

O CONFLITO ENTRE AREAS: E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS

RAFAELLA CAMILA RIBEIRO DA SILVA¹
Prof. ANA ROSA GOUVEIA SOBRAL DA CÂMARA²

RESUMO

À medida que as empresas estão cada vez mais inseridas em um cenário mercadológico, com constantes mudanças, sejam sociais, tecnológicas ou econômicas, que busca um eficiente gerenciamento com o trabalho de conciliar conflitos para garantir maior eficácia quanto ao sucesso, também tem feito para que se cumpram as exigências atuais do mercado consumidor. E nisso, o presente trabalho, pretende explorar os níveis de relacionamento entre o Marketing e a Produção Logística e seu impacto na Gestão de Pessoas na organização, foi elaborado então este artigo que busca demonstrar a importância e a contribuição do da gestão de pessoas para as organizações.

Palavra-chave: Conflito. Gestão de Pessoas. Relacionamento.

THE CONFLICT BETWEEN AREAS: AND THE IMPACT ON MANAGEMENT OF PEOPLE

ABSTRACT

As companies are increasingly inserted into a market scenario, with constant changes, whether social, technological or economic, seeking efficient management with the work of reconciling conflicts to ensure greater effectiveness in terms of success, it has also done so if the current demands of the consumer market are met. The purpose of this paper is to explore the relationship between Marketing and Logistics Production and its impact on People Management in the organization. This article aims to demonstrate the importance and contribution of people management to organizations.

Keyword: Conflict. People management. Relationship.

¹ Acadêmico do Curso de MBA de Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte Email: rafaella.ribeiro.unirn@gmail.com

² Professora Orientadora do Curso de MBA de Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte Email: anarosagsc@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o cenário econômico no país e a globalização vêm exigindo cada vez mais da gestão de pessoas das organizações. As corporações vêm buscando continuamente a aproximação entre áreas como o Marketing e a Logística de maneira que as tornem mais competitivas e as destaquem no mercado, porém traz como consequência ao ambiente interno das organizações um grande desgaste mental e físico de todos os colaboradores independente de sua posição hierárquica, tanto o Marketing quanto a Logística, são grandes auxiliares para as estratégias empresariais o Marketing, como estratégia de segmentação, informatização, canais de distribuição, planejamento, quanto ao produto em busca do mercado consumidor e a Logística, que fornece conhecimento técnico e gerencial para aperfeiçoar os processos de armazenagem, produção e entrega, para tanto, ambas tentam, controlar e planejar novos produtos, planos estratégicos, visionando melhorias a fim de reduzir custos e satisfazer melhor os clientes.

Com toda essa sofisticação e acúmulo de informações transitando entre estas áreas em uma empresa, com os anos à gestão de pessoas sofreu grandes transformações quanto a sua importância, desde a criação do modelo Taylor onde o trabalho era realizado de forma hierárquica e sistêmica. As empresas vêm se modificando na busca de reter capital humano qualificado, pois perceberam que esse é o grande diferencial competitivo, contudo, o bem mais valioso das organizações, pessoas preparadas e programadas para agir, assumindo um papel fundamental e decisivo no cenário mercadológico.

A Gestão Estratégica de Pessoas passou a ser uma espécie de equilíbrio indispensável nas organizações, pois busca entender os colaboradores e suas complexas funções, não somente a atividade laboral, mas sim os alinhando a satisfação de cada um dos envolvidos o colaborador, o cliente e o empregador ao mesmo tempo em que, alavanca as mudanças e tomadas de decisões que as organizações tanto necessitam de maneira ágil e dinâmica.

2. RELAÇÃO MARKETING E LOGÍSTICA

A logística é o conjunto de atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos e informações do ponto de aquisição de matéria-prima

até o ponto de consumo final, para a obtenção de melhores níveis de serviço para os clientes, a um custo possível. Como conceitua Ferreira, (1986, p. 1045):

A parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material para fins operativos ou administrativos. Logística também pode ser definida como a satisfação do cliente ao menor custo total.

Para Peter (2000, p.4) o “marketing é o processo de planejar e executar a definição do preço, promoção, distribuição de ideias, bens e serviços com o intuito de criar trocas que atendam metas individuais e organizacionais”.

