

# A GESTÃO DE PESSOAS NO MUNDO DO TRABALHO: uma reflexão acerca dos desafios e possibilidades

**Team management on business world: a reflection about the challenges and possibilities**

Bianca Mendes de Souza<sup>1</sup>  
Mennandro Menezes de Oliveira<sup>1</sup>

**Resumo:** Analisando a Administração de Recursos Humanos, ou ARH, praticada atualmente, é possível a percepção e o entendimento acerca da importância desse setor dentro de uma organização, por ser este marcado, pelo uso constante de novas técnicas e práticas com foco elevado, de maneira a compreender e preencher o novo olhar da Gestão de Pessoas. Este artigo possui como objetivo principal apresentar a ARH e explicar de que forma possui influência sobre o crescimento empresarial, expondo os presentes desafios que são enfrentados pelos grandes e pequenos gestores, e como estes desafios se interligam com o futuro de possibilidades que a área apresenta. Sabe-se que a Gestão de Pessoas existe para um melhor e mais profundo conhecimento de pessoas e de como elas interferem diariamente no processo produtivo e administrativo de uma empresa. Assim, a GP (Gestão de Pessoas) busca utilizar de instrumentos recheados de inovação e criatividade com o objetivo de oferecer para as pessoas o bem-estar no ambiente de trabalho. É evidente que uma tarefa como esta não é fácil, principalmente para os novos empreendedores que dão partida a seus próprios negócios inicialmente preocupados com lucro, e só depois percebem que são as pessoas que podem garantir este lucro. Assim, o estudo e o entendimento sobre a área de ARH tornam-se importantes para os gestores e diretores das organizações.

**Palavras-chave:** Desafios. Organizações. Gestão de pessoas.

**Abstract:** Analyzing Human Resource Management, or HRM, currently practiced, the perception and the understanding is possible about the importance of this sector within an organization, because this is marked by constant use of new techniques and practices with high focus in order to understand and complete the new view of Personnel Management. This present article has as main objective to present the HRM and explain how it has influence on business growth, exposing the present challenges that are faced by big and small managers, and how these challenges are interconnected to the future possibilities that the area features. It is known that the People Management exists to a better and deeper understanding of people and how people affect daily in the production and administrative processes of a company. Thus, the PM (Personnel Management) seeks to use instruments with a lot of innovation and creativity in order to provide people's well-being in the workplace. Clearly a task like this is not easy, especially for new entrepreneurs who start their own initially concerned about profit business, and then realize they are people who can guarantee this profit. Therefore, the study and understanding of HRM area become extremely important for managers and directors of organizations.

**Keywords:** Challenges. Organizations. People management.

## Introdução

A ARH, apesar do desenvolvimento tecnológico em que vivemos, podendo ser algo desconhecido para alguns diretores de empresas, é a principal área das organizações, pois sendo o lucro o desejo maior de toda e qualquer empresa, é investindo em uma boa Gestão de Pessoas que se alcança esse tão desejado objetivo. A Administração de Recursos Humanos é um conjunto de regras e técnicas relacionadas ao gerenciamento de pessoas, ou como são chamadas atualmente, recursos humanos. Esta gestão inclui um conjunto sequencial de inúmeras práticas de administração e análise pessoal e individual de cada colaborador desde sua entrada na empresa que acontece no momento da entrevista, até o seu efetivo contrato que trata da execução de atividades para com a mesma.

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 – Km 71 – nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – Site: <[www.uniassevi.com.br](http://www.uniassevi.com.br)>.

---

O entendimento acerca da ARH vem mudando e tomando maior espaço com o passar dos anos nas organizações. Pode-se dizer que há algumas décadas não existia o conceito de Recursos Humanos e as pessoas não eram vistas como patrimônio organizacional, onde a produção e somente o lucro eram as preocupações dos grandes diretores e as pessoas eram consideradas objetos que deveriam dar do seu melhor para alcançar tal lucro, isentos de qualquer benefício ou remunerações correspondentes as suas funções. Esse modo de administração foi utilizado por um longo e difícil tempo. Os empregados formavam uma reunião de pessoas que era nomeada de departamento, onde trabalhavam devendo totalmente obediência a seus chefes de maneira extremamente exigente e desconfortável, pois estes utilizavam de sua hierarquia um determinado tipo de poder sobre seus empregados. Eram obrigados a realizar suas tarefas sem direito de reclamar ou até mesmo sugerir algo.

