ou manutenção de modo a ramificar custos e conseguir atender todos os clientes (MAXIMIANO 2010).

2.3.2. DIFERENCIAÇÃO

Para se Diferenciar com produtos ou serviços, a organização pode criar algo que seja único no mercado, O uso de táticas para consolidar essa estratégia pode vir do uso de tecnologia, foco no cliente, serviços sob encomendas, rede de fornecedores sendo caracterizado por trabalhar com diversos e amplos aspectos. Uma diferenciação tem um tom de exclusividade, alta qualidade ou apoio intenso ao consumidor. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003).

2.3.3. ENFOQUE

Já o Enfoque, prioriza um determinado grupo de comprador, atendendo um público-alvo específico. A organização foca em atender o alvo de maneira efetiva, podendo atingir a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades do mesmo (PORTER, 2004)

2.3.4. ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

As três estratégias podem se divergir. Porém, colocá-las em prática requer diferentes recursos ou habilidades. Elas impõem controle e criatividade á todo tempo e se enquadra na chamada estratégia generalizada (CHIAVENATO, SAPIRO 2003).

Uma empresa bem sucedida, precisa expandir suas ideias de negócios ou no mínimo manter a que já existe. Para um crescimento eficaz deve-se dedicar seus recursos disponíveis, como capital de giro, investimentos em tecnologia e entre outros na busca dos objetivos. Logo com o advento a organização, faz-se necessário que os colaboradores potencializem conhecimentos, habilidades e iniciativas que possam agregar ao diferencial da empresa. Com base nessas mudanças, surge a grande necessidade de valorizar cada vez mais as pessoas dentro da organização. Mudando a perspectiva deste colaborador de um simples número na folha de pagamento para um aliado, parceiro, pronto para auxiliar na expansão dos negócios e alcançando o sucesso almejado. E este é o grande diferencial na briga competitiva no mundo corporativo atual.

2.4. As pessoas em uma organização

Por muito tempo as pessoas que trabalham nas empresas eram intitulados como funcionários, empregados, pessoas, trabalhadores, operários. Enfim, vários nomes são e podem ser atribuídos a estes dependendo do ramo empresarial e ate mesmo de sua cultura organizacional.

Atualmente este cenário vem mudando, as empresas já estão mudando seus conceitos quanto às pessoas, elas vêm recebendo o nome de recursos humanos, colaboradores, associados, ou dependendo de como cada empresa as tratam. Conforme uma pessoa é denominada é que percebemos o grande grau de importância que ela recebe dentro de uma organização. A maneira de como as empresas definem as pessoas que nelas trabalham tem um importante significado sendo, o papel e o valor que elas atribuem às pessoas (MAXIMIANO, 2008).

2.5. As pessoas como parceiras da organização

As organizações vêm mudando sua visão e estratégias. Para que o processo produtivo se realize da melhor forma, é preciso da participação conjunta de diversos parceiros, onde cada um contribui com algum recurso. Porter (2004) fala de como as forças dos clientes e consumidores ajudam a organização, comprando seus bens ou serviços. Podendo fortalecer seus negócios com uma estrutura forte possibilitando o crescimento. Cada stakeholder investirá na empresa conforme o retorno obtido em seu investimento. Portanto quanto mais retorno, mais investimento haverá mais investimentos, portanto, haverá maior crescimento.

Esse é o efeito sinérgico da organização onde consegue reunir todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e aumentar seus resultados. Através dos seus resultados, a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efetuadas e manter a continuidade do negócio. (CHIAVENATO, 2005).

Já que todos os parceiros são indispensáveis para o sucesso da empresa, vale lembrar que, atualmente, o stakeholder primordial para a empresa é o colaborador. É ele que está dentro dela e que lhe dá vida e dinamismo e faz os objetivos acontecerem.