A simultaneidade do Marketing e da Produção Logística quando assimiladas significa englobar o bom desempenho logístico e quando tem colaboração mútua geram então, mais compradores como o resultado esperado, diante da implantação das estratégias, seria como a relação entre o Marketing e a Produção Logística que é evidenciada através de seus canais. O marketing de maneira a aumentar as lucratividades presentes e futuras através do atendimento ou da melhoria das operações relevantes a resultados.

A integração entre o marketing e a produção logística requer sinergia na troca de informações evitando também o efeito *Forrester*, conhecido como efeito chicote na cadeia de suprimentos, sendo que até sua causa fundamental está no elo da cadeia de suprimentos em gerenciarem as suas taxas de produção e níveis de estoque de maneira independente, está na responsabilidade da previsão quanto a produção logística que cai sob o setor de marketing, onde dado o efeito chicote pode parecer também uma falta de integração e comunicação entre as estratégias, como afirmam Simchi-Lev, Kaminsky e Edith Simchi-Lev (2003, p.103):

Muitos fornecedores e varejistas observaram que enquanto a demanda dos clientes por produtos específicos não variava muito, os estoques e os níveis de reabastecimento flutuavam consideravelmente ao longo de sua cadeia de suprimentos.

O que explica no modelo conceitual de Logística Integrada onde em uma de suas vertentes está, justifica então a integração do Marketing com a Produção Logística até como instrumento gerencial para agregar valor às atividades.

A logística no entendimento da competência da estratégia de marketing até a produção que está orientada ao mercado no atendimento e à satisfação do cliente

tem como objetivo penetrar no mercado de forma específica e gerar transações lucrativas, onde o marketing medido ao planejamento operacional e a produção a subsídios ao que o cliente deseja, é dado à função a ideia o desenvolvimento e competência central que ambas devem ter, do ciclo logístico a fundamentação do propósito que se espera alcançar. Retrata estar na prospecção dos objetivos esperados, a viabilidade de como podem ser trabalhados de a base à condução quanto administrar até a materialidade do processo.

Segundo Arnold (1999, p.379) “O objetivo da administração da distribuição é oferecer o nível exigido de atendimento aos clientes com um mínimo custo total de sistemas”.

Os conflitos com a produção e o marketing evidenciam a premissa na formação de preços e a expansão do mercado, como os produtos iram chegar até os clientes, o manuseio e transporte. É um tema de grande relevância para os gestores no que enfatizam a logística, pois permitirá um adequado planejamento de produção, controle de estoques, orçamento de custos para a tomada de decisão.

As empresas para tentar sanar estes e outros problemas utilizam diversas formas de controles das suas atividades através de sistemas de informações que geralmente são informações abertas para a gestão, desses sistemas o mais utilizado é o *Enterprise Resource Planning - ERP* que em termos gerais, são uma plataforma de software desenvolvida para integrar os diversos departamentos de uma empresa, possibilitando a automatização e armazenamento de todas as informações do negócio, com esse software os gestores têm facilidades nas comunicações entre si, nas tomadas de decisões e conseguir o objetivo da empresa. Para Gonçalves (2004, p. 174):

O sistema ERP tem uma grande vantagem em relação aos antigos sistemas: tem uma concepção de um sistema que integra todas as funções de uma empresa o que permite auxiliar na tomada de decisões relacionadas a recursos humanos, finanças, logística e, mais especialmente, no que se refere no gerenciamento da cadeia de suprimentos.

O plano de marketing constitui o planejamento de vendas de cada produto ou serviço, em curto prazo ou longo prazo, isso estabelece políticas de níveis desde o desenvolvimento do produto, produção e a comercialização dos mesmos, sendo assim os níveis de estoques são planejados e demandados a fabricação de acordo

com o produto e período incidindo suas quantidades e qualidades durante toda a fabricação.

De acordo com Welsch (1983), a preparação de um plano de resultados exige que as necessidades de um plano de vendas sejam convertidas para as necessidades auxiliares, ou seja, na fabricação, no estoque e na elaboração de produtos.

Atualmente os conflitos entre o marketing e a produção não ocorrem com tanta frequência quanto antigamente, pois, com as novas tecnologias e softwares que foram desenvolvidos para poder realizar determinadas funções com mais agilidade e eficiência do que feito manualmente, por isso, está a cada dia mais comum as empresas utilizarem essas metodologias como uma ferramenta de gestão e a tendo como de fundamental importância para o sucesso da organização.

