

BRASIL. UM DESAFIO AO GERENCIAMENTO DE PESSOAS E QUANDO TRATADA DE FORMA ASSERTIVA, VINCULADA AS TENDÊNCIAS DO MUNDO CONTEMPORÂNEO PASSA A SER UMA POTENCIALIDADE PARA O MUNDO CORPORATIVO

Os novos requisitos da gestão de pessoas para ser estratégica: uma revisão crítica da literatura comparada a prática

AS ORGANIZAÇÕES QUE PROCURAM DESENVOLVER SEUS COLABORADORES SERÃO CAPAZES DE SOBREVIVER NESTE MOMENTO DE PROFUNDAS MUDANÇAS



Raphael Lopes Olegário

Universidade de Brasília
Graduando em Educação Física pela Universidade de Brasília (UNB)
mr.rafaelolegario@gmail.com



Silvia Maria Aparecida Vitorino

Universidade Federal de Uberlândia. Mestre em Tecnologias, Educação e Comunicação
Silviavitorino2006@yahoo.com.br

El artículo es el resultado de un proyecto de capacitación y desarrollo, cuyo ámbito de aplicación es conocida de los aspectos de la gestión de personas (GP) en el escenario de una organización Institución Pública Federal con un enfoque en la educación. En primer lugar es importante mencionar lo que se entiende por la gestión de personas. (GP) es la administración de los recursos humanos, una asociación de conocimientos y métodos, políticas, técnicas y prácticas establecidas, con el objetivo de gestionar el comportamiento interno y el aprovechamiento del capital humano en las organizaciones (MARRAS,2005). Complementando al autor anteriormente, la comunidad de administradores (2018); «La gestión de personas se produce a través de la participación, la potenciación, la participación y el desarrollo de los empleados de una empresa, y el área tiene la función de humanizar las empresas». Conocer los objetivos, características y desafíos de (GP) para hacerla estratégicamente, que logre que la organización alcance su objetivo organiza-

cional. El estudio tiene como telón de fondo, entre las diversas personas y organizaciones, porque tienen una relación recíproca, ya que las organizaciones dependen de las personas para trabajar y conseguir el éxito, por otro lado, las personas pasan buena parte de su vida dentro de las organizaciones, buscan crecer en la vida, con el objetivo de alcanzar sus metas personales y profesionales. Para responder adecuadamente a la pregunta que dirigió el estudio. A fin de alcanzar los objetivos perseguidos, el paradigma de estudio incluye la investigación aplicada, con el objetivo descriptivo, el procedimiento técnico contará con la investigación documental que presentará los documentos que son creados por la institución, más concretamente para el sector analizado, además de la observación de manera transversal, el trabajo sobre el terreno. Para aprovechar esta propuesta se desarrollan los talleres que trabajan el tema teniendo como soporte las TIC (Tecnologías de la información y la Comunicación), a través de grupos de discusión y el grupo focal. Resultados esperados: Los resultados de-

mostraron que es necesario alinear la gestión por competencias con la estrategia organizacional, a través de la gestión de personas. Sigue habiendo como aporte el diseño y el análisis del subsistema de recursos humanos. Conociendo esta mezcla compuesta por características, objetivos y retos es saludable para el desarrollo organizacional. **Discusión/Conclusiones:** En el hecho de cumplir los objetivos, características, estrategias y desafíos (GP), es de extrema importancia para ayudar en el desarrollo de las personas en el marco de la Gestión Estratégica de Personas, que no sólo está orientado a la mejora de nuevas capacidades y competencias, pero sí, la mejorar la capacidad y la voluntad de adaptar, crear e innovar. Asimismo, las organizaciones que buscan desarrollar rápidamente sus empleados serán capaces de sobrevivir y prosperar en este momento de profundos cambios y readaptaciones en las que la innovación es un factor preponderante.

Em plena era da informação e do conhecimento, na qual a mudança, a competitividade, a imprevisibilidade, imperam como desafios básicos a serem enfrentados pelas organizações, esse antigo sistema hermético e fechado está se abrindo de forma acelerada.

Num mundo volátil, com o estigma de uma sociedade globalizada, uma sociedade em rede, cultura com várias acepções, política em crise que acirram em diversas partes do globo, compreender o mix que compõe a (GP) é imprescindível para o desenvolvimento pleno de universidades.

Nesse contexto, a tomada de decisão ao tratar de pessoas, passa a ser um desafio ao gerenciamento de pessoas e quando tratada de forma assertiva, vinculada as tendências do mundo contemporâneo passa a ser uma potencialidade para o mundo corporativo.

