

# A IMPORTÂNCIA DAS PESSOAS NA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Miriã Alves Millrath<sup>1</sup>  
Orientador: Jeferson Carlos Born<sup>2</sup>

## RESUMO

Este artigo trata da importância das pessoas no Balanço Social e da Gestão de Pessoas como estratégia da empresa. Gerir de forma eficaz e eficiente as pessoas pode determinar o futuro de uma empresa na busca dos resultados estrategicamente planejados. Devido a essa complexidade e importância, as empresas vêm desenvolvendo técnicas, com base no capital humano, para obter melhores resultados. As pessoas deixam de ser meramente números e estatísticas e passam a agregar valor às empresas. Elas passam a ter influência significativa nos processos. Com o mercado mais exigente, as mudanças e atualizações são inevitáveis e tornam-se emergenciais em alguns casos, como nas estratégias para retenção de talentos.

**Palavras-chave: Gestão de pessoas, desempenho, competências.**

## ABSTRACT

This article discusses the importance of people in the Social and People Management and corporate strategy. Manage effectively and efficiently people can determine the future of a company in search results strategically planned. Because of this complexity and importance, companies are developing techniques based on human capital, for best results. People are no longer mere numbers and statistics and begin to add value to businesses. They now have significant influence on processes. With the most demanding market, changes and updates are inevitable and become in some emergency cases, such as strategies for retaining talent.

**Keywords: People Management, performance and competence.**

---

<sup>1</sup> Graduada em Ciências Contábeis pela Faculdade OPET.

<sup>2</sup> Professor universitário na Faculdade OPET, Contador da Procuradoria Geral do Município. Pós graduado em Desenvolvimento Gerencial, em Administração Tributária e em Gestão Pública Municipal. jborn@pgm.curitiba.pr.gov.br.

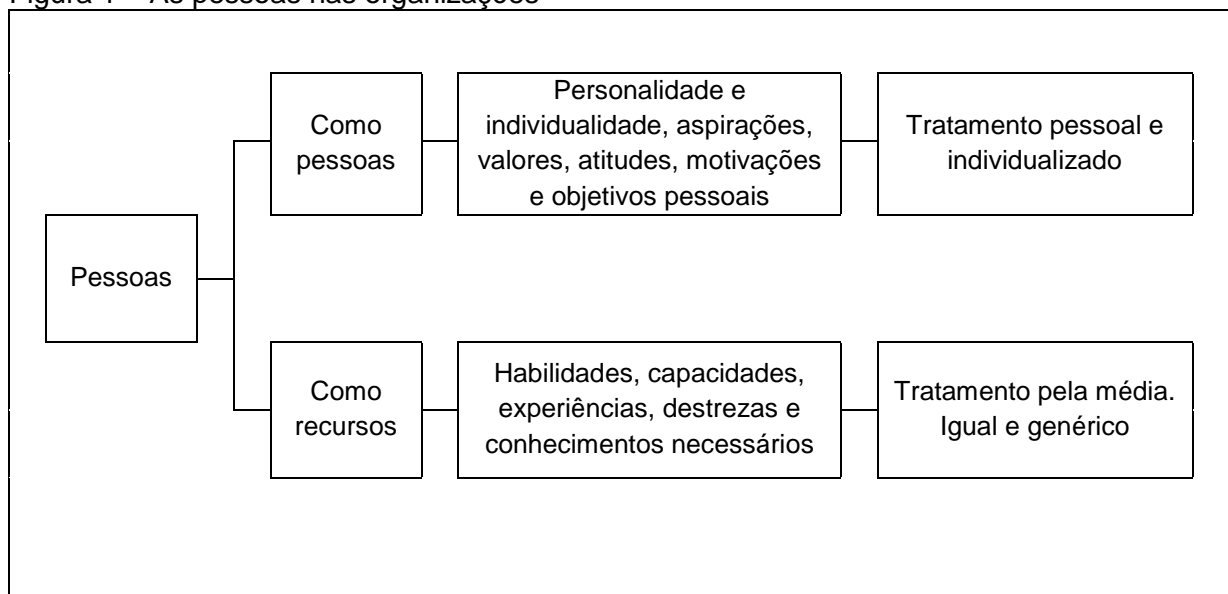
## INTRODUÇÃO

A Contabilidade fornece aos seus diversos usuários informações que, de forma quantitativa ou qualitativa, auxiliam os gestores na formulação de estratégias empresariais e nos processos decisórios. Estas informações e dados são elaborados por pessoas em diferentes níveis hierárquicos e devido à sua relevância e confiabilidade, a empresa precisa realizar com eficiência um processo de Gestão de Pessoas.