3. GESTÃO DE PESSOAS

Estruturar uma organização é conduzir pessoas, disponibilizando recurso material e de capital para que estas exerçam suas atividades no processo no qual estão inseridos sentindo sua importância e alcance seus objetivos profissionais e pessoais em busca de suas eficiências e eficácias. Segundo Davel e Vergara (2001, p.31):

As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionarem-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Contudo Mascarenhas (2008) afirma que é importante entender que o setor de recursos humanos é extremamente importante para o planejamento estratégico da organização, pois ele irá alinhar todos os níveis hierárquicos da empresa, começando do planejamento estratégico até o operacional de uma organização, atuando como uma consultoria ao corpo estratégico, podendo influenciar positivamente no monitoramento de todas as atividades desenvolvidas na empresa.

3.1 EVOLUÇÃO

Conhecer a evolução e desafios da gestão de pessoas nas organizações é de suma importância para os envolvidos no processo de gestão, devido ser um processo contínuo e abrange discussões em vários campos do conhecimento. Na área de gestão, foi marcante por meio de alguns movimentos. O primeiro movimento marcante ocorreu Frederick W. Taylor, nos Estados Unidos, e Henri Fayol, na França, que visava à racionalização do trabalho, o efeito que os estudos deles produziram foi o aumento da produtividade, criando as linhas de produção, mas acabou por proporcionar a fundamentação científica às atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo, tornando-se os grandes descobridores da Administração como ciência. Segundo Chiavenato (2009, p.3):

Um era americano, Frederick Winslow Taylor, e iniciou a chamada *Escola da Administração Científica*, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário. O outro era europeu, Henri Fayol, e desenvolveu a chamada *Teoria Clássica*, preocupada em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas.

Com essa evolução os trabalhadores passaram a ser tratados como parte da linha de montagem gerando insatisfação, surgiu assim, a Escola das Relações Humanas. Com o estudo pioneiro de Elton Mayo sobre o comportamento humano no trabalho, que teve como enfoque índice de acidentes e fadiga. No entanto, estas pesquisas demonstraram que os trabalhadores eram diretamente influenciados pelos fatores psicológicos e sociais na realização de suas atividades laborais. O qual passou a considerar relevante o fator psicológico e social na produtividade. Segundo Chiavenato (2009, p.17):

O engenheiro e o técnico cedem lugar ao psicólogo e ao sociólogo. O método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. A felicidade humana passa a ser vista sob um ângulo diferente, pois o *homo economicus* cede o lugar para o homem social. Essa revolução na Administração ocorreu nos prenúncios da Segunda Guerra Mundial, ressaltando o caráter democrático da Administração. A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas.

Outro fator marcante foi às relações industriais, que acabaram se demonstrando essenciais para o desenvolvimento das organizações. Nos Estados

Unidos, no período pós Primeira Guerra Mundial com o aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores, ocorreram mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, onde até então as atividades eram restritas a rotina de pessoal de enfoque legal e disciplinar.

Em virtude disso as empresas passaram a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores, a preocupar mais com suas condições de trabalho e a concessão de benefícios aos seus empregados. De acordo com Chiavenato (2012), foi neste século que se visualizou três eras organizacionais:

- Era clássica – refere-se ao período após a Revolução Industrial. A cultura organizacional era voltada para valorização e conservação das tradições. As pessoas eram consideradas recursos de produção. Nesta época, surge o departamento de pessoal, sua função era fazer os trabalhadores cumprirem as exigências e normas organizacionais. Os empregados eram vistos apenas como fornecedores de esforços físicos e musculares onde predominava a mão de obra farta.
- Era neoclássica – é o período entre as décadas de 1950 a 1990, logo após a Segunda Guerra Mundial. A teoria clássica foi atualizada e redimensionada. Foi colocada em um meio-termo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas.
- Era da informação – teve início em 1990 até a atualidade. Foi à era das mudanças rápidas e inesperadas. Encarregada de modificar o conceito de organizações relacionado considerado hoje com conjunto integrado e articulado de competências sempre atualizadas e dinâmico, prontos para serem aplicadas a primeira oportunidade, antes que os concorrentes o façam. E passou a influenciar o comportamento das organizações em relação às pessoas. Sendo assim, o departamento de pessoal passa a ser chamado de departamento de recursos humanos.

