
Gestão de Pessoas: Novos Paradigmas para uma Gestão Estratégica

Grasieli Lima Gomes

(Graduada em Administração. Pós-graduada em Estratégias Empresariais pela FACP - Faculdade de Paulínia. e-mail: grasilimagomes@gmail.com)

Gisele Nick

(Graduada em Tecnologia em Logística. Pós-graduada em Estratégias Empresariais pela FACP - Faculdade de Paulínia. e-mail: gi_mnick@hotmail.com)

Tércia Zavaglia Torres

(Doutora em Educação pela Universidade Federal de São Carlos – UFSCar. Graduada em Administração pela Faculdade Católica de Brasília. Coordenadora do curso de Pós-Graduação em Estratégias Empresariais e Professora Adjunta da FACP - Faculdade de Paulínia. e-mail: terciazavagliatorres1@gmail.com)

RESUMO: Este artigo identificou os paradigmas referentes à área de gestão de pessoas que estão vigentes nas organizações hoje. Para isto realizou uma pesquisa de caráter quantitativo aplicando um questionário fechado junto uma amostra de 114 pessoas que atuavam em pequenas e médias empresas da Região Metropolitana de Campinas (RMC). A aplicação deste questionário levantou os aspectos referentes às políticas, estratégias e práticas de gestão de pessoas que são apontadas pela literatura como as mais compatíveis para o cenário na qual as empresas estão inseridas. Os resultados sinalizam que a percepção das pessoas que responderam o questionário é a de que as empresas que atuavam estão dando grande atenção às exigências do mercado e procurando implantar os novos paradigmas para assegurar bons resultados na gestão de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Gestão Estratégica de Pessoas; Modelos de Gestão; Recursos Humanos nas Organizações; Paradigmas de Gestão de Pessoas.

Introdução

Esta pesquisa tem o objetivo de expor como a quebra de paradigma pode contribuir para se obter as estratégias em gestão de pessoas a partir das demandas colocadas pelo capitalismo contemporâneo.

A introdução das questões levantadas pelo cenário competitivo contemporâneo tem sido regida pela globalização dos mercados, pela inovação tecnológica e pela concorrência acirrada por preços baixos e alta qualidade, a fim de atender às exigências do consumidor final. Essa realidade faz com que as empresas tenham mais atenção para o papel das pessoas no cenário organizacional. Faz

com o ambiente empresarial procure resgatar a importância que a gestão de pessoas tem para a empresa. Em outras palavras sinaliza para a necessidade de olhar para as pessoas como colaboradores. Assim é preciso pensar em novos paradigmas para uma de gestão de pessoas que contemple as necessidades de um ambiente empresarial cada vez mais competitivo e globalizado.

Observa-se que nas últimas décadas, as organizações passaram a buscar novas formas de gestão com o intuito de melhorar sua relação com o ambiente externo de alcançar resultados mais significativos e de atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Hoje constatamos que o sucesso das organizações modernas, depende muito do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual humano.

A vantagem competitiva real hoje no mercado, não está somente representada em seu financeiro ou nos altos investimentos em tecnologias. Mas, em especial nas pessoas que integram o quadro de pessoal das empresas e que movimentam o cotidiano empresarial.

Levando em consideração todas essas transformações surgidas com este contexto observa-se que foi no fim do século passado que ocorre o esgotamento do modelo burocrático mecânico que impôs às empresas uma gestão burocrática, focada mais na eficiência e nos resultados do que na capacidade de se adaptar ao ambiente na qual está inserida. Este modelo foi substituído pelo orgânico flexível. Neste modelo a empresa é entendida como um organismo vivo que se adapta ao ambiente e que possui a capacidade de aprendizagem porque é composta por pessoas. Estas são vistas como os principais elementos porque são os que efetivamente levam a empresa ao alcance de seus objetivos e missão. Este paradigma abre novas perspectivas e introduz novos conceitos no discurso empresarial.

Esta temática é de extrema importância no cenário organizacional atual na medida em que altera a forma como as pessoas podem ser geridas e como as estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas devem ser pensadas para se tornar compatíveis aos novos paradigmas de gestão.

Neste sentido este artigo tem como objetivo discutir o atual paradigma de gestão de pessoas pontuando as mudanças que se inserem nas práticas de gestão. Admite-se que as políticas, estratégias e o modelo de gestão de uma empresa devem refletir o paradigma atual para que a empresa prepare seus colaboradores para serem competentes, ou seja; capazes de atender às necessidades de um mercado cada vez mais competitivo.

Não resta dúvida de que é preciso preparar as pessoas para usarem seus talentos e estarem dispostas a aprender sempre. A questão de pesquisa que norteou a investigação foi: Quais paradigmas estão vigentes nas organizações hoje que tornam a área de gestão de pessoas estratégica?

Para responder esta questão de pesquisa adotou-se as abordagens quantitativa de pesquisa. Em uma primeira etapa da pesquisa aplicou-se um questionário fechado junto as pessoas que atuam em algumas empresas localizadas na cidade de Paulínia, SP para levantar os aspectos referentes à políticas, estratégias e práticas que corroboram para que estas empresas tenham uma gestão de pessoas eficiente, compatível com o atual paradigma.

Espera-se com esta pesquisa contribuir para a gestão de pessoas, avançar o conhecimento das empresas de Paulínia sobre novos paradigmas para uma gestão estratégica nos dias atuais.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a) na seção dois será discutido o referencial teórico abordando a gestão empresarial contemporânea e os paradigmas que norteiam esta gestão, a evolução do processo de gestão de pessoas e as políticas, estratégias praticadas atualmente na área; b) na seção três será apresentado a metodologia adotada na pesquisa e os procedimentos metodológicos seguidos para responder a questão; c) na seção quatro será analisado os dados e discutido os resultados. Finalmente na seção cinco serão apresentadas as conclusões.

2 Referencial Teórico

2.1 As Organizações e os Modelos de Gestão

Com o advento da Revolução Industrial começaram a surgir as grandes fábricas que culminaram com o surgimento de vários complexos industriais que são à base da economia contemporânea das empresas.

