



GESTÃO DE PESSOAS: CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES SOBRE O CONTEXTO ORGANIZACIONAL

CARNEIRO, Gutemberg da Cunha¹

RESUMO

O presente artigo aborda a importância da gestão de pessoas para o sucesso e êxito organizacional, visto que se tem conhecimento sobre a pouca ou precária representação que este contexto tinha até pouco tempo para consolidação eficiente e eficaz sobre a produtividade e qualificação da gestão empresarial. Embora, por muito tempo esta importante temática ou performance era considerada como despesa desnecessária em uma organização, muitas pesquisas, análises, interpretações e conclusões foram sendo desenvolvidas, pesquisadas, exploradas e interpretadas, de forma correta e devidamente adequada para que as necessárias mudanças sobre este importante capital humano pudessem ter valorização e ser considerado essencial para a eficiência empresarial. Assim, com base nestas premissas, desenvolve-se o presente estudo com o objetivo de explorar o contexto literário que aborda a temática. Ou seja, através de uma breve revisão da literatura, fundamentação e embasamento em uma pesquisa exploratória trazer para discussão o pensamento de pesquisadores que defendem a real necessidade de a demanda fazer e ser parte integrante do contexto empresarial como fator impactante de seu cotidiano e, sobretudo, como contribuição para consolidação de práticas de gestão de pessoas e organizacional.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Desempenho; Qualificação; Capital humano; Eficiência; Eficácia.

¹ Pedagogo; Psicopedagogo e Mestre em Intervenção Psicológica no Desenvolvimento e na Educação. Artigo desenvolvido como requisito para obtenção do Título de Especialista em Docência no Ensino Superior. e-mail: berg_ferrari@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Considerando-se que o estudo tem caráter literário, ou seja, desenvolve-se uma breve revisão bibliográfica sobre publicações acerca da temática gestão de pessoas e sua importância para o contexto organizacional, acrescentando a necessidade de esclarecer que esse diálogo está fundamentalmente embasado em publicações encontradas na literatura pertinente, onde, primeiramente se aborda breve e sucinto histórico referente ao tema proposto, consolidando na sequência, o pensamento atual sobre questões afins.

Nessa perspectiva, entre idas e vindas que discutem a legalidade e, sobretudo a importância de um sujeito que tem por responsabilidade gerenciar este departamento ou seção, não recebia relevância significativa como capital humano. Este fato é observado quando se analisa a trajetória histórica deste importante “profissão”, uma vez que as pesquisas deixam claro que essa inserção pouco ou nenhum valor tinha para o contexto organizacional.

Em verdade, o que se sabe ou o que se tem de conhecimento real, que se tratava de um setor ou departamento com pouca importância se comparado com a produtividade, no caso financeiro e de resultados viáveis, tais profissões somente eram atreladas ao controle de carga horária e cálculos salariais, excluindo-se a devida importância que o departamento deveria ter, com pouca ou nenhuma consideração para crescimento, treinamento ou desenvolvimento, ou mesmo unificação da equipe que poderia fazer diferença em relação à produtividade organizacional.

Nesse sentido, este artigo pretende responder a seguinte questão norteadora: como a gestão de pessoas pode auxiliar para o desenvolvimento de seus colaboradores, de modo que esta qualificação possa contribuir para o desempenho de suas atribuições com eficiência e eficácia.

Desse modo, e para que o estudo possa ter a viabilidade científica, propõe-se os seguintes objetivos: explorar o contexto literário que aborda a temática, inserindo sugestões que possam maximizar esta performance de maneira exitosa. Ainda, discute-se as demandas necessárias que impactam positivamente as argumentações de pesquisadores que se dedicam a estudar esta importante área, contextualizando

as habilidades e qualificações para consolidação de uma gestão de pessoas com precisão.

Nessa perspectiva, defende-se o desenvolvimento desta pesquisa com a finalidade de contribuir para o necessário entendimento e, sobretudo, compreensão sobre a importância que a área de Gestão de Pessoas nas organizações modernas tem como forma de motivação para que a mesma possa lograr êxito e desempenho para o alcance de resultados.