Para obter êxito nessa gestão estratégica a área de pessoas não pode ficar sob predomínio único de uma unidade administrativa da organização, todos na empresa precisam assumir a responsabilidade de gerenciar e liderar pessoas.

De fato conhecer os objetivos, características, potencialidades e desafios da (GP), é de extrema importância para auxiliar no desenvolvimento das pessoas no âmbito da Gestão Estratégica de Pessoas, que não visa apenas o aprimoramento de novas habilida-

des e competências, mas, sim, o aperfeiçoamento da capacidade e da vontade de se adaptar, criar e inovar. Do mesmo modo, as organizações que prontamente procuram desenvolver seus colaboradores serão capazes de sobreviver e prosperar neste momento de profundas mudanças e readaptações. Ao contrário, aquelas que não o fazem, geralmente são as primeiras a darem sinais de turbulência ocasionando impactos negativos fazendo com que as organizações adentrem territórios desprovidos de competitividade.

Introdução

Foi-se o tempo em que as pessoas eram vistas como simples engrenagens que poderiam ser facilmente substituídas dentro de uma organização. Cada vez mais as empresas encaram seus colaboradores como fatores críticos de sucesso, tanto nas corporações e também no segmento educacional, isso não tem sido diferente. Então, incrementar a gestão de pessoas não é custo e sim investimento (CHIAVENATO,2005).

Nesse contexto, a gestão de pessoas e dos recursos humanos acabou ganhando bastante força nos últimos tempos. Hoje em dia, administrar os recursos humanos e potencializar o desempenho de quem faz parte de uma empresa virou um grande diferencial competitivo (TACHIZAWA, FERREIRA;2004).

Por isso, fazer a gestão de recursos humanos não se trata apenas de procurar deixar seus colaboradores satisfeitos e motivados. Mas de criar uma estratégia completa, que envolve toda a organização em busca do desenvolvimento, capacitação e humanização de quem faz parte dela. Ela está apoiada em 5 pilares essenciais: motivação, processo de comunicação, trabalho em equipe, treinamento, conhecimento e competência (MARRAS,2005).

Nesse prisma, entra a gestão de pessoas nas organizações. Cabe aos gestores diagnosticar o grau de motivação de sua equipe e atuar sobre ele para obter os melhores resultados. O grau de motivação pode variar por diversos motivos. Desde o ambiente da empresa, até o sentimento de estagnação profissional,

Cada vez mais as empresas encaram seus colaboradores como fatores críticos de sucesso, tanto nas corporações e no segmento educacional



portanto, conhecer as características, objetivos e desafios desse setor; têm sido incremental para o pleno desenvolvimento de qualquer organização.

Segundo o autor supra, O termo «Gestão de Pessoas», o seu conceito é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

Para a Comunidade de Administradores (2018); «A Gestão de Pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa, e a área tem a função de humanizar as empresas». Muitas vezes, a gestão de pessoas é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém (RH) é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais.

Em uma empresa, a gestão de pessoas deve ser feita pelos gestores e diretores, porque é uma área que

requer capacidade de liderança (CHIAVENATO,2000).

O capital humano tem sido cada vez mais valorizado pelas organizações, pois elas entenderam que devem oferecer o suporte necessário para que essas pessoas des-

envolvam novas aptidões e aperfeiçoem características que já possuem. Se as pessoas dentro das organizações tiverem oportunidade de progressão, elas vão poder dar o melhor delas, originando resultados positivos para a empresa em questão (RESENDE,1986).

Complementando o autor supra,Vergara (2005) salienta que “uma boa gestão dos elementos de uma organização causa um crescimento contínuo, onde todos contribuem para um ambiente de eficiência e eficácia”. Essa proposta contínua e em aperfeiçoamento, delimita-se por estar sendo desenvolvida em uma universidade x no interior do Brasil, no período de janeiro a junho de 2018, participarão deste trabalho servidores lotados nas diversas unidades, e que possuem mais de 5 anos na instituição.

Nesse prisma, conhecer os objetivos, características e desafios da (GP) para torná-la estratégica, fa-

zendo com que a organização atinja suas metas organizacionais, será o objetivo geral discutido nesse trabalho.

O estudo tem como justificativa, dentre as várias, pelo fato de as pessoas e organizações possuírem um relacionamento recíproco, pois as organizações dependem das pessoas para funcionarem e alcançarem o sucesso, por outro lado, as pessoas passam boa parte de suas vidas dentro das organizações, buscando crescerem na vida, com o intuito de alcançarem seus objetivos pessoais e profissionais.