O Modelo de organizacional praticado pelas empresas antes da Revolução Industrial foi o que denominamos de mecanicista. O modelo mecanicista é pautado pela lógica capitalista e tem como pressupostos básicos a alta especialização do corpo de empregados, a supervisão autocrática, a comunicação formal, a elevada formação dos processos de trabalho dentre outros aspectos. Adequado à época de estabilidade e previsibilidade dos negócios, onde os ativos financeiros, como o capital, as máquinas, os equipamentos, e os demais compostos da empresa, são considerados os mais importantes patrimônios empresariais. Tudo girava em torno do aumento patrimonial e físico da empresa.

Entretanto com a intensificação do processo de globalização e com a emergência de novos paradigmas como o do desenvolvimento sustentável, responsabilidade social corporativa, qualidade total etc. o modelo organizacional mecanicista não oferecia o sustentáculo para os avanços que as empresas deveriam promover para que obtivessem uma gestão eficaz. Aliado a esta realidade surge

também à era da informação, que se incumbiu de mudar totalmente a realidade das empresas especialmente no início da década de 80.

A chegada dos computadores e depois da internet fez com que as exigências dos clientes chegassem às empresas em tempo real. Esta realidade vem requerendo delas constantes adequações uma vez que é cada vez mais presente a força das tecnologias de informação e comunicação na realidade empresarial. Assim foi necessário as empresas abandonarem o modelo de gestão mecanicista para um modelo mais orgânico, sistêmico e integrado que pudesse dar conta de fazer com que as empresas atendessem às necessidades de seus clientes de forma eficiente e eficaz. Com isso, entra em cena o modelo orgânico, descentralizador, flexível e impulsionador, a antítese do modelo mecanicista (CHIAVENATO, 2005). A Figura 1 a seguir destaca as diferenças entre estes dois modelos organizacionais.

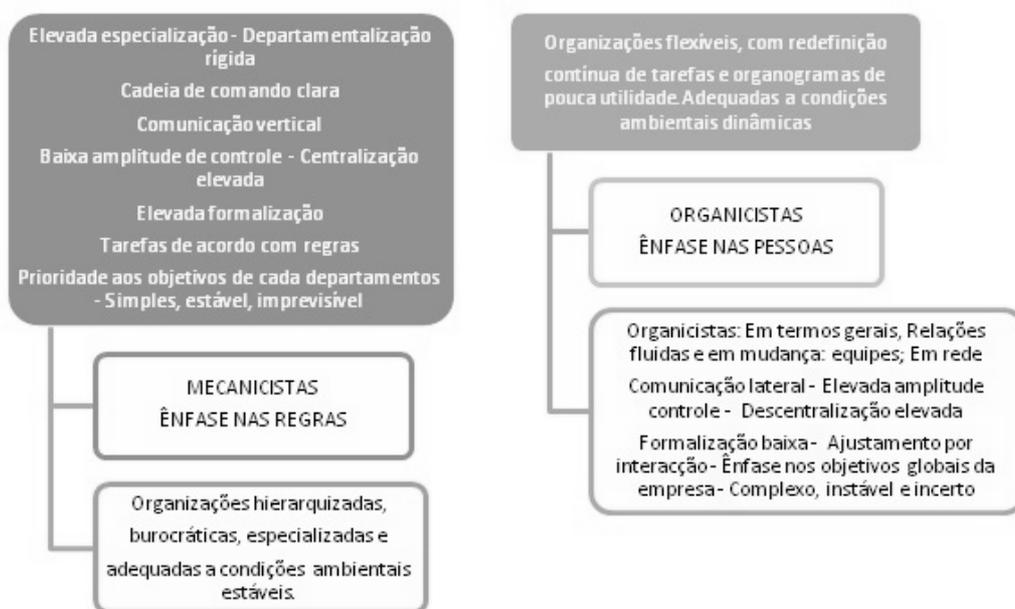


Figura 1- Diferenças entre os modelos mecanicistas e o orgânico.

Fonte: Adaptado (Chiavenato, 1999).

O modelo mecanicista está baseado no conceito tradicional de gerência, estilo mandar, obedecer, pensar, fazer. Já o orgânico se baseia em uma racionalidade mais flexível que procura deixar de lado tudo que se pauta em uma visão permanente, definitiva e rígida, para ser mais ágeis e simples.

No modelo orgânico a empresa é pensada como um organismo vivo que está em permanente processo de adaptação. Neste movimento a empresa influencia o meio e é por ele influenciado já que há trocas constantes de informações. Neste sentido pode-se dizer que o modelo

organicista é uma modelo mais aderente às exigências atuais uma vez que ele admite que as empresas são agentes de transformação social.

Hoje vivemos em um ambiente interno turbulento que está em constantes mudanças e que exige das empresas a capacidade de conhecer o que está á sua volta para poder oferecer para seus clientes um produto diferenciado.

Pode-se afirmar que hoje o principal insumo de qualquer empresa é o conhecimento, ou seja, a capacidade que a empresa tem de conhecer as necessidades de seus clientes e oferecer para eles exatamente o que precisam. Assim as empresas contemporâneas devem ser dinâmicas e estar atentas ao que está acontecendo com seus clientes. (FLEURY e FLEURY, 2004).

Para que possam obter sucesso precisam ter seus processos organizacionais alinhados e afinados com as necessidades dos clientes. Um dos processos mais importantes no âmbito empresarial é o de gestão de pessoas. Este processo é de extrema importância para as empresas voltadas para o futuro, no qual temos por base o modelo organicista. A vantagem de gerenciar pessoas a partir da concepção orgânica de gestão é que ela possibilita o estabelecimento de políticas, práticas e processos estratégicos, para uma gestão de pessoas voltada para uma era global. (FLEURY e FLEURY, 2004).

Neste contexto pode-se dizer que há uma ruptura de paradigma que passa de uma concepção mecanicista imposta pelo processo de desenvolvimento socioeconômico do início do século passado para novos paradigmas na qual as pessoas passam a ser essenciais e estratégicas para a empresa. Neste sentido as pessoas precisam ser geridas de forma estratégica diferentemente do que ocorreu no passado recente. (FLEURY e FLEURY, 2004).

O termo paradigma foi introduzido por Kuhn (1990), para explicar o conjunto de formas básicas e dominantes que é encontrado não somente nas ciências, como também no modo de pensar, acreditar, perceber, avaliar e sentir, de acordo com uma visão particular do mundo ao seu redor. Para Chiavenato (2008) a vida das pessoas e das organizações é regada e delimitada por determinados paradigmas. Este autor salienta que paradigma nada mais é do que um conjunto de ações e razões práticas, que exercitamos no dia a dia para desenvolver algo que queremos sucesso total em toda a sua execução.