Mas com o grande avanço tecnológico vivenciado nos últimos anos, foi necessário que os donos das empresas passassem a perceber como as pessoas são importantes e quanto é preciso ter atenção para com este recurso para que a organização se desenvolva com excelência. Hoje a realidade é bem diferente, pois os empregados que sofriam de rígido controle e subordinação passaram a ser considerados colaboradores para o sucesso das empresas. Atualmente existem benefícios, remunerações e reconhecimento acerca dos funcionários de uma empresa, e foi a partir daí que surgiu a necessidade de uma área que se responsabilizasse por essa atenção que a organização deve oferecer, à área de Recursos Humanos, onde o foco é o humano, seu bem-estar e satisfação profissional. Porém, mesmo com tantas mudanças positivas, a função de gerir pessoas sofre com muitos desafios no dia a dia para alcançar suas metas. Mas ao mesmo tempo, é uma área que possui um grande leque de oportunidades de crescimento e sucesso para as empresas.

### **Objetivos da gestão de pessoas**

A Gestão de Pessoas possui alguns objetivos que buscam a eficácia no gerenciamento organizacional de pessoas que para a empresa ofertam seus serviços. Esses objetivos são sequenciados e apresentam técnicas e características específicas que podem variar de empresa para empresa, mas o foco é sempre o mesmo: oferecer o melhor ambiente de trabalho para receber de volta produção e qualidade. A GP tem papel fundamental dentro da organização na busca pelo o alcance de seus objetivos, pois gera competitividade através do conhecimento acerca do desenvolvimento e aplicação de competências de seus colaboradores, buscando sempre motivá-los, utilizando como método a capacitação contínua das pessoas. Assim, ao mesmo tempo em que cada colaborador se sente motivado, passa a se sentir feliz e satisfeito de exercer suas funções em benefício da organização. Desta forma, a possibilidade de desenvolvimento empresarial torna-se algo diferencial diante do mundo globalizado e tecnológico em que vivemos.

Já que o foco da GP são as pessoas, então para a empresa as pessoas são o patrimônio maior. É através da Gestão de Pessoas que a organização se preocupa intensamente com a qualidade de vida no trabalho, procurando estruturar fisicamente a empresa para que esteja em condições de perfeito estado, podendo assim satisfazer todas as necessidades individuais de seus funcionários, tornando o ambiente de trabalho um local desejável e confortável, e não um lugar em que se comparece apenas pelo salário que irá receber no final do mês. Além do fornecimento de um bom ambiente de trabalho, a GP busca a efetividade do respeito e da ética entre pessoas e setores. Então, políticas comportamentais também são incluídas como mais um objetivo desta área, afim de tornar regras, leis, direitos e deveres claros e entendidos por todos, de maneira que cada funcionário possa entender a importância do seguimento dessas regras e como é essencial o seu cumprimento para um bom relacionamento interpessoal dentro do ambiente de trabalho. A gestão também se responsabiliza por dar atenção à inclusão de pessoas com deficiência,

---

criando cargos disponíveis para atender às necessidades especiais de todos, pois desta maneira estará contribuindo para a redução do preconceito entre as pessoas.

A GP existe para mostrar aos colaboradores de uma empresa que a empresa está ali por eles, e para eles, que é um ambiente que vai estar disponível para cuidar e entender as dificuldades e necessidades de cada um, e que independente de qualquer diferença que possa existir, seja de qualquer natureza, na empresa, todos são iguais, importantes e especiais. E esses objetivos só são alcançados diante de algumas técnicas e práticas utilizadas nos procedimentos internos da organização, existindo a definição de um padrão de excelência. Como veremos a seguir sobre os processos que devem ser utilizados pelo gestor de RH.

### **Entendendo os processos da gestão de pessoas**

A Gestão de Pessoas é um conjunto de processos que age de forma dinâmica e sequenciada. Existem alguns procedimentos que são hoje considerados os pontos-chaves para uma boa gestão de pessoas. Segundo Idalberto Chiavenato (2004), os processos de Recursos Humanos podem ser divididos em seis grandes áreas: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Estes seis processos resumem a maneira de como um gestor de RH deve se portar diante da grande movimentação de pessoas que pode existir em sua empresa.