As empresas precisam se habituar a visualizar "eu individual" e não apenas o fator social, como se todos os indivíduos fossem um único sistema com poucas variáveis diferenciais. Lidar com pessoas é uma tarefa moderna e arrojada, onde a necessidade não é encarada com um para todos, mas sim um para um. Segundo Lacombe e Heilborn (2006, p. 362).

O ponto de partida é a formação de uma equipe competente: a qualidade do pessoal admitido é crítica. É preciso que não seja fácil para os competidores conseguir uma equipe com a mesma qualidade; a seguir, a condução dessa equipe para motivá-la e obter a lealdade e o comprometimento com a empresa e, finalmente seu desenvolvimento para aprimorar sua competência e conhecimento, por meio de programas de treinamento formais e informais.

Atualmente para obter uma organização de sucesso, começa com um treinamento bem estruturado de uma equipe, com isso as empresas passaram a estabelecer e coordenar um plano de capacitação anual destinado ao desenvolvimento dos colaboradores, criando ações com o objetivo de formar gerentes com postura participativa, com capacidade de estimular e orientar o desempenho dos colaboradores, possuir estrutura para avaliar o nível de satisfação do funcionário e os indicadores organizacionais, desenvolvendo instrumentos para identificar, analisar e solucionar problemas.

Assim o sucesso das organizações esta diretamente liga ao investimento que está oferta ao seu capital intelectual. As organizações perceberam que para obter sucesso e vantagens frente aos seus concorrentes, não mais somente seriam necessários altos investimentos em maquinário e tecnologias. Para isso de acordo com Chiavenato (1997 apud STADLER, 2009, p. 3), devemos perceber três características principais:

Pessoas como seres humanos – A organização (ou seus gestores) reconhece que as pessoas são profundamente diferentes entre si, dotadas de personalidade própria, com história pessoal particular e diferenciada, em busca de objetivos reais e mensuráveis, não sendo mais consideradas como meros recursos da organização. Pessoas não apenas como recursos - A organização reconhece que os colaboradores são elementos que a impulsionam para a busca de resultados, e não como agentes estáticos. As pessoas gerenciam os outros recursos disponíveis, mas não são considerados como tal. Pessoas como parceiros – A organização reconhece e trata as pessoas (corpo funcional) como parceiros, torna-os capazes de a conduzir ao sucesso. Como parceiros, as pessoas demonstram esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento.

3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO DE PESSOAS

A estratégia organizacional configura á visão completa que um conjunto de ações desenvolvidas e organizadas para alcances de suas metas estabelecidas. É condicionada a missão, visão e valores de organização, como afirma Chiavenato (2010, p. 71).

A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda. Quase sempre, estratégia significa mudança organizada. Toda organização precisa ter um padrão de comportamento holístico e sistêmico em relação ao mundo de negócios que a circunda e onde opera.

As organizações existem em um universo globalizado e atuam em um sistema de cooperação, aspecto importante da estratégia organizacional é a concordância com a função individual de cada colaborador, refere-se ao alinhamento de talentos e competências com as necessidades organizacionais. Cardoso (*et al.*, 2012, p. 42).

A capacidade estratégica de uma empresa depende do talento de seus executivos e de sua potencialidade. Sem eficácia competitiva os recursos disponíveis tornam-se improdutivos. Uma empresa de sucesso é avaliada não só pela qualidade de seu desempenho financeiro, como também pelas habilidades de manobrar perante as turbulências ambientais, ou seja, deve-se analisar a qualidade dos recursos humanos e as forças organizacionais, além dos processos financeiros e tecnológicos.

Afirma Farias (2007) que a estratégica é referi basicamente ao “o que fazer”, ou seja, somente o que será realizado, e não com “como fazer”. Porém a estratégia exige, a implementação do conjunto de ações com os meios necessários para a execução das tarefas em todos os níveis hierárquicos, possibilitando o crescimento, e manter a lucratividade empresarial.

O planejamento ainda pode apresentar divisões, segundo Chiavenato (2004, p.194):

- Conservador – voltado para a estabilidade e manutenção da situação existente. As decisões são tomadas no sentido de obter bons resultados, porém dificilmente este planejamento procurará fazer mudanças radicais da organização.
- Otimizante – voltado para a adaptabilidade e inovação da organização. As decisões são tomadas no sentido de obter os melhores resultados possíveis minimizando recursos ou maximizando o desempenho para melhor utilizar os recursos disponíveis.
- Prospectivo – é o planejamento voltado para as contingências e para o futuro da organização. As decisões são tomadas no sentido de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, através de uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa e ajustá-las às contingências que surgem no meio do caminho.