Para a organização é salutar, pois conhecer sobre o assunto, reduz custo, melhora a qualidade dos produtos e serviços prestados e alavanca a eficiência organizacional.

Para a sociedade é incremental a pesquisa, na medida em que a organização passa a entregar produtos e serviços de acordo com as requisições da demanda, seja ela de qualquer segmento, ainda mais a educação, setor tratado aqui em estudo.

Para os cursos que tem como enfoque a gestão de pessoas (GP) ou (RH), a pesquisa qualifica o aluno que desenvolve a temática, aprimora o exercício da prática profissional, impactando de forma positiva no gerenciamento da qualidade total e na qualidade de vida no trabalho - (QVT), isso em voga e tão imprescindível no mundo do trabalho e corporativo.

Oportuniza ampliar discussões sobre o tema no meio acadêmico e científico, contribuindo com o fortalecimento das ações e processos de gestão e requisitos da área.

O trabalho justifica ainda, pois diante da tendência global sobre gestão de pessoas, gestão por competência e estratégia organizacional, compreender os objetivos da (GP), suas potencialidades e seus desafios para que essa área torne-se cada vez mais estratégica, facultando a unidade atingir seus objetivos, sua missão e a meta institucional, aquela imposta no planejamento estratégico. A pesquisa apresenta visibilidade para a academia, para a instituição, e para o mercado, pois servirá como aporte para novas pesquisas, que se preocupam com a temática, do gerenciamento de pessoas, do talento humano, e por fim da estratégia organizacional. O estudo busca aliar aspectos inerentes ao fenômeno da gestão de pessoas, mais especificamente em uma universidade do

Pois elas entenderam que devem oferecer o suporte necessário para que essas pessoas desenvolvam novas aptidões



interior do Brasil, como desafio a gestão pública e contrapor situações que impeçam a organização para atingir tal objetivo.

Portanto, o objeto de estudo desta pesquisa é o tratamento dado à gestão de pessoas através do conhecimento dos mix que caracteriza essa área como suas características, suas potencialidades, objetivos e desafios, como aporte para atingir o pleno desenvolvimento da organização, além de cumprir com a meta, visão, missão, valores e objetivos elencados no planejamento organizacional.

A pesquisa foca na temática supracitada, e tem como público alvo o corpo funcional da organização. Em que medida conhecer as características, objetivos e desafios da (GP) podem contribuir para atingir a meta institucional? Compõe-se da pesquisa que norteou esse trabalho.

Enfim, este artigo está estruturado da seguinte forma: é iniciado pela introdução onde foi descrito o conceito de (GP), sua importância e sua finalidade; justificativa do estudo além dos objetivos pretendidos da pesquisa; em seguida o referencial teórico abordando a (GP) e sua relação com o capital intelectual; posteriormente vem a metodologia definindo o método utilizado. Em seguida será feito o diagnóstico organizacional de forma qualitativa, apresentando a empresa analisada e o negócio desenvolvido por ela, seguido de uma análise dos resultados obtidos através de observações, finalizando com as considerações finais e discussões.

Das pesquisas realizadas na área, Gonçalves (2018), coletou pelo Datafolha que quase 1000 empreendedores brasileiros, de diferentes regiões e perfis, apontaram que a (GP) é um desafio a ser superado.

Ferry (2017), apresenta que os principais desafios para a área de Recursos Humanos serão atrair, reter e desenvolver talentos com orçamentos cada vez menores. Em 2016, por exemplo, 62% das empresas reduziram seu orçamento em RH. Para esse ano, 71% reportaram que deverão manter ou diminuir os seus orçamentos na área.

Referencial teórico: a gestão de pessoas

A área ou departamento de (GP) é o conjunto de políticas e subsistemas que se preocupam com o gerenciamento das pessoas nas organizações e que le-

vam a eficácia dos colaboradores nas organizações em busca dos objetivos pessoais e da organização.

As pessoas podem potencializar os pontos fortes de uma empresa ou reforçar fragilidades, dependendo de como são consideradas e gerenciadas. É a área de (GP) que tem a responsabilidade de criar uma relação positiva e construtiva de parceria e interação (FGV Management, 2003).

Nesse enfoque, o conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações (BANOV, 2006).