Seguem os conceitos dos seis processos do Recursos Humanos, Chiavenato (2004):

1. Agregar pessoas: São os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa.
2. Aplicar pessoas: São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho.
3. Recompensar pessoas: São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.
4. Desenvolver pessoas: São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas.
5. Manter pessoas: São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas.
6. Monitorar pessoas: São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.

Esses processos estão diretamente relacionados entre si, pois como já foi dito, eles seguem determinada sequência para que todos os procedimentos sejam realizados de forma eficaz. Cada um deles complementa o outro de maneira a tornar mais compreensível o seu entendimento e realização.

O processo de agregar pessoas nada mais é que a entrada do colaborador na organização, e quando se diz entrada, trata-se do processo de recrutar, selecionar e avaliar pessoas de acordo com as características exigidas para cada tipo de cargo a ser assumido. Esse processo é um meio utilizado para incluir novas pessoas dentro da organização com o objetivo de cumprir as atividades organizacionais de pequeno, médio e longo prazo. O recrutamento é a maneira pela qual a empresa atrai pessoas que se candidatam para um processo de seleção, podendo ser realizado tanto internamente com os próprios colaboradores da empresa, como externamente com pessoas da comunidade. A fase de selecionar pessoas atua como uma peneira que faz com que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização. Nesta fase existem vários procedimentos que levam a um resultado final, incluindo atividade psicológica e clínica sobre o candidato, desta forma é possível identificar quais pessoas atendem ao perfil exigido pela organização.

O segundo processo, o de aplicar pessoas, tende a classificar de certa forma o desempenho daquele colaborador na função para a qual foi selecionado, através de Avaliações de Desempenho que costumam ser realizadas com pelo menos três meses de exercício da função para

---

assim perceber se realmente tal funcionário está apto para realizá-la. A empresa busca desenhar padrões de cargos, definindo estruturas, regras e métodos a serem utilizados para a realização das atividades afins de maneira formal, podendo incluir novas pessoas do jeito correto, utilizando estes padrões para colocá-los em prática em cada colaborador.

No terceiro processo, o de recompensar pessoas, existe conexão com o pagamento mensal do salário fixo do colaborador e todo e qualquer outro valor remunerado a favor, como benefícios, promoções e serviços sociais. Essas recompensas podem acontecer ao cumprimento de metas, criação de novas ideias de grande valor para a empresa, e também por outras maneiras de beneficiar o colaborador, como planos de saúde, *ticket* alimentação, vale-transporte, entre outros. A partir dessa atitude de valorizar o funcionário beneficiando-o com gratificações, torna-o mais satisfeito com seu emprego, e conseqüentemente garante sua fidelidade à empresa.

O quarto processo, o de desenvolver pessoas, tem como objetivo tornar os colaboradores de uma empresa cada vez mais aptos e competentes para trabalharem por e para ela. Assim, treinamentos e palestras são os melhores meios e os mais comuns de trazer mais conhecimento para os funcionários a fim de fazê-los melhorarem em suas atividades e principalmente expandirem suas habilidades para obterem novas possibilidades de crescimento dentro da empresa. É através da existência de um profissional especializado em comunicação que utiliza de sua persuasão para gerar dentro dos funcionários o interesse em participar destas atividades disponibilizadas pela empresa tornando-os conscientes de que são propostas em benefício e crescimento pessoal e profissional.

O processo de manter pessoas tem como objetivo apresentar condições favoráveis de trabalho para os colaboradores, preocupando-se com a higiene e segurança no ambiente de trabalho, além de parcerias com sindicatos que procuram tornar sempre presente a proteção e garantia dos direitos do colaborador. Fornecer uma estrutura física limpa e segura é um dos pontos mais importantes no objetivo de manter pessoas na organização, pois garante ao trabalhador a segurança e a confiança de que precisa para sentir-se à vontade para comparecer ao trabalho. E através de leis e programas de conscientização se consegue realizar este objetivo por parte dos próprios colaboradores que devem perceber a necessidade de cuidar e manter o seu ambiente de trabalho sempre limpo e organizado, passando assim a darem mais valor àquele lugar e criando dentro de si a vontade de poder estar sempre ali presente.

O último e não menos importante processo, o de monitorar pessoas está relacionado ao controle das atividades individuais de cada colaborador através de sistemas informatizados de dados, acompanhando o cumprimento de metas e os resultados obtidos, ou seja, manter uma vida do trabalhador registrada para possíveis necessidades futuras.