2. GESTÃO DE PESSOAS: BREVE CONTEXTO HISTÓRICO

O rumo da história sobre a expansão da indústria, fato que de acordo com Chiavenato (2009) citado na publicação de Monteiro et al (2015), corresponde ao início do século XX, estendendo-se até o fim da Segunda Guerra Mundial, onde se observa, além de grande expansão industrial, o surgimento de movimentos de relações humanas, estabelecendo, portanto, novos conceitos e entendimento sobre estas questões.

Assim, com embasamento nesses fatores, conforme Montana (2010) citado por Monteiro et al (2015), se deu o início de reconhecimento sobre a importância do indivíduo inserido nas organizações, uma vez que aliado a tais fatores, também foram surgindo descobertas significativas relacionadas com psicologia social, que por sua vez acabam influenciando a produtividade dos trabalhadores.

Montana (2010) citado no trabalho de Monteiro et al (2015), segue o percurso histórico ao referir que havia necessidade de estruturação e padronização das organizações, de modo que as mesmas pudessem proceder com o enfrentamento e sobrevivência às crises financeiras, privilegiando, portanto, segundo Vergara (2003), a burocratização embasada na divisão do trabalho hierarquicamente, em conformidade com a padronização e comportamento humano.

Nessa perspectiva, Chiavenato (2009) citado por Monteiro et al (2015), destaca que entre os desafios impostos pela situação vivencial das organizações na época, estava a consolidação de maior produção em menor tempo possível e com recursos menores, tendo como princípio norteador, o planejamento em tempo hábil e a criação

de soluções para as dificuldades encontradas para tais fins, período essencialmente caracterizado pela busca da eficiência e especialização da mão de obra.

Com o passar dos anos, chega-se a um novo tempo, precisamente nas décadas 60 até 80, que ficou conhecida como ‘Administração de Recursos Humanos’, termo que foi sendo aplicado com fundamentação em objetivos e orientações estratégicas, principalmente direcionando a finalidade para as políticas e práticas de Recursos Humanos; entretanto, de acordo com Martins (2010) citado na publicação de Monteiro et al (2015), este novo departamento deixou de atender de maneira eficiente as necessidades das organizações, exigindo, portanto, estudos, pesquisas e estratégias diferenciadas.

De acordo com Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) citado na obra de Monteiro et al (2015), o conceito de Gestão de Pessoas começou a ser explorado e, ao mesmo tempo, inserido no contexto organizacional a partir de dois importantes fatores. Entre esses estão as empresas, que foram introduzindo estilos inovadores, como as divisões de trabalho, devidamente embasadas nas aptidões definidas na contratação, bem como os procedimentos de seleção criteriosos em conformidade com o estilo e necessidade da empresa, investindo ainda, em treinamentos e desenvolvimento de seu pessoal. Em outra ponta, se tem as escolas de ensino superior que foram sendo mais específicas na área de administração.

Entretanto, ainda assim, conforme Gil (2006) citado na publicação de Monteiro et al (2015), os colaboradores não deixaram de serem considerados meramente como recursos, comparada aos materiais e financeiros, dificultando a consolidação da Gestão de Pessoas.

Chega-se então a denominada ‘Era da Informação’ correspondendo ao período pós anos 90, que de acordo com Chiavenato (2009) citado no trabalho desenvolvido por Monteiro et al (2015), trazendo consigo inúmeras mudanças bruscas, embora tenha auxiliado à expansão da economia mundial, impactou consideravelmente a concorrência, pois incorpora no contexto organizacional, qualidade e inovações.

Nessa perspectiva, Vergara (2003) citado na publicação de Monteiro et al (2015), ressalta que essas transformações, além de serem automáticas, também acontecem rapidamente, intensificando a competitividade do indivíduo e das

organizações, onde o aprendizado e a transferência do conhecimento é que vai fazer a diferença nas mudanças.

Por fim, conforme Chiavenato (2004) citado por Monteiro et al (2015), surge, portanto, um novo perfil do trabalhador com características individuais que vão contribuir para melhor aproveitamento e desenvoltura nas organizações; características como: proativo, criativo, empreendedor e inovador, onde a Gestão de Pessoas, de acordo com Queiroz et. al (2005), passa a ganhar maior destaque no universo do trabalho, uma vez que há reconhecimento que por meio dele se pode gerar riquezas em maiores proporções e não mais somente pelo trabalho.