A Gestão de Pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa, e a área tem a função de humanizar as empresas. Muitas vezes, a gestão de pessoas é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém RH é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza e gestão de pessoas tem como objetivo a valorização dos profissionais. Em uma empresa, a gestão de pessoas deve ser feita pelos gestores e diretores, porque é uma área que requer capacidade de liderança (BITENCOURT, 2004).

Complementando o autor supra (DUTRA, 2002); o setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais, e tem o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição e do próprio profissional.

Material e métodos

Para responder adequadamente a pergunta que norteou este estudo, assim como para atingir os objetivos pretendidos, o paradigma de estudo contempla pesquisa aplicada, com objetivo descritivo, procedimento técnico contará com a pesquisa documental que apresentará os documentos que são criados pela instituição, mais especificamente pelo setor analisado, trabalho in loco. Para potencializar essa proposta, serão desenvolvidas oficinas que trabalhem o tema tendo como suporte as TIC (Tecnologias da infor-

As pessoas podem potencializar os pontos fortes de uma empresa ou reforçar fragilidades, dependendo de como são consideradas



mação e comunicação), por meio de grupos de discussão e grupo focal.

Toda pesquisa trata-se de uma ação, que tem como escopo resolver um problema (GIL, 2002). A pesquisa descritiva, é caracterizada por descrever as características de determinado fenômeno ou população, descreve ainda a relação entre variáveis (MARCONI, LAKATOS, 2009). O procedimento de pesquisa documental é aquela baseada em leis, decretos, portarias, mapas, relatórios, editais (DEMO, 2008). A coleta de dados baseou-se em

análise qualitativa, cuja abordagem não conta com análise estatística, mas uma abordagem subjetiva, utilizadas as observações do pesquisador. Trabalho in loco, é aquele desenvolvido no local.

O grupo de discussão é um grupo de indivíduos com interesses semelhantes que se reúnem formal ou informalmente para apresentar ideias, resolver problemas ou dar comentários. Já o grupo focal, As entrevistas constituem uma técnica de pesquisa bastante utilizada na área do Marketing. Trata-se de um método de pesquisa qualitativo, dada à ausência de medidas numéricas e análises estatísticas (WIKIPEDIA, 2018).

Diagnóstico interno e aplicação na Universidade

A Universidade x existe há mais de 50 anos, com cursos de graduação e pós-graduação. Atravessa desde a área de exatas, biomédicas e humanas. Além de mestrado e doutorado. A forma de ingresso é através de vestibulares, exame nacional do ensino médio, dentre outras.

Com base nos conceitos que foram abordados no estudo sobre potencial humano, a Gestão de Pessoas na Universidade deve levar em consideração as aptidões individuais de cada trabalhador, desde sua capacidade técnica até a facilidade de relacionamento e comunicação, para compor quadros funcionais mais eficientes e satisfeitos, esse fenômeno a ser analisado de forma personalizada é salutar, pois potencializa a capacidade individual no intuito de facilitar a institui-

ção a atingir o que foi estipulada naquele planejamento, o estratégico, elaborado de forma global.