O conjunto de processos da Gestão de Pessoas deve ser considerado como um sistema interativo, onde cada processo depende do outro para que a gestão aja de forma efetiva. Esse sistema nada mais é do que um quebra-cabeça de atividades que atendem a cada ponto da empresa e ao mesmo tempo a engloba como um todo, pois a preocupação final é sempre toda a organização.

### **Gestão de pessoas: o presente**

A atual situação da Gestão de Pessoas, por mais evoluída que esteja, tende a sofrer com alguns desafios diários que garantem a manutenção, o desenvolvimento e a sobrevivência das organizações. O papel da GP é buscar novos talentos e mantê-los em plena capacidade de exercício, e com o passar das décadas foi tornado perceptível a necessidade de qualificação profissional para que as empresas consigam se tornar competitivas e obterem sucesso. Porém, não foram somente as empresas que notaram essa mudança. Os profissionais de hoje estão cada vez mais em busca de conhecimento e de geração de novas habilidades, e sendo assim, também

---

se tornaram mais exigentes para com as empresas, e não aceitam o que elas podem lhe oferecer, mas o que o profissional se sente capaz de realizar.

Diante dessas mudanças, a Gestão de Pessoas enfrenta alguns desafios atualmente que exigem que o profissional de Recursos Humanos possua conhecimento e força de vontade para ultrapassá-los. Alguns desafios atuais da GP, segundo nota em site da UOL (CANAL EXECUTIVO, 2012): retenção de talentos; choque de gerações; ambiente; papel dos recursos humanos e o trabalho além de fronteiras.

Ao que se trata da retenção de talentos, relaciona-se com a capacidade de a empresa obter instrumentos que a identifiquem e destaquem diante da concorrência. Os profissionais do mercado se atentam aquelas empresas possuem um bom planejamento na gestão de pessoas. Então como sugestão, a utilização de banco de dados com candidatos sempre aptos para assumir funções, é uma maneira de atrair a atenção dos profissionais que buscam ampliar seus horizontes no mercado de trabalho, pois uma empresa que coloca em prática esse tipo de atividade demonstra dar valor ao profissional qualificado.

O choque de gerações mostra como as gerações possuem variáveis diferenciações entre si e que em cada uma delas existem certas habilidades que devem ser tratadas com mais atenção. Essas habilidades surgem de acordo com o meio em que se vive, e o que vai fazer a diferença para as empresas é a maneira de ver o passado, presente e futuro que vai definir sua capacidade de adaptação a mudanças que já são evidentes que existem.

O ambiente em que se vive atualmente, de certa forma exige um pouco mais de conhecimento acerca de tecnologias para oferecer um bom profissional, pois o mercado está coberto de jovens cheios de ideias inovadoras que acompanham essa revolução da internet que vem crescendo cada vez mais. Desta forma, a organização que possuir maior investimento em comunicação e tecnologia da informação irá se destacar no mercado competitivo, por fornecer a essa nova geração um ambiente, diga-se de passagem, “que fale a mesma língua” que eles.

O papel dos Recursos Humanos sofre com a insegurança da saída da realização de atividades operacionais para iniciar um sistema de decisões com visão estratégica. O profissional deve ser bastante comunicativo, acompanhar as atualidades e novidades que o mundo vem nos apresentando para que possa olhar para a função de RH como algo que se deve pensar e planejar antes de realizar, deixando de lado o só colocar em prática isento de qualquer fundamento teórico.

Por fim, o Trabalho Além de Fronteiras pode-se considerar como o desafio maior e mais complexo de todos estes apresentados. Algumas pesquisas mostram que grandes ou pequenas empresas de sucesso não restringem suas atividades apenas para um hábitat ou ramo organizacional. A expansão internacional de empresas vem tomando dimensão cada vez maior no que se trata de organizações de sucesso. Entende-se, portanto, que a ampliação e a expansão das empresas contam como ponto positivo para o crescimento tanto do capital como da divulgação em si. Essa função, porém, assim como outras já citadas, necessitam em primeiro lugar de um bom planejamento, e a área de Recursos Humanos se engaja nesse objetivo através do conhecimento acerca dos profissionais que o mercado de trabalho de cada ambiente oferece para a organização.