O planejamento de pessoal pode ainda ser formulado juntamente com o da empresa ou não, porém para a organização alcançar todo o seu potencial necessita de pessoas adequadas e disponíveis para a realização de suas atividades.

3.2.1 MISSÃO

Configura a razão pela qual a organização existe, devendo responder três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? Seria o orientador, dos valores básicos e estratégia organizacional. Assim define Chiavenato (2010, p. 64).

[...] a missão deve ser objetiva, clara, possível e, sobretudo, impulsionadora e inspiradora. Ela deve refletir um consenso interno de toda a organização e ser facilmente compreendida pelas pessoas de fora da organização. A missão deve traduzir a filosofia da organização, que é geralmente formulada por seus fundadores ou criadores através de seus comportamentos e ações. Essa filosofia envolve os valores e crenças centrais, que representam os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente.

3.2.2 VISÃO

ROCHA (2009) a visão via de regra está voltada para aquilo que a organização pretende ser, portanto, muitas empresas colocam a visão como um projeto que elas gostariam de ser dentro de certo prazo de tempo e qual o caminho futuro e compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso.

3.2.3 BALANCED SCORECARD COMO UMA FERRAMENTA ORGANIZACIONAL

Atualmente as empresas estão utilizando o *Balanced Scorecard* como uma espécie de *feedback* da estratégia, sendo essa uma falha existente nos sistemas gerenciais hoje utilizados., pois o BSC é muito mais amplo. Como afirma Chiavenato (2003, p.457)

O BSC habilita a organização a focar suas equipes de executivos, unidades de negócios, recursos humanos, tecnologia da informação e recursos financeiros para sua estratégia organizacional. O BSC cria um contexto para que as decisões relacionadas com as operações cotidianas possam ser alinhadas com a estratégia e a visão organizacional, permitindo divulgar a estratégia, promover o consenso e o espírito de equipe, integrando as partes da organização e criando meios para envolver todos os programas do negócio, catalisar esforços e motivar as pessoas.

Com o BSB sendo utilizado, alimentado e observado simplesmente para *feedback*, de ser as estratégias organizacionais, estão sendo ou não cumpridas, as empresas deixam de utilizar uma importante ferramenta de integração de pessoal.

3.3 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS EM PROCESSOS DE MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

A função da área de recursos humanos é estimular os esforços de transformação organizacional para que ela se torne mais competitiva, o papel estratégico a ser desempenhado, passa a ser a integração dos objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas. Como afirma Almeida (1993, p. 24):

O interesse pela racionalização e pela inovação da empresa são de fundamental importância para torná-la ágil e para fazer com que ela possa acompanhar os grandes avanços da tecnologia que se fazem presentes.

Almeida (1993) ainda afirma que a área de recursos humanos se distingue das demais áreas, pois é responsável por alinhar, criar, implementar políticas internas, e de avaliação, as estratégias organizacionais, pois, as corporações são um conglomerado de pessoas que trabalham para satisfazer suas necessidades pessoais e ao mesmo tempo atingir os objetivos organizacionais se devidamente orientados.

As empresas perceberam que ao ofertar treinamento contínuo e os alinhar as metas e objetivos da organização possuem maiores chances de terem seus resultados alcançados de forma eficientes. Quando não se coordena, o risco de se perder o investimento é maior. Pois não surtirá efeito desejado e com isso novas políticas deveriam ser adotadas. Conduzir pessoas dentro de uma organização significa captar, ambientar, desenvolver, monitorar e manter, sejam estes funcionários, empregados, parceiros. Para que o humano da empresa possa aprender, aprimorar suas habilidades assim, aliar os objetivos pessoais e organizacionais, que segundo Chiavenato (2008, p. 19) são:

- Criar, manter e desenvolver pessoas com habilidades e motivação para realizar os objetivos da empresa;

- Criar, manter e desenvolver condições na empresa para a aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas;
- Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

O objetivo da função gestão de pessoas dentro de uma organização de qualquer natureza é subsidiar e intermediar as relações de trabalho, sendo fundamental aliar os objetivos pessoais com organizacionais.