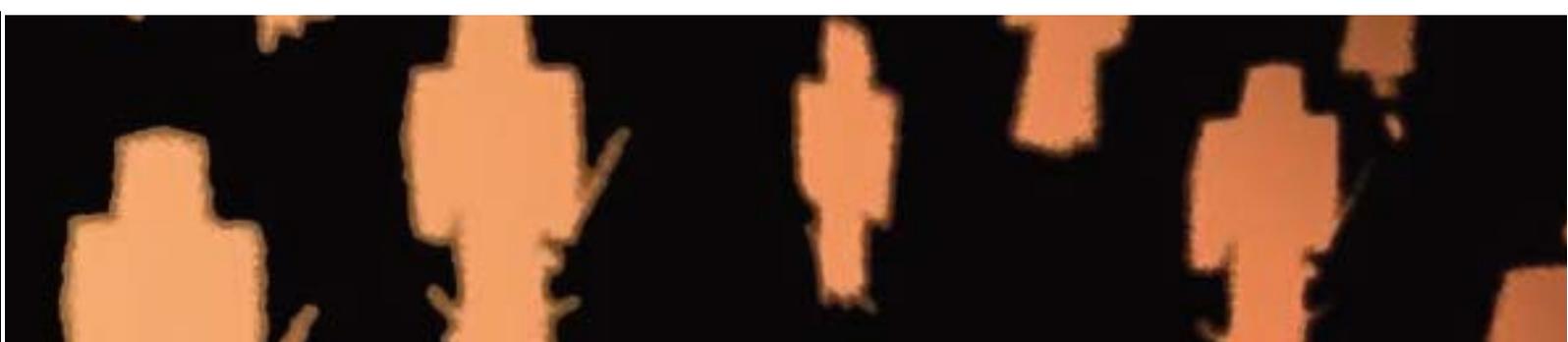
Resultados esperados

Os achados demonstram que a pesquisa até o momento vislumbrou que a área de (GP) tem por característica, ser um órgão de linha com função de staff, significa que tem a mesma importância do que os outros departamentos, têm a função de assessorar os outros departamentos. Esse papel de assessoria trata-se de um dos grandes desafios da (GP) hoje, pois apresenta como característica, lidar com a atividade meio, ou seja lida com recursos vivos, e não administra os departamentos que influencia, esse fenômeno torna difícil medir sua efetividade em valores financeiros, além de não gerar fontes de receita, visto assim como um grande desafio a ser vencido.

Outro desafio que vem sendo enfrentado pelo órgão é que o governo, assim como os próprios donos das empresas não compreendem exatamente o seu papel, nem os servidores não conseguem compreender exatamente o seu papel, pois como supracitado é um órgão de linha com uma função de staff, que em português significa assessoria, ainda há a falta de preparo dos servidores aliada a indefinição do perfil adequado de profissionais.

O principal objetivo da (GP) foi observado que é agregar, aplicar, manter, desenvolver e controlar as pessoas dentro da organização, aplicando as regras do subsistema de recursos humanos na universidade, agregar – ou seja através de concursos públicos, e recrutamento para o pessoal terceirizado. A aplicação é um desafio que vem sendo trabalhado na organização, para colocar as pessoas certas em pontos estratégicos e corretos, esse trabalho vêm sendo realizado através da análise de performance ou mais comumente conhecido como (AVI) – avaliação de desempenho individual, que acontece uma vez a cada ano. Mantém os servidores através do plano de cargos e salários, convênio médico, assistência médica e odontológica, além dos planos do governo federal em geral. O desenvolvimento é aliado ao treinamento, realizado de acordo com a necessidade do setor/função, e o controle é mensurado por meio de (SIG) – sistemas de informações gerenciais instalados na unidade.

A Gestão de Pessoas na Universidade deve levar em consideração as aptidões individuais de cada trabalhador, desde sua capacidade



Bibliografía**Básica**

ADMINISTRADORES, Comunidade. Os fundamentos da Gestão de Pessoas. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383/>>. Acesso in 04 de set de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, Edição Compacta, 6a . edição, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. Gestão de Pessoas em empresas inovadoras. São Paulo: Futura, 2005.

RESENDE, Enio J. É preciso mudar o discurso em Recursos Humanos . São Paulo: Summus Editorial, 2a . edição, 1986

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. AT SP, 2005.

Complementar

BANOV, Marcia Regina; FIDELIS, Gilson Jose. Gestão De Recursos Humanos Tradicional e Estratégica. São Paulo: Érica, 2006

BITENCOURT, Claudia [e colaboradores]. Gestão contemporânea de pessoas – novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DEMO, G. Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 77-101, 2008.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de Pessoas: Modelo,

Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERRY, Korn. Pesquisa revela os principais desafios e tendências de RH para 2017. Disponível em: <http://www.gestaoerh.com.br/pt_br/gestao-de-pessoas/7279-pesquisa-revela-os-principais-desafios-e-tendencias-de-rh-para-2017>. Acesso in 03 de set de 2018.

[FGV Management]. Dimensões funcionais da gestão de pessoas Sandra Regina da Rocha-Pinto (Coord.) FGV, Rio de Janeiro, 2003 .

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Athas, 2002.

GONÇALVES, Michael. Pesquisa confirma que a gestão de pessoas é o desafio dos empreendedores brasileiros. Disponível em: <<https://ndonline.com.br/florianopolis/noticias/pesquisa-confirma-que-a-gestao-de-pessoas-e-o-desafio-dos-empresarios-brasileiros>>. Acesso in 03 de set. de 2018.

LAKATOS, E.M. MARCONI, M.A. Fundamentos da Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 5ª ed. 2003.

WIKIPEDIA. Lista de Discussão e grupo focal. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Lista_de_discuss%C3%A3o> . Acesso in 19 de Set de 2018.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA, Victor Cláudio P. Gestão com pessoas - uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: Fortuna FGV, 4ª ed. revista e atualizada, 2004.