Este artigo trata da importância das pessoas no Balanço Social e da Gestão de Pessoas na estratégia da empresa. Está direcionado para esta preocupação nas empresas que pode ser abordado sobre uma visão gerencial, ou seja, quais ações direcionadas às pessoas são necessárias para que as metas da empresa sejam atingidas. Apresentam-se, inicialmente, alguns dos conceitos atuais utilizados neste processo de gestão visando obter o máximo desempenho do capital humano, respeitando seus limites e individualidades.

Para Chiavenato (2004), as organizações dependem das pessoas para dirigi-las, controlá-las e para fazê-las operar e funcionar.

Figura 1 – As pessoas nas organizações



Fonte: Chiavenato (2004, p. 59)

Este assunto tem sido amplamente discutido na bibliografia correspondente, inclusive por meio de cursos e palestras. Aspectos como o modelo de gestão baseado em competências, planejamento estratégico de RH, gestão de clima,

desenvolvimento de lideranças e gestão de desempenho, são questões preponderantes na gestão de pessoas, visando atingir os objetivos das empresas.

A Gestão de Pessoas é uma forma de atuação das empresas sobre o comportamento humano. Segundo o dicionário Aurélio, a palavra gestão corresponde ao ato de gerir, ou ainda administrar, e quando aplicadas às pessoas envolve não apenas determinar funções, remunerações e benefícios. Este processo considera muitas outras questões que em decorrência do comportamento individual ou coletivo afetam as empresas:

- Qual a importância das pessoas para atingir as metas estratégicas das empresas?
- Como gerenciar as pessoas em razão da estratégia da empresa?
- Como o balanço social pode demonstrar as mutações sociais que ocorrem nas empresas?

Para atender a estas perguntas deve-se recorrer à pesquisa bibliográfica em livros, revistas, artigos e nos meios eletrônicos atrelados ao tema, para se conhecer os procedimentos que estão sendo adotados, as inovações, as correções nos processos ou extinção de ações ultrapassadas. Atualmente o que se verifica é a transformação do departamento que envolve os recursos humanos. Esse departamento não é mais aquele que registra as admissões e demissões, que é responsável pelos documentos referentes aos funcionários. Passa a ter importância tal que pode interferir na administração dos negócios, pois, o capital intelectual passa a agregar valor nas companhias.

A corrida da globalização<sup>3</sup> exige que os olhares estejam voltados para resultados e, nesse processo, as pessoas encontram-se em alta, uma vez que a riqueza das empresas e das nações depende do conhecimento e das habilidades de suas equipes (GRAMIGNA, 2007).

É fato que as pessoas são fator determinante e que precisam ser gerenciadas, como os demais ativos da empresa, evitando custos com a rotatividade de pessoal (*turnover*) e a obsolescência na utilização de profissionais em áreas erradas e ociosidade com o desânimo individual ou coletivo.

---

<sup>3</sup> Globalização é um processo de integração social, política e econômica entre os países e as pessoas do mundo todo, onde os governos e as empresas trocam ideias. A integração mundial decorrente do processo de globalização ocorreu em razão de dois fatores: as inovações tecnológicas e o incremento no fluxo comercial mundial.

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS E CONCEITOS

Para melhor entendimento, apresenta-se a seguir, conceitos concernentes ao tema, a base bibliográfica de alguns autores e conclusões pessoais:

### ✓ **Cultura Organizacional**

Para Gramigna (2007), a cultura organizacional é composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização, direcionando seus esforços para alcançar os objetivos da empresa.