Paradigma vem do grego *parádeigma* e significa modelo, padrão, algo que colocamos lado a lado para termos um efeito de comparação. Hoje as organizações nada mais são, do que um conjunto de pessoas que se agregam para alcançar um objetivo comum. Neste conceito pode-se afirmar que as pessoas são parceiras da empresa porque estão unidas para a produção e o desenvolvimento do

capital. Ambas as partes trabalham em parcerias, empresas e seus colaboradores estão unidos em prol do alcance de objetivos comuns.

Dentro desse contexto, a área de gestão de pessoas, trabalha da seguinte concepção: no qual as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. É a implantação do novo paradigma, onde as organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados; as pessoas como capital humano da organização, principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização (CHIAVENATO, 2008).

Século passado, o modelo de gestão era voltado para o operacional. Um sistema onde o que importava eram somente os ativos financeiros, sendo o bem mais precioso da organização, composto: por suas máquinas e aumento de patrimonial e físico da empresa. Tal sistema vivenciado e aplicado, pelas demandas exigidas no século vigente. Onde a gestão incidia sob as finanças e a importância de se possuir muitos maquinários.

Mas no contexto atual, onde são impostas pelo capitalismo contemporâneo, as organizações tiveram que se adequar com a realidade hoje vivida.

A alta administração tem que possuir estratégias para a gestão de pessoas, e incorporar suas políticas empresariais, dando total credibilidade utilizando suas práticas no bem mais precioso da empresa hoje, as pessoas. Pois atualmente não basta a organização possuir vários maquinários, ela não é nada sem quem as manuseiam.

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que podem crescer, prosperar e manter sua continuidade, apenas se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. E quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e a sua cultura organizacional passam a refletir essa crença (CHIAVENATO, 2008). A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas e os nomes usados por ela descrevem a unidade, departamento ou equipe relacionada à gestão de pessoas.

As pessoas podem reduzir ou aumentar as forças e fraquezas de uma organização, ser a fonte de sucesso ou de problemas, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos

básicos para a eficácia organizacional. Onde as pessoas são um patrimônio da organização para seu viver em uma era de conhecimento e competitividade empresarial.

2.2 Fases do Processo Evolutivo de Recursos Humanos nas Organizações

São compostas por três fases: Clássica, Neoclássica e Informação:

- Era Clássica: nesta fase as pessoas eram vistas como mão de obra. A função de pessoal era exercida pelo Departamento de Pessoas ou pelo Departamento de Relações Industriais.
- Era Neo Clássica: nesta fase as pessoas passaram a ser percebidas como recursos humanos. A função de pessoal era exercida pelo Departamento de Recursos humanos ou pelo Departamento de Gestão de Pessoas.
- Era da Informação: nesta fase cujo início foi na década de 90 e vai até os dias de hoje as pessoas são entendidas como os principais elementos organizacionais. A função de pessoal é dividida em equipes. As pessoas são vistas como parceiros organizacionais. A área de gestão de pessoas é vista como estratégica pelas empresas e há uma busca por identificar ações que favoreçam o desenvolvimento do potencial humano e também das pessoas.

A Figura 2 a seguir mostra estas fases de desenvolvimento da área de gestão de pessoas.



Figura 2- Fases de desenvolvimento da área de gestão de pessoas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999).

Alguns pontos marcantes das fases do processo evolutivo, no decorrer dos anos:

a) Fase Contábil: os Custos em Primeiro Lugar

A década de 30 é o marco para a área de recursos humanos, antes disso a administração de pessoal, como ficou conhecida após 1930 (pois até então inexistia um departamento para tais tarefas), tinha como funções básicas o recrutamento e seleção e o único registro que o empregado tinha ao ingressar na empresa era o chamado Livro de escrita de Pessoal que poderia ser facilmente fraudado ou mesmo atirado ao lixo. Nessa fase a preocupação dos responsáveis era principalmente a respeito de como eram controlados os custos das organizações.

Esta foi à fase pioneira da “gestão de pessoal”, que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930.

b) Fase Legal: Estrito Cumprimento da Legislação

Já nas décadas de 40 e 50 as intervenções governamentais nas relações trabalhistas se acentuaram mostrando às empresas a necessidade de ampliação das funções do Departamento de RH. Todavia, como marco principal nas relações de trabalho, tivemos em 1943, a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (a CLT, legislação reguladora do trabalho no Brasil). Esta legislação criou a Carteira Profissional, regulamentou horários de trabalho, definiu férias remuneradas, instituiu as Comissões Mistas nas Juntas de Conciliação, estabeleceu as condições de trabalho para menores, entre outras normas.

Desde então, surgiram os direitos dos trabalhadores e a conseqüente preocupação das empresas e organizações no geral em seguir as Leis. Durante esse período foi criada também a função de Chefe de pessoal, profissional que era o responsável por acompanhar e manter os trabalhadores dentro das novas leis trabalhistas.

c) Fase Tecnista: Burocracia como Sinônimo de Praticidade

Durante esse período, o governo do presidente Juscelino Kubistchek implementou no Brasil a indústria automobilística. Promoveu uma mudança nos organogramas das empresas, surgindo os subsistemas de RH e iniciou-se uma grande preocupação com a eficiência e desempenho dos funcionários da época. Foi também nesse período que a área de RH passou a ser responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros. Essa fase teve sua maior ênfase entre as décadas de 1950 e 1965 (CHIAVENATO, 2009).

d) Fase Administrativa: o Sindicalismo como Via de Proteção

Nas décadas de 60 e 70, tivemos a promulgação de leis de Segurança no Trabalho, Saúde Ocupacional e Pensões.

Esta fase que iniciou em 1965, foi cenário de uma revolução dos trabalhadores, implementando assim o movimento sindical. Aconteceram muitas mudanças na área gerencial, retornando o gerente de pessoal no lugar do gerente de relações industriais, pois neste momento o foco estava voltado para o lado mais humanista, considerando de suma importância os indivíduos e a relações entre eles.

e) Fase Estratégica: Planejamento como Diferencial

A metade da década de 1980 foi destacada pelo surgimento dos primeiros programas de planejamento estratégico que estavam diretamente ligados ao planejamento estratégico central das organizações. Foi nessa fase que o Gerente de Recursos Humanos teve seu reconhecimento como parte da diretoria em diversas organizações, considerando-o agora em nível estratégico, o que antes era visto como um funcionário de terceiro escalão.