Todos esses desafios apresentados possuem um conjunto de estratégias que devem ser utilizadas pela área de Administração de Recursos Humanos a fim de alcançar três objetivos principais: identificar, desenvolver e reter pessoas. Todas essas tarefas com fundamento estratégico englobam todos os processos antes citados da Gestão de Pessoas, e conseguir realizá-las é sim um grande desafio para um gestor de Recursos Humanos, pois é partir da ultrapassagem desses desafios que a Gestão e Pessoas conseguirá alcançar seus três maiores objetivos e conseguirá tornar sua organização, uma organização de excelência.



---

## O futuro da gestão de pessoas

Diante do amplo processo de transformação que a Gestão de Pessoas vem vivenciando, as organizações devem estar preparadas para um grande leque de alterações e transformações que apresentam alinhamentos de origem principalmente tecnológica, que contam com a possibilidade de manter-se competitiva. E como essas transformações podem acontecer a qualquer momento é importante que a organização esteja completamente interligada a um bom modelo de gestão com participações interativas e constantes.

Dentro desse contexto, é possível dizer que uma gestão estratégica é o ponto chave para que as possibilidades de crescimento possam surgir e garantir um futuro de sucesso para as organizações. O mundo convive com novas tecnologias cada vez mais atuais e renovadas, e para sobreviver a esse ambiente de globalização, é indispensável que as empresas acompanhem essas mudanças e procurem aprender cada vez mais sobre o processo de gestão de pessoas, portanto, esta aprendizagem precisa ser contínua. A visão de Coelho (2000, p. 1) mostra exatamente como uma empresa pode ser visualizada através de olhos terceiros ao saber lidar com essas mudanças:

Imagine uma organização capaz de lidar com os problemas de hoje e aproveitar as oportunidades do futuro. Imagine uma organização em que todos falam e todos ouvem. Imagine uma organização capaz de aplicar novas teorias, técnicas e ferramentas, de gerar novos conhecimentos, de assimilar novos paradigmas, em suma, capaz de acompanhar a mudança. Imagine uma empresa em que todos os seus membros caminham para o mesmo objetivo, em que todos se empenham em aprofundar e expandir as suas capacidades enquanto coletivo, enquanto um todo.

Então, o futuro de grandes alcances e passos largos, está direcionado a empresas que buscam lidar com as dificuldades de maneira a transformá-las em oportunidades e crescimento. Desta forma, o sucesso dessas empresas está inteiramente conectado com um grande líder organizacional que direciona seus colaboradores a lutarem por um mesmo objetivo em benefício de todos.

Porém, não se deve deixar de lado a verdade que diz que no processo de aprendizagem não é tão fácil e simples de se obter resultados significativos, e nesse ponto a impaciência pode surgir como ponto negativo. É importante deixar fluir a criatividade e a inovação a fim de utilizar de ferramentas como a liberdade de expressão, para sentir o desafio como algo produtivo e envolvente. Fatores como criatividade e inovação dependem principalmente de um ambiente de trabalho confortável e agradável, sendo dever do gestor de RH garantir esse sentimento no interior de seus colaboradores, dando a devida importância ao que se deve preocupar de forma individual, impedindo assim que perca toda a essência e o valor organizacional.

### Considerações finais

Diante do que foi abordado, nota-se que organizações de sucesso são aquelas que possuem a informação necessária para transformar situações de problemas em desafios a serem ultrapassados. O futuro que se vê hoje para a área de Gestão de Pessoas é recheado de grandes oportunidades, pois o gestor de Recursos Humanos de hoje já está começando a dar sua devida atenção ao humano. O incentivo à aprendizagem e novos conhecimentos são os primeiros passos que já são dados para o reconhecimento do capital humano.

Desta forma, pode-se concluir que a gestão estratégica é algo de grande significância para que as empresas atuais passem a galgar pelo melhor caminho na busca de um futuro de

---

sucesso. Este melhor caminho não significa que seja o mais fácil, mas sim, o caminho que apresenta a todo momento situações que oferecem grandes possibilidades de desenvolvimento. É a partir desta luta com desafios que o futuro da Gestão de Pessoas com certeza, é de grandes oportunidades e inovações que irão transformar cada vez mais para melhor as organizações.

### **Referências**

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier - Campus, 2ª edição, 2004.

COELHO, P. M. **As empresas como learning organizations**. Coimbra, Portugal, Departamento de Engenharia Informática da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade de Coimbra, 2000.

CANAL EXECUTIVO. **Conheça cinco importantes desafios na gestão de pessoas**. 15 maio 2012. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas12/150520125.htm>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

---

Artigo recebido em 15/06/15. Aceito em 17/08/15.

---