3. GESTÃO DE PESSOAS: HABILIDADES E COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

De acordo com Fernandes (2013) citado por Knapik, Fernandes & Sales (2020), de modo que se possa ter melhor entendimento sobre o conceito de competências, é necessário que se tenha compreensão sobre as abordagens que se relacionam com os níveis que compõem tais competências, assim como as habilidades essenciais, tanto organizacional como individuais.

Antes, porém, torna-se importante trazer os estudos efetivos de Fiuza (2010, p.57), pois em suas referências encontra-se que as linhas de pesquisa em gestão de pessoas, “têm se desenvolvido no sentido de investigar as relações entre políticas de gestão de pessoas (GP) e resultados como o desempenho individual e organizacional”, apresentando assim, um estudo particularmente essencial, de modo que seja possível estabelecer importante interação entre gestores de GP e consequente habilidades e competências no contexto organizacional.

Legge citado por Fiuza (2010, p.57) contribui com o contexto, ressaltando a importância das políticas de GP estarem devidamente integradas ao planejamento estratégico, reforçando, desta forma, uma cultura organizacional apropriada, considerando “que os recursos humanos são valiosos e constituem uma fonte de vantagem competitiva”, incluindo-se em seu contexto estratégico, “variáveis como produtividade, lucratividade, qualidade, entre outras”.

Nesta mesma linha de pensamento se tem os estudos de Moraes, Ferreira e Cidade-Konzen (2020, p.02), pois estes autores referem que “em tempos de grandes transformações e competitividade, os desafios organizacionais tornam-se maiores, demandando um compromisso também maior com a qualidade na gestão, e o investimento no conhecimento, nas competências e habilidades dos colaboradores”, apresentando-se então, como oportunidade para agregação de valor às organizações.

Dutra (2009) também tem pensamento semelhante, uma vez que aborda questões essenciais sobre gestão de pessoas, já que defende a premissa de que na atualidade as organizações, natural e espontaneamente, procuram modificar o modo de gerir pessoas, devendo fazer parte de seus planejamentos estratégicos, questões importantes como atender e, ao mesmo tempo, acompanharem as demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno, haja vista que essa possível reação tem em seu escopo, padrões comuns que caracterizam um novo modelo de gestão de pessoas, tendência que se faz presente em todas as organizações em função de ser considerada mais eficiente para a compreensão e atuação sobre a realidade.

Nesta perspectiva, conforme estudos de Fernandes (2013), implantar a gestão estratégica de pessoas, utilizando como base o conceito de competências, contribui sistematicamente como importante facilitador para resolução de problemas, pois este esse entendimento acaba tornando-se comum na prática da gestão por competências, sendo, portanto, adotada em diversas no mundo todo.

Outro pesquisador que também traz importantes considerações sobre a temática abordada é Chiavenato (2013), haja vista que em suas pesquisas na área de Administração de Recursos Humanos (ARH), contribui com essas ideias significativas, ressaltando que em função das transformações tecnológicas e das transformações nos processos de gestão, tem-se observado constante tendência em elevar o gerenciamento de pessoas a outros níveis, ou seja, para uma dimensão mais estratégica com ênfase em uma visão mais sofisticada de administrar em parceria com as pessoas.

Nesta perspectiva, ainda de acordo com Chiavenato (2013), os colaboradores de uma organização passam a ser estimulados a assumir, juntamente com seus gestores e lideranças, a responsabilidade de levar a organização a atingir seus resultados, elevando assim, a qualidade dos serviços prestados, isto porque, se tem conhecimento de que com motivação e valorização o profissional tende a comportamentos positivos esperados pelas organizações e sociedade onde se está inserido.

Ribeiro (2002, p. 04) compartilha com estes ideais, ao referir que,

[...] a tendência atual, porém, está voltada para muito mais além: fala-se, agora, em administração com as pessoas. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Trata-se de uma nova visão das pessoas, não mais como um recurso de uma organização, mas como um objetivo. Essa é a nova visão das pessoas, não mais como um recurso de organização, servil e passivo no processo, mas fundamentalmente, como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, esse sujeito é um agente proativo, dotado de visão própria e, sobretudo, de inteligência – a maior, mais avançada e sofisticada habilidade humana.