2.6. Gestão de Pessoas

Analisando a gestão operacional e estratégica, consegue-se organizar os métodos e recursos a fim de descrever e almejar os objetivos específicos. Um recurso que vem passando por profundas mudanças é o RH (Recursos Humanos). Comumente, os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional, gerenciando benefícios proveniente de atividades rotineiras e operacionais, não considerando como estratégica para a empresa (ULRICH, 2001).

Pensa-se que ser estratégico, é colocar de lado operacional e executar ações que agregam valores as organizações. Óbvio, sempre terá um segmento estratégico colateral com o operacional, porem o comportamento humano é influenciado pelas atitudes e normas

informais existentes nos grupos dos quais participa. E é dentro da organização que surgem as oportunidades de relações humanas, devido ao grande número de grupos e interações resultantes (CHIAVENATO, 2003).

Deve-se entender que diferentes perfis de funcionários podem ser corroborados como as diferentes necessidades que podemos ter, utilizando melhor o recurso trazendo melhores resultados dos colaboradores e estabelecendo um ambiente de pessoas motivadas e encorajadas a fazer uso adequado das relações humanas e oportunidades.

Os Recursos Humanos podem corroborar como um diferencial resultando em importante vantagem competitiva em empresas modernas. Não basta ter recursos e tecnologia é necessário dispor de talento humano capaz de transformar tudo isso em resultados maravilhosos. Afinal, o que é uma organização senão as pessoas que lidam com recursos e tecnologia!

De nada adianta dispor de recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou mercadológicos sem que se disponha de talento humano para aplicar todos esses recursos com inteligência e competência. Sem pessoas não há organizações ou empresas. Elas constituem o único elemento inteligente que proporciona efetividade as organizações (CHIAVENATO, 2010).

O RH serve como progressão da organização, é sua capacidade de sentar-se à mesa de decisões, tendo consciência que tem de participar da formulação estratégica da empresa e atuar como um parceiro. Os colaboradores devem participar como moderador em certas ocasiões e em outras estimulador de situações e motivador para a gerência. O recursos humanos deve ser proativo, iniciativo e capaz de tomar atitudes adequadas na hora certa.

Conforme abordado por Ulrich (2007) os profissionais do RH se tornam parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial. Tendo como missão debater e fazer perguntas que convirjam na estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustam à estratégia empresarial.

O RH tem como dever liderar. tanto para uma organização pública quanto privada. Valorizando a liderança e fazendo com que a gestão seja assertiva em suas decisões. Seu posicionamento deve ser estratégico assim como outros setores que o envolve.

2.7. A moderna gestão de pessoas

A Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: Primeiro, cada colaborador possui uma personalidade própria e se diferenciam entre si. Possuem grande conhecimento, habilidades e competências indispensáveis.

Um outro aspecto relevante é quanto a pessoas como atividades inteligentes de recursos organizacionais. As pessoas são elementos impulsionadores da organização e capazes de agregá-la de inteligência, talento e aprendizagem muito valiosa para sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças constantes.

A união das Pessoas e da Organização é capaz de conduzir a excelência estratégica. Como parceiros, as pessoas fazem investimento na organização na expectativa de colher retornos desses investimentos como salários, gratificações, crescimento profissional etc.

Chiavenato (2005) afirma que as práticas gerenciais estão mudando, pois, as empresas estão investindo mais em pessoas, preparando-as para poder prestar um serviço de melhor qualidade e como consequência a satisfação do cliente e a diferença no mercado concorrente. Para tanto, surge a Gestão de Pessoas que é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização que é o Capital Humano.

A Gestão de Pessoas torna-se um agente estratégico de transformação organizacional contando com ferramentas de gestão que contribuem para resultados eficazes e satisfação dos funcionários, tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição como o do próprio funcionário.

2.8. Os objetivos organizacionais e pessoais

Os objetivos organizacionais e individuais se distinguem um pouco quando o assunto é trabalho. Cada stakeholder tem objetivos específicos.