As organizações se valem do processo de seleção seja ele interno ou externo, onde fica evidente o sistema de avaliação, recompensas e desenvolvimento das empresas, como afirma Ávila (2015, p. 23):

Um dos mecanismos deste processo é a visão estratégica em relação aos subsistemas de seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento. Esta visão compreende vários elementos como: a relação que a organização quer estabelecer com os seus colaboradores, se limitada a recompensar desempenho ou se baseada na troca de comprometimento por qualidade do trabalho a ser realizado; o grau de participação que se pretende; a ênfase dada ao recrutamento, se interno ou externo, quando necessário; por fim, se o desempenho será baseado e avaliado de forma individual, ou em equipes, ou, ainda, alguma mistura entre os dois. É esta visão que vai definir, em princípio, como os subsistemas serão administrados.

3.4 FATORES QUE INTERVÊM NA GESTÃO DE PESSOAS

Com a complexidade atual diversos fatores devem ser levados em consideração pela gestão organizacional, alguns fatores críticos, segundo Chiavenato (2008, p. 89):

- Absenteísmo: é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não vêm ao trabalho, às ausências provocam certas distorções quando se refere ao volume de disponibilidade da força de trabalho.
- A rotatividade de pessoal: é entrada para compensar a saída de pessoas das organizações. A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas.
- Força de trabalho: modifica com passar dos anos, por fatores internos e externos, fazendo com que muitas partes da força de trabalho se tornem

deficientes nas novas habilidades e competências necessárias para cumprir as atividades.

3.5 CLIMA ORGANIZACIONAL COMO GERADOR DE VANTAGEM COMPETITIVA

Hoje o as empresas funcionam de maneira dinâmica, exige de seus colaboradores uma ideia defendida por, Chiavenato (2004, apud SOARES *et al* 2008 p.5) que, “As organizações bem sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar os funcionários para que eles aprendam e apliquem seus conhecimentos para resolver os problemas na busca de inovações rumo a excelência.

O gestor de pessoas tem que obter um planejamento estratégico claro do futuro, com seus objetivos e metas delineados, para que aja a participação de todos e um desenvolvimento das equipes. O gestor deve ser um facilitador, entre as metas da organização e as individuais dos colaboradores, pois eles estão diretamente ligados ao diferencial das empresas, entendeu-se que as estratégias mercadológicas podem ser copiadas pelos concorrentes, porém nunca a capacidade de realização da tarefa. De acordo com Stadler (2009, p.2):

Gerir pessoas significa captar, ambientar, desenvolver, monitorar e manter colaboradores (funcionários, empregados, parceiros) dentro da organização. Significa oferecer condições organizacionais para que o elemento humano possa aprender e aprimorar suas habilidades e, dessa forma, aliar os objetivos organizacionais aos seus objetivos pessoais. Significa também utilizar habilidades técnicas, gerenciais e interpessoais. As técnicas dizem respeito ao cotidiano do trabalho, as gerenciais estão relacionadas a tomada de decisão por parte do gestor e a interpessoal é o que diferencia os profissionais, esta capacidade é percebida como liderança.

Para lidar com a complexidade atual dos colaboradores, é preciso ser um líder, onde segundo Motta (1995 apud MARTINS, 2014, p.8), “ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso”. Capaz de influenciar e conquistar a confiança das pessoas. Assim Kotter (2000, p. 50) define líder como:

Líderes precisam desempenhar seu papel organizacional com tamanha habilidade a fim de encontrar o equilíbrio entre as necessidades da máquina e as satisfações dos operadores desta. O estilo de liderança aplicado será fundamental para o crescimento coletivo do ambiente organizacional a vida útil dos gerentes empresariais findou-se naquela empresa que deseja

firmar-se no mercado competitivo do mundo atual e globalizado o verdadeiro desafio reside em combinar uma liderança forte com um forte gerenciamento, usando um para contrabalançar o outro.

4 METODOLOGIA

Nakato e Fleury (1996) afirma que a metodologia pode ser vista como o conhecimento geral e habilidades que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados.

4.1 TIPO DE PESQUISA

O principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o objeto de estudo. Muitas vezes o pesquisador não dispõe de conhecimento suficiente para formular adequadamente um problema ou elaborar de forma mais precisa uma hipótese. Nesse caso, é necessário Koche, (1997, p. 126) “desencadear um processo de investigação que identifica que a natureza do fenômeno e aponte as características essenciais das variáveis que se quer estudar”.