Nessa perspectiva, retomando os estudos de Moraes, Ferreira e Cidade-Konzen (2020) ressaltam ainda a importância de efetivar procedimentos que tenham como o desenvolvimento de pessoas com embasamento em seus conhecimentos, habilidades e competências, que se consolida através da condução valorativa e da gestão de pessoas.

Oliveira (2015), outro pesquisador importante na área de recursos humanos e planejamento estratégico, também insere sua contribuição ao referir que a gestão de pessoas tem por definição como sendo um amplo conjunto de elementos devidamente unidos por alguma forma de interação ou interdependência, isto é, uma perfeita combinação de partes formando um todo unitário. Em outras palavras, também se entende como sendo um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possam encontrar uma relação, ou mesmo, uma disposição das partes ou elementos de um todo coordenados entre si e que funcionam como uma estrutura organizada.

Nesta perspectiva, Oliveira (2015) complementa o exposto ao ressaltar que qualquer conjunto de partes unidas entre si vai constituir um sistema, desde que as

relações entre as partes, incluindo-se neste contexto o comportamento das mesmas, constituem o foco da atenção. Assim, é possível observar com frequência, que as estruturas organizacionais direcionam para a aquisição de perfis considerando a dignidade da pessoa, instituindo, pois, o que se conhece como gestão de pessoas por competências, proporcionando assim, de acordo com Moraes, Ferreira e Cidade-Konzen (2020), um ambiente equilibrado no desempenho das funções, além da possibilidade de desenvolvimento de talentos dispostos a colaborar para um melhor serviço prestado, sendo, portanto, fundamentalmente importante que gestores absorvam esta estratégia no sentido de harmonizar e equilibrar resultados, pois destes a organização depende para lograr êxito, sucesso e continuidade de suas atividades.

4. MODELOS DE GESTÃO COM ÊNFASE NAS HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

Neste tópico se traz para reflexão o estudo desenvolvido por Gramigna (2002), pois a autora realizou interessante mapeamento no que se refere às competências em diversos setores da economia brasileira, como demonstrado na Figura 1.

Figura 1: Competências relevantes para a eficiência dos serviços

- ▼ Capacidade empreendedora – facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.
- ▼ Capacidade de trabalhar sob pressão – capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências.
- ▼ Comunicação – capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.
- ▼ Criatividade – capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
- ▼ Flexibilidade – habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes.
- ▼ Liderança – capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
- ▼ Motivação – capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e vitalidade, que indica energia para os trabalhos.
- ▼ Negociação – capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.
- ▼ Planejamento – capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
- ▼ Visão sistêmica – capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro
- ▼ Relacionamento interpessoal – habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de soluções conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.

Fonte: Gramigna (2002). In: Silva; Roglio; Silva (2010)

Desse modo, com embasamento no estudo efetivo de Gramigna (2002), Ribeiro (2012) ressalta a necessidade de se ter conhecimento sobre alguns termos significativos, que por sua vez estão intimamente inter-relacionadas com a implantação de uma efetiva política de gestão com fundamentação nas competências, cujo objetivo é estabelecer melhorias na eficiência e eficácia organizacional.

Nesse sentido, de acordo com os ideais de Ribeiro (2012, p.04), o termo eficiência significa “ação, força e virtude de produzir um efeito, eficácia. Já a vocábulo eficácia designa aquilo que produz o efeito desejado”.

Desse modo, considerando-se os fatos apresentados, torna-se relevante trazer para este contexto, primeiramente, o significado de competência organizacional, que no entendimento de Knapik, Fernandes & Sales (2020) está devidamente vinculada à visão baseada em recursos (VBR), que por sua vez refere-se a uma perspectiva de estratégias apoiada na vantagem competitiva com fundamentação em recursos e competências distintos.