Na década de 90 surgiu o movimento da gestão de pessoas na era do conhecimento passou a ser mais valorizado; principalmente, com o advento da globalização. Saber passa a ser um diferencial competitivo para as empresas; que foram obrigadas a repensar suas estratégias de pessoas e, principalmente, seus programas na área de RH; suas estratégias para atrair, desenvolver, compensar e reter o mais importante ativo da organização: AS PESSOAS! (CHIAVENATO, 1999).

2.3 Políticas e as Estratégias no Atual Paradigma de Gestão de Pessoas

As organizações, como sabemos, são entendidas como partes (departamentos, divisões, órgãos etc. e pessoas) que se inter-relacionam para alcançar um objetivo comum. O fato de serem compostas por pessoas sinaliza que ela interage com o meio e se altera em função dos comportamentos que as pessoas assumem quando atuam para levar a empresa ao alcance dos seus objetivos. Ou seja; são as integrações das partes envolvidas – pessoas, recursos, políticas, normas, regulamentos, condutas morais e éticas que levam as organizações a assumirem um comportamento específico para se manter no meio a qual está inserida.

Neste sentido pode-se dizer que a política é a forma de conduzir as pessoas ao êxito organizacional. Para se obter funcionalidade desta política, é preciso criar estratégias para a execução e cumprimento das partes envolvidas.

Políticas são bases estruturais para uma tomada de decisão estratégica seguida de processos, e deve ser praticada da seguinte forma: onde o profissional de gestão de pessoas deve atuar diretamente junto às equipes de trabalho, não apenas conscientizando-as da importância do processo, mas ouvindo-as e acompanhando de modo a oferecer suporte e embasamento técnico para as atividades de aprendizagem dentro das organizações (ZAVAGLIA, 2006).

Estratégias é um termo que se origina da palavra grega *strategos* do qual se deriva o significado “a arte do general”, ou ainda, a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de

visão do general. (OLIVEIRA, 2002 p. 192). No âmbito empresarial estratégia organizacional significa a mobilização de recursos para atingir objetivos, mediante utilização, pela alta administração, de um plano, uma direção ou um curso de ação para o futuro.

A estratégia é o comportamento utilizado pela empresa ou organização para lidar com situações inerentes a seu ambiente. (CHIAVENATO, 2004). São conjunto de grandes propósitos, objetivos, estratégias, políticas e práticas que são planos para concretizar uma situação futura desejada considerando as oportunidades do ambiente e os recursos da organização.

A Figura 3 apresenta a inter-relação entre os fatores organizacionais: políticas, ambiente, estratégias e organização.



Figura 3 - Inter-relação entre os fatores organizacionais
 Fonte: Adaptado de (Chiavenato, 2004).

Estratégias servem como plano, padrão de comportamento, posição e perspectiva. Com a finalidade de concretizar a existência e o que deseja a organização realizar.

Sua implantação tem que ocorrer da seguinte forma: possuir abordagens integradas, relacionando-as com as vantagens da empresa com os desafios do ambiente, no sentido de assegurar o alcance dos objetivos organizacionais.

As políticas e as estratégias como foi pontuado permitem à empresa inovar e praticar uma gestão compatível com as necessidades dos clientes. Admite-se que uma gestão eficiente e eficaz é aquela que incorpora em seu sistema de gestão o conhecimento e o aprendizado que a empresa foi adquirindo ao longo dos anos de sua existência. É a capacidade da empresa se adaptar ao ambiente em que está inserida de forma dinâmica que permite a ela criar as condições de promover o desenvolvimento humano e organizacional (ZAVAGLIA, 2006).

3 Metodologia da Pesquisa

A opção de abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa foi à pesquisa quantitativa. Nesta abordagem o conhecimento sobre o fenômeno é realizado a partir de opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados realizadas normalmente por meio da aplicação de questionários. Uma pesquisa quantitativa é aquela que envolve tipicamente mensurações precisas, controle rígido de variáveis e a análise estatística dos dados coletados (MOREIRA, 2002).

A coleta de dados em uma pesquisa quantitativa deve ser feita com uma amostra grande para garantir maior precisão nos resultados. A opção pela pesquisa quantitativa se justifica na presente investigação porque o que se buscou compreender foi à percepção de pessoas que atuam em empresas de Paulínia sobre os paradigmas que elas adotam e se estes são capazes de tornar a área de gestão de pessoas estratégica. Neste sentido a abordagem quantitativa foi a melhor opção porque pegou um conjunto de pessoas de várias empresas e levantou extensivamente os paradigmas que são adotados pelas empresas de forma a tornar a área de gestão de pessoas estratégica.

Para realizar esta pesquisa adotou-se como instrumento de coleta de dados o questionário fechado, estruturado. Este questionário continha duas partes. Na primeira foram coletados informações de caráter pessoal sobre os sujeitos da pesquisa tais como: faixa etária, gênero, estado civil, tempo de trabalho, tempo de experiência na área de atuação, faixa salarial, grau de escolaridade. A ideia de coletar estes dados é obter um perfil genérico acerca dos entrevistados dando um panorama sobre quem são e onde atuam. A segunda parte do questionário constava de 10 afirmativas no qual os sujeitos da pesquisa deveriam registrar o grau de concordância com elas. Para cada afirmativa havia uma escala de Likert contendo cinco graus de concordância e/ou discordância. Conforme Wikipédia (2014) a escala Likert é uma escala de resposta

[...] psicométrica usada comumente em questionários, e é a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação.

Um item Likert é apenas uma afirmação à qual o sujeito pesquisado responde através de um critério que pode ser objetivo ou subjetivo. Normalmente, o que se deseja medir é o nível de concordância ou não concordância à afirmação. Usualmente são usados cinco níveis de respostas, apesar de que alguns pesquisadores preferem usar sete ou mesmo nove níveis.