Segundo Chiavenato (2004), cada organização tem sua cultura organizacional ou cultura corporativa. Fazer parte de uma organização significa assimilar sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional.

### ✓ **Clima Organizacional**

O conceito de clima organizacional, dado por Chiavenato (2004, p.103), “traduz a *influência ambiental* sobre a motivação dos participantes. Assim, ele pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.”

Segundo Knapik (2006), clima organizacional é o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia seus comportamentos.

### ✓ **Ambiente Organizacional**

Conforme Knapik (2006), ambiente é tudo que envolve uma organização, é o universo vasto e complexo que compõe outras empresas, grupos, etc. É do ambiente que as organizações conseguem os recursos para seu funcionamento e é para o ambiente que produzem.

### ✓ **Responsabilidade Social**

O termo responsabilidade social pode ser definido como uma análise interna e externa da empresa, com o objetivo de promover um desenvolvimento sustentável, voltado a melhorar a qualidade de vida, mantendo o foco na necessidade de geração de lucro, razão da existência das empresas.

Para a avaliação da responsabilidade social nas empresas, o Grupo Ethos utiliza os seguintes indicadores:

- 1 – Valores, transparência e governança;
- 2 – Público Interno;
- 3 – Meio Ambiente;
- 4 – Fornecedores;
- 5 – Consumidores e Clientes;
- 6 – Comunidade;
- 7 – Governo e Sociedade.

Estes indicadores apresentam informações que abrangem todos os tipos de pessoas envolvidas com a empresa e que influenciam ou são influenciadas por ela em seu contexto social, econômico ou empresarial.

#### ✓ **Gestão baseado em competências**

O modelo de gestão de pessoas baseado em competências defendida por Knapik, promove um direcionamento para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, porque são as pessoas que desenvolvem as tecnologias e as fazem funcionar, constroem relacionamentos, transformam metas em uma ação realizada com sucesso e, ainda, que desafiam e buscam novos desafios. Este modelo analisa a capacidade individual dos colaboradores e os direciona para funções nas quais se possa extrair o máximo de rendimento de suas habilidades.

#### ✓ **Planejamento estratégico de RH**

Este processo deve estar vinculado às estratégias organizacionais. Trata-se de um processo de decisão baseado na comparação entre os recursos humanos, a previsão das necessidades das pessoas e os objetivos da organização. É o processo onde são analisadas e trabalhadas as competências humanas da força de trabalho, para a obtenção dos resultados esperados pela empresa. Qualquer investimento em infraestrutura e tecnologia devem vir acompanhados da qualificação dos profissionais envolvidos para se obter melhor resultado em razão

deste investimento. A constante substituição de funcionários pode gerar muitos custos à organização em razão da utilização do departamento de RH voltado à demissão, seleção e contratação de novos colaboradores.

#### ✓ **Gestão de clima**

Segundo Araújo (2009), as pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização. Um fator que dá suporte a um clima organizacional proativo é a comunicação.

O clima organizacional encontra-se ligado à satisfação pessoal dos colaboradores e pode estar associado a fatores como: desempenhar plenamente suas funções, ambiente agradável (tanto o ambiente físico quanto ao relacionamento com os demais atores organizacionais), política de cargos e salários, segurança familiar, entre outros.

#### ✓ **Desenvolvimento de lideranças**

A posição de liderança não pode ser entendida apenas como atividades de ordenar, comandar e gerenciar. Para Araújo (2009), a partir de uma característica pessoal podemos ter o poder de fazer com que outras pessoas da organização reestruturem seus processos. A empresa precisa estar atenta aos líderes dentro da empresa, pois estes podem não estar preocupados ou direcionados apenas para os objetivos da empresa, mas principalmente para seus objetivos pessoais, que podem ser prejudiciais e ainda influenciar de forma negativa, outros colaboradores.