Acreditava-se que os objetivos das organizações eram diferentes dos objetivos das pessoas. A organização leva tudo, o pessoal fica sem nada e/ou vice-versa. Com isso verificou-se que, se a organização busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, utilizando os esforços das pessoas da melhor maneira possível para que também elas atinjam os seus objetivos individuais para que as duas partes não saiam perdendo. Atualmente o jogo entre empresa e colaborador esta do tipo “ganha para todos”, com isso todos saem ganhando e uma parte acaba ajudando e apoiando a outra, para que juntas formem um único objetivo.

2.9. Papel do Capital humano na organização

Como parceiras, as pessoas são fomentadora do conhecimento, habilidades, competências e inteligência que proporcionam decisões racionais e ajudam na conquista do

objetivo da empresa. Por isso as pessoas já estão sendo considerada parte do capital da empresa, ou seja, o capital intelectual.

O capital humano precisa ser administrado, o que envolve todo um planejamento, uma organização já que o papel do administrador de RH é obter desse capital o máximo rendimento possível. Nesse sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico organizacional. (CHIAVENATO, 2005,).

A maior parte das organizações bem sucedidas se deu conta dessa nova classificação do colaborador e por isso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio, como um fator diferencial para a organização e não mais como simples funcionários. Com isso, está cada vez mais importante o papel do gestor como um interventor dessas propostas, de forma use técnicas e métodos que incentivem os colaboradores para que assim se tornem um grande aliado no sucesso empresarial.

2.10. Gerencia X Liderança

A liderança e a gestão geralmente são vistas como sinônimos, no entanto existem diferenças entre ambos. Rost & Smith (2004) falam que a liderança é uma influência de relacionamento, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade. A liderança é levada a cabo com líderes seguidores, enquanto a gestão é executada por gestores e seus subordinados.

A liderança é tente a se caracterizar como emocional, dinâmica, criativa, carismática e inspiradora, geralmente assumem os riscos e sabem lidar com a mudança.

Os líderes são criativos e têm estilos mais imprevisíveis, são mais intuitivos do que racionais. Tentam se transformar em vez de se adaptarem, atuam proativamente formando ideias.

Um bom líder não é aquele que se preocupa em ser, mas em dá o exemplo. Mostrando como as coisas devem ser feitas, se preocupando com as pessoas que o rodeiam, que envolve e motiva toda a equipa. Foca no desenvolvimento das pessoas com quem trabalha para que se tornem mais autónomas.

Sua capacidade gerir diferentes personalidades mobilizando-as para objetivos comuns. Liderar é comunicar é conquistar a admiração e o respeito dos outros, fazendo com que todos o identifiquem com líder seguindo e executando as suas decisões.

Os líderes são inovadores e criativos, procuram agir com uma atitude proativa, atraem fortes sentimentos de identidade e diferenciação. As competências de liderança não podem

ser ensinadas nem aprendidas são inatas ao ser humano, moldadas pelas experiências e conhecimentos adquiridos.

Para Chiavenato (2007), Os líderes não nascem nem são feitos; de fato, o seu potencial inato é moldado pelas experiências que lhes permitem desenvolver as capacidades necessárias à resolução de problemas sociais significativas.

A gestão tem uma abrangência muito maior do que a liderança, envolve tanto os aspectos comportamentais diretamente ligados à sua gestão, tais como: planejamento, controle e regulamentos internos e externos. Segundo Bennis & Nanus (2004), gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar.

Os gestores tendem a ser mais conservadores e analíticos, reagem e se adaptam aos fatos. Adotando atitudes impessoais, calculando as vantagens da competição, negociando e usando de recompensas e punições como forma de coesão. Estão perfeitamente enquadrados na cultura organizacional e lutam pela otimização dos recursos de modo a alcançarem os objetivos desejados.