O formato típico de um item Likert é:

1. Não concordo totalmente
2. Não concordo parcialmente
3. Indiferente
4. Concordo parcialmente
5. Concordo totalmente

As 10 afirmativas que integram a segunda parte do questionário se refere à questão da pesquisa e foram identificadas junto à literatura pesquisa no referencial teórico adotado nesta

investigação. Antes da aplicação do questionário foi realizado um pré-teste junto a oito pessoas. Este pré-teste sinalizou que o questionário estava claro, objetivo e de fácil compreensão não tendo havido nenhum item que precisaria ser alterado para a aplicação formal do mesmo.

Uma vez concluído o pré-teste foi realizado, no período de 3 a 20 de fevereiro, a aplicação do questionário. Esta aplicação ocorreu simultaneamente em várias empresas. Para a coleta de dados foram aplicados 150 questionários, em duas estratégias: a primeira e mais representativa foi à entrega pessoal aos respondentes, e a segunda o envio do questionário por correio eletrônico *Outlook*.

A coleta de dados por meio do questionário fechado assegurou a este estudo uma maior eficácia, evitando que os sujeitos da pesquisa entrassem em pontos de questionamento que não eram relevantes para os objetivos da pesquisa. As afirmativas a abaixo representam os pontos de interesse da pesquisa que foram apresentados para os sujeitos:

1. Na empresa que atuo na área de Gestão de pessoas é aplicado um conjunto de políticas que atende a todos os que a compõem.
2. Percebo que na empresa que atuo as pessoas são vistas como parceiros importantes para que ela alcance seus resultados.
3. De maneira geral as empresas de Paulínia estão aplicando políticas e desenvolvendo ações de gestão de pessoas que consideram as pessoas como elementos fundamentais para o alcance de seus objetivos.
4. As empresas de Paulínia entendem que as pessoas são peças de uma engrenagem organizacional por isto adotam políticas e práticas de gestão voltadas para o controle e a vigilância.
5. Com as exigências do capitalismo contemporâneo, o modelo organicista entra em sintonia para se gerir pessoas nos dias atuais.
6. Na empresa que atuo a área de gestão de pessoas é considerada estratégica, ou seja, desenvolve ações que fazem com que as pessoas sejam valorizadas.
7. A área de gestão de pessoas na empresa que atuo tem o papel exclusivo de desenvolver ações burocráticas e mecânicas que embora importantes não desenvolvem o potencial humano que ela tem.
8. Os gestores da empresa que atuo estão preparados para desenvolver o papel de gestor estratégico de pessoas porque atuam de forma proativa, orientando as pessoas e considerando o potencial e a experiência que elas possuem.

9. Na minha empresa as políticas de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégias de negócio.

10. As estratégias organizacionais adotadas pela minha empresa são boas para o alcance dos seus objetivos e também dos objetivos pessoais dos empregados.

Compuseram a amostra de sujeitos da pesquisa pessoas que atuavam em várias empresas da cidade de Paulínia e região. Não houve interesse em identificar as empresas a qual os sujeitos pertenciam.

A aplicação dos questionários ocorreu sem nenhum fato que pudesse comprometer os resultados da pesquisa. Dos questionários aplicados houve retorno de 114 questionários (76% do total de questionários aplicados). É estatisticamente considerada muito significativa, pois este retorno foi através da primeira estratégia. A maior incidência de retorno aconteceu por meio da entrega pessoal do questionário sendo a entrega feita por correio eletrônico quase inexistente, portanto pouco significativa.

Além disto, esta taxa de retorno superou a expectativa sinalizando que as pessoas têm grande interesse pelo tema por ser um assunto relativamente importante nos dias atuais, tendencioso e que se aplicado de forma correta trará grandes benefícios aos profissionais e empresas.

Uma vez coletado os dados foram tabulados utilizando-se uma planilha eletrônica do tipo *Excel*, a qual possui funções que contribui de forma satisfatória para uma apuração estatística eficaz. Esta planilha é uma ferramenta poderosa de análise estatística que contribui para apurar médias simples, ponderadas, importantes para a questão de pesquisa. Os dados foram tabulados no período de 21 e 22 de fevereiro transcorrendo de forma tranquila.

O tratamento de dados foi realizado a partir da tabulação de todas as informações contidas nos instrumentos de coleta de dados, nesta etapa visualizaram-se os percentuais referentes às informações sobre os respondentes e a percepção deles sobre os novos paradigmas da gestão de pessoas. Na próxima seção do artigo serão descritos a forma análise dados e discutida os resultados.

4 Análise dos Dados e Resultados

A análise dos dados será segmentada em duas etapas. Na primeira serão apresentados os dados referentes ao perfil dos sujeitos que compuseram a pesquisa. Na segunda serão apresentados e discutidos a forma como os sujeitos da pesquisa percebem que as empresas de Paulínia e região implementam os novos paradigmas da gestão de pessoas.

4.1 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

Como já informado formam a amostra da pesquisa 114 sujeitos cujo perfil está apresentado em sequência no quadro abaixo:

O Quadro 1 a seguir detalha o perfil do entrevistado. O Quadro 2 apresenta a porcentagem da percepção dos entrevistados coletado a partir da aplicação do questionário junto aos entrevistados.

Quadro 1- Detalhamento do perfil do entrevistado

Faixa Etária	Estado Civil		Sexo		Tempo Trabalho	Experiência Atuação	Faixa Salarial	Grau de Escolaridade
	Casado	Solteiro	Masc	Fem				
29% entre 18 e 23 anos	38%	50%	42%	58%	37% entre 0 a 5 anos	45% entre 0 e 5 anos	41% entre 1000,00 e 2000,00 reais	43% possui nível médio completo
27% entre 24 e 29 anos					20% entre 6 a 11 anos	26% entre 5 e 10 anos		39% entre 2000,00 e 5000,00 reais