#### ✓ **Gestão de desempenho**

A avaliação de desempenho é um processo de mensuração dos indicadores de desempenho do funcionário. Trata-se de um processo dinâmico, constante e representa um importante meio para identificar e resolver problemas de desempenho, objetivando uma melhoria contínua e qualidade nas relações. (KNAPIK, 2006)

Pode ser observado nas empresas em seus diversos ramos ou porte, que as atitudes com relação às pessoas não se diferem muito. Os Departamentos de Recursos Humanos (DRH) e até mesmo as empresas de consultoria voltadas à

gestão de pessoas, têm geralmente as mesmas diretrizes – seguem modelos pré-definidos, ou migram para as tendências do mercado. Na tentativa de atender a cada empresa individualmente, com suas particularidades, as ações, estratégias e metodologias acabam sendo as mesmas contendo poucas variações mediante a necessidade detectada.

Em análise à bibliografia correspondente e em artigos publicados, pode-se identificar que quando o assunto é a responsabilidade social das empresas e sua atuação, as pessoas são todas aquelas que cercam a organização: internas, externas, governo, sociedade e meio ambiente; quando falamos de Balanço Social, as pessoas são apenas aquelas que compõem a organização: funcionários, colaboradores, diretores e sócios ou acionistas. Através do Balanço Social e das demonstrações ou informações sociais divulgadas atualmente, podemos confirmar a preocupação crescente das empresas em qualidade de vida para seus funcionários e a redução das desigualdades sociais de qualquer tipo, excetuadas as de qualificação profissional que são decisivas no processo admissional.

Em seu artigo, Recursos Humanos X Gestão de Pessoas, Fernanda Soviensi, apresenta as diferenças entre estes departamentos, confirmando a participação estratégica do capital humano no atingimento das metas e estratégias.

Realizar a Gestão de Pessoas em seus diversos aspectos além de extremamente importante para as empresas, pois pode obter resultados significativos (em alguns casos a curto prazo), ainda terá reflexos notórios na sociedade em geral, porque as ações podem atingir a empresa, a família, a economia e a comunidade em que está inserida.

Visando gerar informações além das patrimoniais que são apresentadas nas demonstrações financeiras<sup>4</sup>, o Instituto IBASE e o sociólogo Herbert de Souza, criaram um modelo em que as empresas apresentam resultados quantitativos e qualitativos de aspectos internos da empresa voltados a questões de responsabilidade social, atendendo assim a exigências implícitas do processo de globalização.

---

<sup>4</sup> Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstração do Valor Adicionado e Demonstração do Fluxo de Caixa.

## O BALANÇO SOCIAL

O Balanço Social é um instrumento importante para a empresa comunicar-se com os públicos com que se relaciona: investidores, público interno, fornecedores, clientes, comunidade, ONGs, e a sociedade. Essa publicação deve ser anual e conter um relatório de atividades econômicas, ambientais e sociais.

O sociólogo Herbert de Souza afirma:

A ideia do Balanço Social é demonstrar quantitativamente e qualitativamente o papel desempenhado pelas empresas no plano social, tanto internamente quanto na sua atuação na comunidade. Os itens dessa verificação são vários: educação, saúde, atenção à mulher, atuação na preservação do meio ambiente, melhoria na qualidade de vida e de trabalho de seus empregados, apoio a projetos comunitários visando a erradicação da pobreza, geração de renda e de novos postos de trabalho. O campo é vasto e várias empresas já estão trilhando esse caminho. Realizar o Balanço Social significa uma grande contribuição para a consolidação de uma sociedade verdadeiramente democrática.

São itens do Balanço Social de acordo com o Modelo IBASE:

✓ *Indicadores Sociais Internos*

Informações internas da empresa baseada nos valores que a empresa investiu no período, em seu corpo funcional: alimentação, saúde, previdência social, educação, participação nos lucros, etc.

✓ *Indicadores Sociais Externos*

Informações referentes aos investimentos anuais da empresa em programas externos voltados à cidadania: educação, esportes, cultura, saúde e saneamento, etc.

✓ *Indicadores Ambientais*

Dados referentes aos investimentos da empresa relacionados à sua produção voltados a redução dos impactos ambientais e/ou projetos voltados à questão ambiental.