4.2 COLETA DE DADOS

Foi na coleta de dados que se teve as primeiras informações necessárias para se compreender como resolver a problemática em questão. Do ponto de vista de Lakatos e Marconi (1991 p. 165) “se inicia a aplicação de instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de dados previstos”.

5 CONCLUSÃO

Observa-se que as organizações do que se referem à administração de matérias e os conflitos existentes entre o marketing e a produção estão procurando ficarem sempre atualizados com as novas ferramentas existentes e novas tecnologias, em busca de minimizar os gap's na comunicação existente entre empresas, fornecedores, empresas e cliente final.

Constatou-se que a interligação entre as áreas logística tornou-se uma busca constante das empresas para a obtenção do ponto de equilíbrio financeiro, de produção entre outros aspectos organizacionais.

As empresas perceberam que para se manterem competitivas diante do mercado global e manter suas lucratividades em alta e permanecerem à frente dos seus concorrentes, tem que ser constituída por uns produtos, serviços e pessoas. Passaram a utilizar as ferramentas de gestão e as novas tecnologias para assegurar a eficiência e eficácia dos produtos oferecidos aos consumidores e colaboradores buscando assim a diferenciação dos demais concorrentes e evitando falhas no alcance dos objetivos.

A gestão de pessoas passou a integrar e ser parte importante da organização e sua eficiência está diretamente ligada a alta de satisfação do público interno e externo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v33n2/a03v33n2.pdf>>. Acesso em: 12 outubro de 2017.

AVILA, Clarissa. **Gestão de Pessoas: O Diferencial Competitivo**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-pessoas-o-diferencial-competitivo/23344/>>. Acesso em 12 outubro 2017.

ARNOLD, Luis César G. **Administração de Materiais: Uma Introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração: Uma Visão Abrangente da Moderna Administração das Organizações**. 7. Ed. Ver. E Atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel os Recursos Humanos nas Organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração Geral e Pública**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. (Provas e concursos) 4. Reimpressão.

_____. **Recursos humanos: O Capital Humano das Organizações**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Construção de Talentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DAVEL, E; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da Ciência e Prática da Pesquisa**. 15. Ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

KOTTER, John P. **O que os Gerentes Gerais Eficazes Realmente Fazem**. Afinal, o que Fazem os Líderes: A Nova Face do Poder e da Estratégia. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

FARIAS, R. T. **A Gestão Estratégica com uso do Balanced Scorecard como Diferencial Competitivo no Setor Supermercadista**. 2007. 54 p. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais: Obtendo Vantagens Competitivas**. Rio De Janeiro: Elsevier, 2004.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAKATOS, Marina de Andrade; MARCONI, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**, São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARTINS, Victor Hugo da Silva; ESTENDER, Antonio Carlos. Gerir Pessoas e Liderança em Busca de Resultados nas Organizações de Médio Porte. **XI Simpósio de Excelência m Gestão Tecnológica: Gestão do Conhecimento para a Sociedade**. 22, 23 e 24 de outubro 2014.

NAKANO, D. FLEURY, A. **Métodos de pesquisa na Engenharia de Produção**. São Paulo: EPUSP, 1996.

PETER, J. P. JR, G. A. C., **Marketing, Criando Valor para os Clientes**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

STADLER, Adriano; *et al.*, Gestão de pessoas em instituições de ensino: análise do treinamento e desenvolvimento de uma escola profissionalizante **Congresso Internacional de Administração: tempos de mudanças**. 21 a 25 de setembro de 2009. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no6/artigo18.pdf>>. Acesso em: 12 de outubro de 2017.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de Suprimentos**: Conceitos, estratégias e estudos de caso. Porto Alegre: Bookman, 2003.

SOARES et al. **Novas Tecnologias Aplicadas à Gestão do Conhecimento**. Disponível em: < http://www.convibra.com.br/2008/artigos/284_0.pdf>. Acesso em 11 outubro 2017.

ROCHA, D. G. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. 2009. 39 p. Projeto (Pós-Graduação Lato Sensu) – Universidade Cândido Mendes, Vitória, 2009.

WELCH, Glenn Albert. **Orçamento Empresarial**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1983.