Fonte: Pesquisa de campo

Quadro 2- Porcentagem das afirmativas a partir das respostas dos entrevistados

4 As empresas de Paulínia entendem que as pessoas são peças de uma engrenagem organizacional por isto adotam políticas e práticas de gestão voltadas para o controle e a vigilância.					
Não concordo totalmente 1	Não concordo parcialmente 2	Indiferente 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5	TOTAL
10	24	41	39	0	114
7,7%	24%	35%	34%	0%	100%
5 Com as exigências do capitalismo contemporâneo, o modelo organicista entra em sintonia para se gerir pessoas nos dias atuais.					
Não concordo totalmente 1	Não concordo parcialmente 2	Indiferente 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5	TOTAL
10	18	32	35	19	114
8,77%	15,58%	28,08%	30,70%	16,67%	100%
3 De maneira geral as empresas de Paulínia estão aplicando políticas e desenvolvendo ações de gestão de pessoas que consideram as pessoas como elementos fundamentais para o alcance de seus objetivos.					
Não concordo totalmente 1	Não concordo parcialmente 2	Indiferente 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5	TOTAL
12	32	43	22	5	114
10,53%	28,08%	37,72%	19,29%	5,38%	100%

6 Na empresa que atua a área de gestão de pessoas é considerada estratégica, ou seja, desenvolve ações que fazem com que as pessoas sejam valorizadas.					
Não concordo totalmente 1	Não concordo parcialmente 2	Indiferente 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5	TOTAL
21	28	30	22	13	114
18,42%	24,56%	26,32%	19,30%	11,40%	100%
7 A área de gestão de pessoas na empresa que atua tem o papel exclusivo de desenvolver ações burocráticas e mecânicas que embora importantes não desenvolvem o potencial humano que ela tem.					
Não concordo totalmente 1	Não concordo parcialmente 2	Indiferente 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5	TOTAL
11	25	21	39	18	114
9,65%	21,92%	18,42%	34,21%	15,80%	100%
8 Os gestores da empresa que atua estão preparados para desenvolver o papel de gestor estratégico de pessoas porque atuam de forma proativa, orientando as pessoas e considerando o potencial e a experiência que elas possuem.					
Não concordo totalmente 1	Não concordo parcialmente 2	Indiferente 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5	TOTAL
33	28	16	28	9	114
28,95%	24,56%	14,04%	24,56%	7,89%	100%
9 Na minha empresa as políticas de gestão de pessoas estão alinhadas às estratégicas de negócio.					
Não concordo totalmente 1	Não concordo parcialmente 2	Indiferente 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5	TOTAL
19	22	28	35	10	114
16,70%	19,30%	24,56%	30,70%	8,74%	100%
10 As estratégias organizacionais adotadas na minha empresa são boas para o alcance dos seus objetivos e também dos objetivos pessoais dos empregados.					
Não concordo totalmente 1	Não concordo parcialmente 2	Indiferente 3	Concordo parcialmente 4	Concordo totalmente 5	TOTAL
31	33	12	28	10	114
27,19%	28,95%	10,53%	24,56%	8,77%	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Sendo 29% dos entrevistados com faixa etária entre 18 a 23 anos e 27% entre 24 a 29 anos. Contendo 50% de solteiros e 38% de casados. 58% sendo mulheres e 42% homens. O tempo de trabalho dos entrevistados são 37% de 0 a 5 anos e 20% de 6 a 11 anos. Experiência na área de atuação 45% 0 a 5 anos e 26% 5 a 10 anos na função. Contendo faixa salarial de 41% entre R\$ 1000,00 a R\$ 2000,00 e 26% entre R\$ 2000,00 a R\$ 5000,00. Com escolaridades entre 43% com ensino médio completo e 21% com superior incompleto.

Com a percepção de cada entrevistado que atuam em empresas da região de Paulínia, sobre os paradigmas que elas adotam e se estes são capazes de tornar a área de gestão de pessoas estratégica, separados por percentuais de acordo com as alternativas disposta no questionário.

4.2 A Percepção dos Sujeitos da Pesquisa sobre a Gestão Estratégica de Pessoas

Na segunda etapa do tratamento de análise de dados, foram elaborados gráficos com base nas informações tabuladas, sendo um gráfico para cada afirmativa, que permite visualizar de forma ilustrativa e de fácil compreensão a todos, onde se pode perceber a considerável aceitação dos profissionais respondentes.

Sendo apresentados a seguir os gráficos das 10 afirmativas propostas na pesquisa:

Gráfico: 1 e 2

Nota-se nestes dois gráficos de forma total ou parcial é muito grande em relação ao patamar de aceitação. Demonstrando aos gestores da região de Paulínia, que eles terão que implementar novos paradigmas para uma gestão estratégica. Fica evidente que se mudarem estrategicamente, poderão obter mais sucesso organizacional.

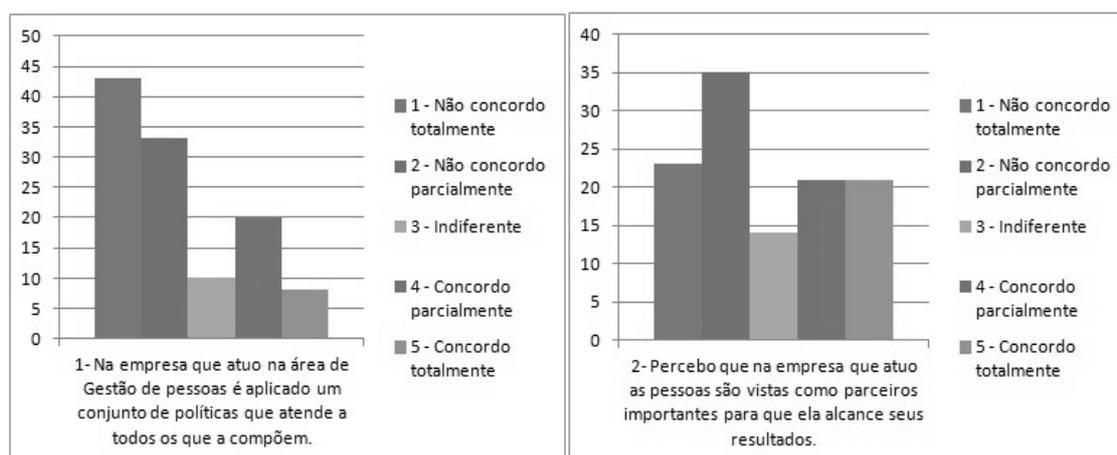


Gráfico 1 - 2: Novos Paradigmas para uma Gestão Estratégica

Gráfico 3 e 4

Ao investigar a percepção nestes gráficos abaixo: o percentual de indiferença à afirmativa em questão é muito alto 37,72%. O gráfico 3 nos mostra que 28,08% não concordam parcialmente, que não estão sendo vistos como parceiros em sua organização.

A busca para alcançar os objetivos organizacionais são grandes. Mas os gestores esquecem que as pessoas são seu maior capital. Com isso o nível de concordância parcial no gráfico 4 nos mostra que as pessoas necessitam de mudanças organizacionais.

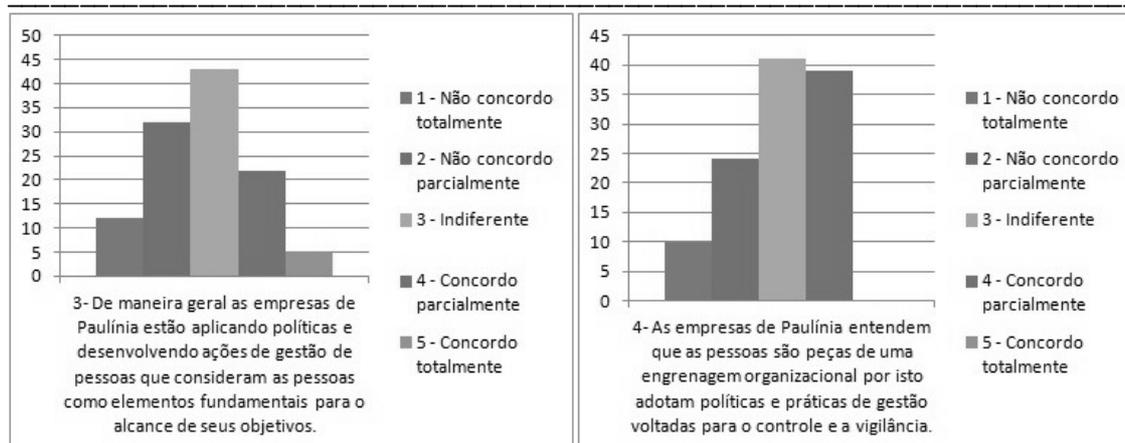


Gráfico 3 – 4: Novos Paradigmas para uma Gestão Estratégica

Gráfico 5 e 6

Assim como os gráficos anteriores, o índice de indiferença é bem representativo nos gráficos 5 e 6. Com as exigências do capitalismo contemporâneo, o gestor hoje tem que constituir uma boa estratégia para atrair e reter seus profissionais. Aos respondentes 30,70% concordam parcialmente com a afirmativa descrita no gráfico 5 abaixo:

Mas ao gráfico 6, os respondentes buscam a implantação de uma nova estratégia de pessoas. Pois 24,56% não concordam parcialmente, que onde atuam isso não é colocado em prática.

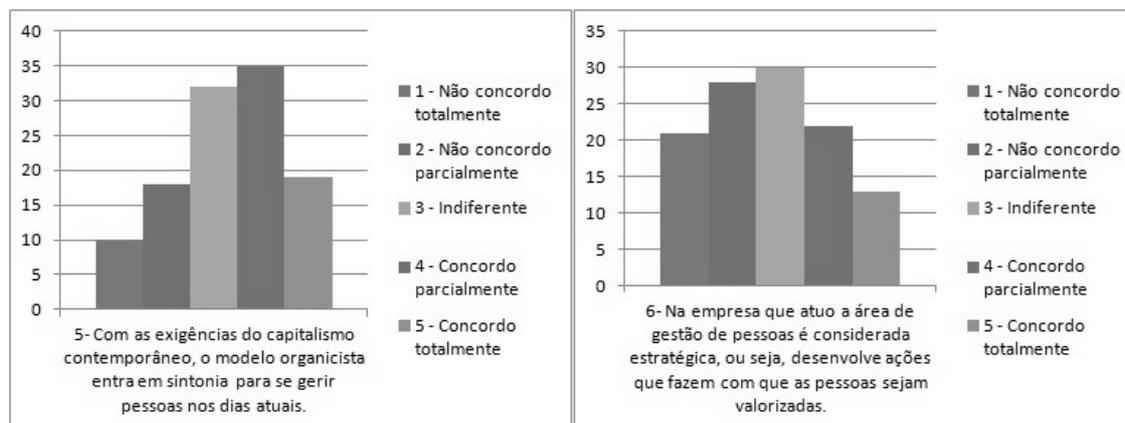


Gráfico 5 – 6: Novos Paradigmas para uma Gestão Estratégica

Gráfico 7 e 8

O conhecimento é um elemento estratégico para as organizações, e os mesmos são compartilháveis. Mas nem sempre são transferidos para outras pessoas. Os respondentes no gráfico 7 concordam parcialmente em 34,21% que os gestores não desenvolvem o potencial humano nas organizações. A preocupação com a imagem organizacional, cada dia se torna determinante para o

sucesso da empresa, dentre outros fatores o que mais contribuem para alavancar a imagem organizacional nos dias atuais, pode-se dizer que é a gestão de pessoas.

Mas o gráfico 8 nos revela que 28,95% dos respondentes não concordam totalmente; que onde atuam os seus gestores estão de acordo com as exigências do capitalismo contemporâneo em que vivemos nos dias atuais.

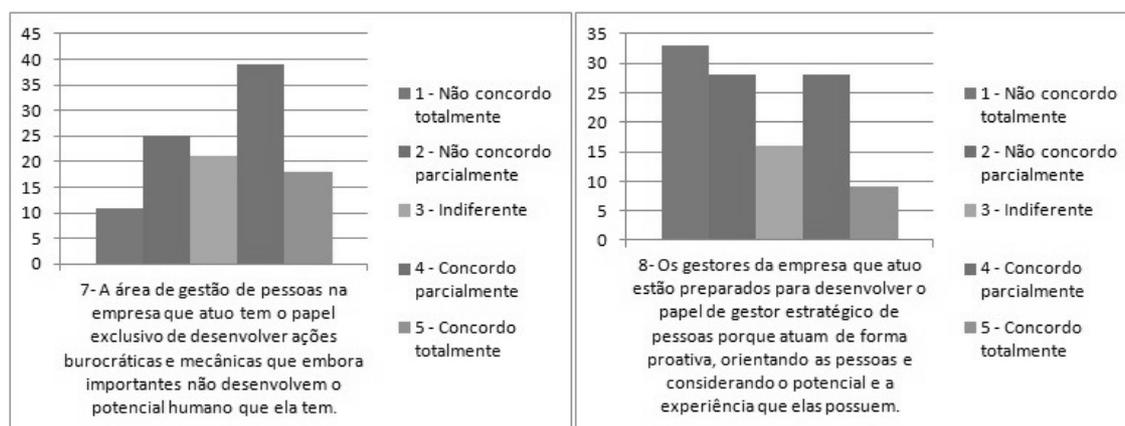


Gráfico 7 – 8: Novos Paradigmas para uma Gestão Estratégica

Gráfico 9 e 10

O gráfico 9 mostra a percepção dos respondentes referente a afirmativa descrita 30,70% concordam parcialmente que as políticas de gestão de pessoas estão alinhadas com as estratégias de negócios. Porém o índice de indiferença é bem representativo.