✓ *Indicadores do Corpo Funcional*

Dados quantitativos do quadro funcional demonstrando “discretamente” a relação e/ou redução da discriminação social na empresa. Ex. quantidade de



funcionários negros, % de negros em posição de chefia, % de mulheres em posição de chefia, etc.

Podemos identificar a significativa alteração nos quadros mais elevados das empresas, na grande maioria ocupados por homens e que hoje vemos mulheres atuantes e com grande competência.

✓ *Informações relevantes quanto ao exercício da cidadania empresarial*

Demonstra a posição da empresa em relação ao exercício da cidadania, podendo envolver aspectos internos e também externos. Ex. como é distribuída a participação nos lucros, como a empresa atende a reclamações e críticas dos consumidores, etc.

Através de parecer sobre o Balanço Social a CVM define como o instrumento que possibilita à sociedade ter conhecimento de ações empresariais que reflitam as suas preocupações e responsabilidades no campo social. Esse conhecimento se processa mediante a divulgação de um conjunto de informações relevantes, normalmente agrupadas em indicadores (como por exemplo, indicadores laboriais, sociais e do corpo funcional) que evidenciam, dentre outros, os gastos e investimentos feitos em benefício dos empregados e em benefício da comunidade.

O Balanço Social inclui, ainda, informações sobre o meio-ambiente e sobre a formação e distribuição da riqueza gerada pelas empresas (valor adicionado) e, quando apresentado em conjunto com as demonstrações financeiras tradicionais, é efetivamente o instrumento mais eficaz e completo de divulgação e avaliação das atividades empresariais.

Após o ano de 2008, não houve divulgações dos Balanços Sociais no site do IBASE. As empresas de grande porte para atender às alterações da Lei 6.404/76, têm utilizado as Demonstrações de Valor Adicionado (DVA), além de publicarem nos relatórios anuais e de sustentabilidade, suas ações nas áreas voltadas a atuação de pessoas durante o ano.

A forma como a empresa vai apresentar seus resultados para o público externo, seja através do Balanço Social, da DVA ou dos Relatórios de Sustentabilidade é decisão interna e deve atingir as pessoas com quem ela quer manter relações comerciais, sejam investidores, acionistas, clientes, fornecedores ou a sociedade. Mas estas ferramentas são de informação externa. A empresa precisa desenvolver mecanismos de análise de desempenho, para em conjunto com a

análise de indicadores financeiros, tomar decisões estratégicas para o atingimento de todas as suas metas.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este artigo apresentou a importância das pessoas no Balanço Social e a Gestão de Pessoas como fator estratégico para as empresas. As afirmações, os conceitos e as técnicas aqui apresentadas, não são questões conclusivas, ou seja, este é um tema dinâmico e em constante mudança, tanto para aprimoramento das técnicas de RH quanto da busca pela excelência do desempenho dos profissionais.

A utilização das ciências voltadas ao comportamento humano pode contribuir para o melhoramento das relações de trabalho, quer sejam verticais ou horizontais, e sua influência e aplicabilidade nestes processos podem ampliar os resultados esperados pelas empresas no controle e acompanhamento do capital intelectual de que dispõem. O resultado são empresas administradas estrategicamente e seus funcionários motivados, dedicados, eficientes e eficazes.

## **REFERÊNCIAS**

ARAÚJO, Luiz César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2.ed., 2009

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 8.ed., 2004

CVM, Comissão de Valores Mobiliários. **Balanço social – a posição da cvm**. Disponível em: <[www.cvm.gov.br/port/public/publ/Publ\\_400.asp](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/Publ_400.asp)> visitado em 09 de fev. 2012.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2.ed., 2007

KANPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibplex, 2006

SOVIENSKI, Fernanda. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. Curitiba: Faculdade OPET. Artigo científico disponível em <[http://www.opet.com.br/artigos/pdf-pg-artigos/Gestao\\_de\\_pessoas\\_e\\_RH.pdf](http://www.opet.com.br/artigos/pdf-pg-artigos/Gestao_de_pessoas_e_RH.pdf)> acessado em 18 abr. 2012