Em outras palavras, conforme Knapik, Fernandes & Sales (2020), além desta articulação entre recursos e competências, os autores ressaltam ainda que estas estratégias necessariamente devem ter capacidade de proporcionar maior desempenho particular na organização, onde o processo produtivo, por sua vez, deve estabelecer integração adequada entre tecnologias e habilidades, cuja finalidade tem por fundamentação, viabilizar a competitividade organizacional, proporcionando o que se denomina de interação e transformação de recursos em produtos e serviços.

Por fim, considerando a perspectiva exposta, Santos e Miranda (2020) concluem que para que se tenha uma Gestão de Pessoas bem sucedida, deve-se ter consciência de que há fatores considerados primordiais para o crescimento de uma organização, pois estes fatores constituem-se como um grande diferencial capaz de possibilitar ambientes acolhedores e motivadores de seus colaboradores, contribuindo significativamente para consolidação de resultados e produtividades satisfatórias.

Assim, entende-se que entre os objetivos da Gestão de Pessoas em determinadas organizações, está a possibilidade de capacitação de sua equipe, cuja finalidade é “prepará-la para o enfrentamento de problemas que possam vir a ocorrer futuramente”, incluindo-se neste contexto, “planejamento, identificação, desenvolvimento e qualificação das competências necessárias para alcançar os objetivos da organização” (SANTOS e MIRANDA, 2020, p,06).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este breve estudo visou responder ao questionamento proposto, ou seja, como a gestão de pessoas pode auxiliar para o desenvolvimento de seus colaboradores,

de modo que esta qualificação possa contribuir para o desempenho de suas atribuições com eficiência e eficácia.

Ainda, como referido anteriormente e de modo que o mesmo possa ter validade científica, buscou elencar alguns objetivos. Entre esses foram destacados, mesmo que de forma sucinta, explorar o contexto literário que aborda a temática, inserindo sugestões que possam maximizar esta performance de maneira exitosa e, também, discutir as demandas necessárias que impactam positivamente as argumentações de pesquisadores que se dedicam a estudar esta importante área, contextualizando as habilidades e qualificações para consolidação de uma gestão de pessoas com precisão.

Nessa perspectiva, torna-se importante ressaltar a grandeza e importância de implantação de modelos de Gestão de Pessoas, principalmente quando articulada e integrada aos objetivos organizacionais, pois se tem conhecimento de que toda e qualquer mudança e transformação adequadas permitem o alcance de desempenhos e ampliação de resultados com eficiência e eficácia.

Desse modo, embora se tenha entendimento de que o estudo alcançou os objetivos propostos, ainda assim deixa-se a sugestão de que outras pesquisas possam dar sequência à exploração desta importante temática, uma vez que quanto maior for o investimento em capital humano, maiores serão os benefícios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira e competência**: você é aquilo que faz: como planejar e conduzir seu futuro profissional. 3ª Ed. – Barueri, SP: Manole, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FERNADES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competência**. / Bruno Henrique. 1.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FIUZA, Gisela Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, V. 11, N. 5. São Paulo, SP. set./out. 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

KNAPIK, J.; FERNANDES, B. H. R.; SALES, S. S. Modelos de Gestão por Competências: Um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho** (rPOT), 2020.

MONTEIRO, S.; MARTINS, L. L.B.; ALVES, R.A. PAULISTA, P.H. Gestão de Pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. **XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção** Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.

MORAES, Cláudio Huther de; FERREIRA, Ricardo Guimarães; CIDADE-KONZEN, Ione Grace do Nascimento. **Favorabilidade da política de gestão de pessoas com base em competência para o desempenho da atividade policial militar no estado de Rondônia**. EMERON: Escola da Magistratura do Estado de Rondônia, novembro de 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 22. ed., 2. reimpressão – São Paulo: Atlas, 2015.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2012.

SANTOS, C. F.; MIRANDA, M. E. A. **O papel da Gestão de Pessoas nas organizações modernas**. CNPQ: Ciências Sociais Aplicadas: Administração, 2020.

SILVA, Lucia Helena Martins; ROGLIO, Karina De Dea; SILVA, Wesley Vieira. Competências relevantes para a efetividade do processo decisório em defesa aérea. **RAP**. Rio de Janeiro 44(2):339-65, mar./abr. 2010.