Nota-se no gráfico 10 uma posição coerente dos respondentes em relação ao referencial teórico apresentado nesta pesquisa. A não concordância parcial 28,95% e não concordância total de 27,19% é importante ao fato de que os respondentes entendem: As empresas em que atuam, elas estão ainda nos modelos antigos de gestão de pessoas. Onde elas não enxergam que para atenderem as demandas impostas pelo capitalismo contemporâneo dos dias atuais, sem dúvida alguma, terão que se adequarem a modelos atuais de gestão de pessoas.

Para que isto ocorra, terão que colocar em prática novos paradigmas, para a obtenção de uma gestão estratégica de pessoas.

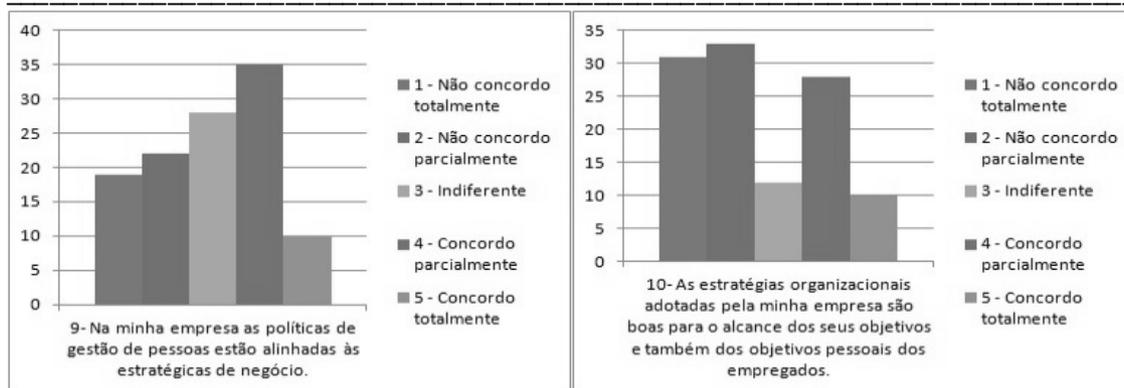


Gráfico 9 – 10: Novos Paradigmas para uma Gestão Estratégica

5 Conclusões

Completando a fase de tratamento e análise dos dados, na terceira etapa as considerações finais, são relatadas às percepções que segundo os respondentes atuantes nas empresas da região de Paulínia tem sobre quais paradigmas estão vigentes nas organizações hoje que tornam a área de gestão de pessoas estratégica. Com a porcentagem estatística dos gráficos apresentados sobre cada questão, nos mostra que as empresas da região de Paulínia precisam atuar estrategicamente com paradigmas novos para uma melhor gestão estratégica organizacional, para poderem estar atuante com as compatibilidades imposta com o capitalismo contemporâneo em que vivemos.

As necessidades de adaptações organizacionais faz as organizações ter como conceito: que Gestão de pessoas é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e praticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações (CHIAVENATO, 2008).

Contendo uma estrutura organizacional os Gestores conseguem através da parceria com o setor de Recursos Humanos executarem atividades e tarefas que tem como propósito planejar e controlar atividades de outras pessoas para atingir objetivos de ambas as partes.

Mas sem dúvida é essencial ligar os objetivos estratégicos da organização com as competências comportamentais de cada profissional é uma forma de concentrar esforços com valores que nenhum dos concorrentes possui.

Em torno deste conceito, buscou-se com está pesquisa, conhecer qual a percepção dos profissionais que atuam na região de Paulínia; sobre os paradigmas que elas adotam e se estes são capazes de tornar a área de gestão de pessoas estratégicas.

Para isto temos por objetivo desta pesquisa apresentar para as empresas da região de Paulínia, que gerir pessoas sobre as demandas impostas pelo capitalismo contemporâneo é preciso trabalhar em equipe, ou seja; o Gestor de pessoas com o setor de Recursos humanos. Mas ressaltando que a arte para se obter novos paradigmas para uma gestão estratégica vem por base do conceito atribuído para a organização ser um diferencial nos dias atuais:

Andar em parceria com Rh, pois ele nada mais é que uma técnica e os mecanismos que o profissional utiliza. E a gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais dentro das organizações.

Aos respondentes desta pesquisa ficou concluído que eles sentem a necessidade de um gestor de pessoas, que estrategicamente unem os interesses organizacionais com os de seus colaboradores. Assim ambas as partes poderão obter total êxito organizacional.

Buscou-se com esta pesquisa, atribuir para uma análise melhor dos gestores na região de Paulínia, onde os respondentes deixam bem claro que estão com a necessidade de novos paradigmas serem implantados nas organizações em que atuam. Que a gestão de pessoas seja bem estratégica para ambas as partes, gestor e colaboradores. Esses são os desejos dos respondentes desta pesquisa.

Onde cabe a empresa um Gestor de pessoas que interaja com o setor de recursos humanos em parceria para o sucesso de ambas as partes envolvidas em uma organização.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas um guia para o executivo aprender a lidar sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 5 ed. São Paulo: Manole, 2008.

_____. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FLEURY, A. Estratégias, Aprendizagem e Competências Organizacionais. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 47 – 69.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Cultrix, 1990.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, H. As Perspectivas da Pesquisa Qualitativa para as Políticas Públicas em Educação. **Revista Ensaio**. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, nº 35, abril/junho de 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2002.

ZAVAGLIA, T. **Gestão de pessoas**: desafios, tendências e expectativas. Campinas: Alínea, 2006.