Para que as organizações possam sobreviver num mercado globalizado e cada vez mais compreensivo ter uma boa gestão. A gestão tem que ter a implementação da mudança através da visão do seu líder de forma a alcançar os resultados previamente definidos. Sem uma boa gestão as organizações não conseguirão atingir esses resultados e tornam-se pouco produtivas e competitivas. Diferentemente, liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar. Os gestores são pessoas que sabem o que devem fazer. Os líderes são as que sabem o que é necessário fazer.”

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num mundo altamente dinâmico e instável onde o ambiente organizacional sofre profundas alterações impulsionadas pelo processo de globalização, o mercado torna-se mais exigente e competitivo, exigindo das organizações adaptações rápidas. As empresas necessitam de profissionais capazes de responderem de forma ajustada novos desafios.

O alinhamento entre as Liderança e Diferenciação estratégica juntamente com práticas de cultura Organizacional é compreendido através dos conceitos percebidos através da revisão bibliográfica. Nesta revisão literária foi possível ter compreensão dos conceitos de Organização, elementos de Estratégia e Liderança e dos principais que os influenciam.

A chave do sucesso para um elevado desempenho das organizações está na entre os elementos da organização, principalmente entre a estratégia, a estrutura, as pessoas. Como

não podia deixar de ser, a Liderança. é crucial para que a organização repense a forma como vem sendo exercida a atuação organização e pessoas.

Conclui-se, que diante das mudanças organizacionais, é primordial que o líder concilie os interesses da organização com os da sua equipa de trabalho, empenhando-se para proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento dos seus liderados, influenciando-os a alcançarem os objetivos comuns e particulares.

O Colaborador anseia atingir determinados objetivos, definidos em função das suas necessidades. Corroborado com objetivos organizacionais que somente serão cumpridos, à medida que a organização ofereça condições para satisfação das necessidades individuais dos seus colaboradores.

Existe um certo consenso no sentido de que a organização que não propiciar a seus membros condições para satisfação enfrentará problemas de motivação. Julga-se necessário introduzir uma nova ordem de pensar interdisciplinar e uma preocupação com a ética para firmar propósitos com valores humanos.

O ser humano é muito mais complexo; é preciso restituir sua unidade e suas dimensões esquecidas, através de uma antropologia da organização, para reagrupar o conjunto de conhecimentos existentes sobre o ser humano, propondo deslocar o objeto de estudo sobre o fato humano a partir dos conhecimentos desenvolvidos, colocando em cena as relações com o meio ambiente que interagem com a organização.

Em síntese, as empresas realmente precisam de um grande aliado as Pessoas. elas podem ser o sucesso ou fracasso da empresa, tudo depende de como elas são administradas. Se há uma boa gestão, normas e procedimentos nos quais elas devem seguir.

Diante disso, julga-se de grande importância propor a adoção da abordagem do Grupo Humanismo e Gestão que acentua o ser humano como uno, enquanto espécie, com características biopsicossociais ligadas à natureza e à cultura que o envolve, que sofre transformação, pois é ser genérico, enquanto espécie

REFERÊNCIAS

BENNIS, W.; NAMUS, B. **Leaders: the strategies for taking change**. New York: Harper & Row, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição Compacta, São Paulo: Atlas, 2009.
_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípio de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração**. Edição compacta. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Campus, 2003.

OLIVEIRA, Carla Milanesi de. – **Curva ABC na Gestão de Estoque, III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano**, Lins- SP, outubro 2007.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROST E SMITH. (1993). Disponível em <http://www.artigonal.com/negocios-admin-artigos/liderancaem-contexto-organizacional-3466169.html>, acesso em 18 de setembro de 2020.

TZU, Sun. **A arte da guerra**: Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&pm, 2007.

ULRICH, D., Brian E. Becker, Mark A. Heselid; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. **Gestão Estratégica de pessoas com “Scorecard”: interligando pessoas, estratégia e performance** – The HR Scorecard . 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus /Elsevier, 2001

_____. **Os campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores** 8ª edição, São Paulo: Futura, 2003

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

WHIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009

Agradecimentos: