

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Letícia F. Bernardo (ASCES) Bernardo_leticia@hotmail.com

Resumo

A gestão de pessoas e resolução de conflitos é um tema que diverge opiniões no tocante a como lidar de maneira correta e gerir de modo a proporcionar sempre o melhor para a organização. Deste modo, o presente artigo tem por objetivo revisar a literatura a cerca da gestão estratégica e os conflitos organizacionais nas empresas, avaliando as técnicas e meios de gestão e sua eficácia, apresentando a importância de construir uma relação profunda com clientes e colaboradores, para assim focar nas melhorias na organização.

Palavras-Chaves: *Pessoas, Gestão, Organização e Clima.*

1. Introdução

Ao passar dos anos, com os efeitos causados pela globalização, presenciamos uma sociedade que se encontra em busca de um constante processo de evolução, inovação e mudanças. Partindo dessa premissa nos deparamos com consumidores mais rigorosos procurando serviços e produtos de qualidade superior, consumindo em uma maior escala e querendo sempre o melhor, sendo isso devido à forte presença de um mercado mais qualificado e exigente (Nascimento; Brito, 2020).

Deste modo as organizações precisam se diferenciarem, tornando-se ainda mais competitivas e completas, a fim de acompanharem as exigências do consumidor e atenderem de forma eficaz, fazendo com que a organização retenha os seus clientes, conseguindo assim aumentar o nível de satisfação dos seus consumidores. Mas para que isso ocorra existe por trás de tudo pessoas responsáveis por essa diferenciação e retenção de clientes, a pessoa do colaborador (Nascimento; Brito, 2020).

As organizações são dotadas de recursos materiais e financeiros, mas basicamente constituídas de pessoas que lhes proporcionam conhecimentos, habilidades e competências. Pelo fato de

seus recursos serem estáticos e inertes, são as pessoas que lhes dão o impulso, a inteligência e a dinâmica necessários ao seu funcionamento. Em geral, as pessoas são reunidas em grupos de trabalho ou em equipes funcionais ou multifuncionais. Vivemos em uma sociedade de organizações, na qual quase tudo é inventado, projetado, feito e produzido por organizações (Chiavenato, 2021).

As organizações se caracterizam por um desenho estrutural, ou seja, cada organização tem uma estrutura organizacional que serve de plataforma básica para o seu funcionamento. Além disso, cada organização tem a sua própria cultura organizacional, ou seja, um conjunto de crenças, valores e comportamentos que lhe dão a dinâmica necessária para o seu funcionamento. As primeiras teorias a respeito das organizações assumiram, inicialmente, a forma de princípios de Administração destinados a indicar aos gerentes como administrar as empresas tendo por base as tarefas a serem executadas. Assim, surgiram as primeiras ideias sobre como administrar as organizações industriais a partir da racionalização do trabalho dos operários no chão da fábrica (Chiavenato, 2021).

Um bom desempenho na organização, se configura por meio de questões adaptativas que ocorrem de forma mútua, estando o indivíduo adaptado ao trabalho e o trabalho ao indivíduo. A satisfação no trabalho é um dos fatores que causa interferência nesta adaptação. Referindo-se a maneira que o colaborador se sente integrado, a autonomia que é concedida pela gestão, à motivação que está ligada a outros diversos fatores, ao envolvimento nos resultados e entre outros (Marqueze, 2005).

A responsabilidade pela organização do trabalho é exclusiva dos gerentes. Estes devem pensar e planejar, enquanto os trabalhadores devem apenas executar as tarefas de acordo com os métodos definidos pelos gerentes (Chiavenato, 2021).

Os gerentes são os responsáveis por gerir e administrar as pessoas na organização, fazem com que as mesmas adquiram capacidades e talentos para exercerem as suas funções, para um bom desempenho organizacional é necessário que os gerentes e coordenadores saibam agir de maneira efetiva e com controle.

Para Fayol, administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Isso envolve, respectivamente, a previsão das atividades futuras, a organização dos recursos da empresa para permitir a implementação dos planos, a coordenação e o comando da mão de obra na direção dessa implementação, e controle pela comparação entre os objetivos planejados e os resultados

obtidos. Fayol adotava princípios gerais e universais de Administração e enfatizava que todas as organizações deveriam ser organizadas de uma única e melhor maneira para alcançar eficiência. Segundo ele existem 14 princípios, sendo os quais:

Tabela 1 – Princípios da administração segundo Fayol

Princípio	Descrição
1. Divisão do trabalho	O trabalho de uma empresa deve ser dividido em tarefas especializadas e simplificadas. A combinação entre exigências da tarefa e habilidades e aptidões dos trabalhadores melhora a produtividade. O gerenciamento do trabalho deve ser separado de sua execução.
2. Autoridade	A autoridade é o direito de dar ordens, e a responsabilidade é aceitar as consequências do uso da autoridade. Autoridade e responsabilidade devem ser equilibradas entre si.
3. Disciplina	Disciplina é a realização de uma tarefa com obediência e dedicação. Somente pode ser obtida quando gerentes e subordinados concordam a respeito das tarefas específicas que ambos executarão.
4. Unidade de comando	Cada pessoa deve receber ordens de apenas um superior hierárquico.
5. Unidade de direção	Cada grupo de atividades dirigido para o mesmo objetivo deve ter apenas um gerente e um plano.
6. Interesse geral	O interesse dos indivíduos e os da organização devem ser tratados com igual respeito. Não se pode permitir que um suplante o outro.
7. Remuneração	O pagamento recebido pelos funcionários deve ser justo e satisfatório, tanto para eles quanto para a empresa. O pagamento deve ser proporcional ao desempenho pessoal.
8. Centralização	Significa o grau de retenção de autoridade pelos gerentes. Deve ser utilizada quando os gerentes precisam de maior controle.

9. Cadeia escalar	Refere-se à linha hierárquica que se estende do gerente mais alto até o subordinado mais inferior hierarquicamente. A linha de autoridade acompanha essa cadeia e é a rota mais adequada para as comunicações.
10. Ordem	Tudo em seu devido lugar. A ordem deve ser inculcada para reduzir o desperdício de materiais e de esforços.
11. Equidade	Significa a aplicação de regras, no sentido de obter conformidade, respeito e justiça. A equidade deve ser garantida pela Administração, pois aumenta a lealdade, a devoção e a satisfação dos trabalhadores.
12. Estabilidade	Os trabalhadores corretamente selecionados devem ter tempo suficiente para aprender e se adaptar aos seus cargos. A falta de estabilidade no cargo pode prejudicar o desempenho da organização.
13. Iniciativa	As pessoas devem ter a oportunidade de pensar por si mesmas, pois isso melhora a circulação das ideias e das informações.
14. Espírito de equipe	Os gerentes devem harmonizar os interesses das pessoas e inculcar a vontade de trabalhar em conjunto para alcançar objetivos comuns.

Fonte: Chiavenato (2021)

O colaborador que se encontra insatisfeito não consegue estar disposto para atender as necessidades do cliente externo. Isso acaba comprometendo as estratégias antes planejada na empresa para melhorar outras determinadas áreas. Mas antes de conseguir entregar para o consumidor final o produto e um atendimento de boa qualidade, é preciso cuidar do cliente interno, ou seja, seus colaboradores (Nascimento; Brito, 2020).

2. Modelo burocrático nas organizações

A divulgação dos escritos de Max Weber (1863-1920) em língua inglesa, em meados da década de 1940, trouxe como consequência imediata um movimento que culminou com o aparecimento da Teoria da Burocracia como uma resposta teórica ao problema das organizações grandes e complexas. Weber descreveu minuciosamente o modelo burocrático de organização que, na sua época, estava se consolidando fortemente no mundo todo. Weber mostrava as principais

características das grandes corporações. Dava-lhes o nome de burocracia: o governo do funcionário (Chiavenato, 2021).

O modelo burocrático tem como foco tanto a diferenciação – divisão do trabalho e especialização das tarefas – quanto a integração – por meio da hierarquia de autoridade e da utilização de regras e regulamentos escritos – necessárias para uma organização funcionar adequadamente. À medida que as organizações crescem, fatalmente passam a adotar o modelo burocrático, na falta de outra alternativa melhor para integrar seus recursos, efetivar suas operações e ordenar seu funcionamento. Embora a burocracia tenha sérias limitações e restrições em consequência de sua rigidez e inflexibilidade, ela ainda constitui, segundo muitos autores, a forma menos ruim de organizar os grandes negócios (Chiavenato, 2021).

3. As pessoas nas organizações

Em sua essência, toda organização é um sistema social composto de pessoas. Não existem organizações sem pessoas e ainda não inventamos nenhuma organização que possa funcionar sem a participação direta ou indireta de pessoas. Um grupo de máquinas não consegue tornar-se uma organização. Em virtude de suas limitações físicas e psicológicas, as pessoas se juntam em organizações para alcançar objetivos que sozinhas jamais teriam condições de atingir. As organizações funcionam como instrumentos sociais que coordenam e alavancam o esforço humano organizado e não podem prescindir do indivíduo. Cada indivíduo é um participante valiosíssimo e um poderoso contribuinte para o sucesso organizacional. Cada pessoa traz ideias, experiências, visões, expectativas e sonhos para dentro da organização, aportando capacidades, habilidades e competências. Acima de tudo, cada indivíduo traz o conhecimento e o talento para a organização (Chiavenato, 2021).

Se faz necessário conhecer o estado em que o colaborador se encontra, buscando compreender o comportamento do indivíduo onde ele está inserido. Através dos fatores que norteia e motiva a organização que estão atrelados ao valor que os indivíduos possuem e equivale a uma cultura organizacional (Diogenes, 2019).

Chiavenato (2021) afirma que, as aptidões significam aquilo que as pessoas podem fazer bem. Personalidade representa o que a pessoa é. Toda organização requer pessoas que tenham condições de fazer coisas, como também de assumirem atitudes e comportamentos desejáveis. São as pessoas que entram em contato com clientes e fornecedores lá fora ou que interagem

com as demais no contexto interno do trabalho e que estão na linha de frente na criação de valor e de vantagens competitivas para o negócio.

Algumas organizações buscam programas de mensuração de personalidade para seleção dos candidatos para avaliação e promoção dos talentos, esses programas são tidos como filtros para contratação inicial, sendo que nem sempre os programas são instaurados de maneira correta, deixando algumas lacunas abertas no quesito da seleção. A personalidade fornece pistas para influência do desempenho pessoal dentro da organização, pessoas extrovertidas tendem em um cenário de vendas, se relacionarem melhor com clientes do que pessoas introvertidas.

As organizações buscam de certo modo entender o conjunto de habilidades e comportamentos dos colaboradores, e não somente uma única habilidade, trazendo à tona a necessidade de multifuncionalidade dos indivíduos, para cumprirem diversas funções e responsabilidades. As competências essenciais são a comunicação, o envolvimento e um profundo comprometimento das pessoas para trabalhar em função do alcance dos objetivos organizacionais (Gomes, 2011).

O funcionário precisa sentir-se motivado, alegre, útil, valorizado na função e no trabalho executado, precisa sentir prazer em fazer o diferencial, estar orgulhoso por ser parte da empresa e ter em mente a mutualidade. Colaboradores satisfeitos conseguem gerar melhores retornos e resultados. Um bom clima organizacional e uma cultura bem consolidada possibilita satisfação em todos os níveis da empresa (Nascimento; Brito, 2020).

A empresa possuindo um bom clima consegue unificar objetivos, somando forças para o bom funcionamento da empresa, satisfação individual e satisfação por parte do cliente. Melhorando a experiência não só do cliente que frequenta a loja e consegue sentir um clima agradável e menos estressante, mas também das pessoas que integram o quadro de colaboradores. Estando aberto a ouvir e receber feedbacks com pontos positivos e pontos que precisam ser melhorados, sendo primordial a contribuição do consumidor final. Possibilitando para que a organização seja reconhecida por possuir um clima positivo e valorizar o capital humano. Tornando desta maneira todos os clientes peças fundamentais para a empresa, sendo ele, internos ou externos (Nascimento; Brito, 2020).

4. Clima organizacional

O clima organizacional tem suas atividades voltadas para identificar os fatores que afetam a motivação dos colaboradores de forma negativa ou positiva, percebendo assim os motivos que exercem influência constatável sobre a maneira como os indivíduos e grupos presentes na organização se comportam (Rodrigues; Gomes, 2002).

Por meio dos estudos feitos podemos perceber que o clima organizacional pode influenciar de forma direta, a forma como o colaborador se compromete, como ele se sente, se está satisfeito no trabalho, o absenteísmo, faltas, atrasos e a rotatividade, que são considerados consequências do clima existente (Santos; Neiva; Andrade-Melo, 2013).

É possível determinar o clima organizacional através dos estilos de liderança e administração, como também por meio da estrutura organizacional, colaborando para moldar o comportamento dos indivíduos para afiliação, poder ou realização na organização. De outra maneira constata-se que pode haver uma expansão da eficácia na organização com a criação de um clima agradável que atenda aos desejos de seus membros, conduzindo-os para o alcance dos objetivos organizacionais (Rodrigues Gomes, 2002).

Além disso, o clima organizacional possibilita uma melhor integração entre a organização como um todo e o indivíduo, tentando corresponder as carências do corpo funcional e as de caráter institucionais. Impactando diretamente na motivação e na satisfação pessoal, que tende a otimizar as tarefas, visando o alcance das metas da organização. Em outras palavras, podemos dizer que a junção por meio da organização e das pessoas deverá acontecer com estimulada pela promoção de climas organizacionais que acolham os anseios pessoais e institucionais (Lima, 2018).

Criar um ambiente onde às pessoas possam se sentir bem com a diretoria, gerência, presidência ou com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. As pessoas podem ser motivadas para o bem ou para o mal, fazendo aparecer o melhor ou o pior do que ela tem. Se as pessoas não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta, pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas a menos que estejam prontos a assumir as atitudes e os valores do motivador, os comportamentos não será permanente (Gomes, 2011).

Portanto, dedicar-se ao estudo do clima organizacional é um excelente mecanismo que possibilita conhecer a organização e o ambiente de trabalho e, assim, conseguir repassar para o alto nível da organização uma visão holística da organização e não apenas uma simples interpretação de dados (Rocha; Pelogio; Anez, 2013).

5. Gestão estratégica de pessoas

Mascarenhas (2008) define Gestão Estratégica de Pessoas como, toda e qualquer mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao elaborar uma estratégia para a organização garantindo que todos na organização tenham percepção das estratégias e caminhem junto à empresa.

Percebe-se que uma atitude em relação ao posicionamento de pessoal, transforma, estabelece, direciona e muda o cotidiano de uma organização. 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 presente, onde a necessidade não é encarada com um para todos, mas sim um para um. O investimento em motivação e criatividade aumenta o comprometimento dos colaboradores com as tarefas executadas e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de suas competências e habilidades profissionais. O resultado produz um efeito multiplicador, onde o ganho empresarial é proporcional às partes envolvidas (Gomes, 2011).

A gestão estratégica humana leva em consideração as pessoas e a organização, as quais passam maior parte do tempo se esforçando dentro das empresas para aquisição da subsistência e sucesso pessoal, deste modo separar as organizações das pessoas é algo quase impossível. Deste modo subentende-se que as organizações dependem das pessoas para funcionarem e as pessoas dependem da organização para subsistência e crescimento individual. A relação entre pessoa e empresa é o resultado do clima da organização. Podemos dizer que ele nem sempre é uniforme, variando de acordo com a situação psicológica e com a motivação de cada colaborador e como ele recebe e percebe as informações do ambiente interno (Gomes, 2011).

Entretanto, o equilíbrio do clima é fundamental nesta relação. Sentimentos negativos exercem impactos negativos, e consequentemente, insatisfação dos colaboradores. Já os sentimentos positivos produzem impactos positivos, para uma organização existir é necessárias pessoas, os

colaboradores têm percepções, interesses e necessidades individuais e coletivas, tem papel fundamental no resultado da organização (fracasso ou sucesso).

O valor nas pessoas nas organizações esteja em tornar as empresas mais humanas, capazes de dar significado ao que é feito e produzido. Fazer com os coordenadores de setores de espaço para a expressão do talento, do saber, do sentir e do conviver coletivo de todos os funcionários. Contribuir para o crescimento das organizações e das pessoas, de forma a favorecer a superação entre sucesso e realização pessoal, entre produtividade e qualidade de vida, entre carreira e família, fazer o colaborador sentir importante no processo (Gomes, 2011).

6. Metodologia

Neste artigo utilizou-se como fundamentação teórica: pesquisas bibliográficas em livros, revistas e artigos. Buscou-se revisar a literatura já existente a fim mostrar que as organizações não existem sem pessoas, de modo que elas diferem em capacidade comportamental, têm necessidades diferentes e tentam satisfazê-las, pensam no futuro, escolhem como se comportar, percebem o ambiente em função de suas necessidades e experiências passadas, reagem afetivamente e seus comportamentos e atitudes são causados por múltiplos fatores. Os benefícios da diversidade para a organização podem ser resumidos em uma frase: a diversidade proporciona diferentes e variadas competências à organização.

Sabe-se que existem vários tipos de comportamentos, e influência na produtividade e na satisfação do ambiente de trabalho, como agem e pensam de maneiras opostas, mais existem técnicas voltadas para garantir a satisfação interna, que na maioria das vezes necessita apenas de um acompanhamento por parte dos gestores, observando as atitudes e desenvolvimento individual. Algumas pessoas tendem a trabalhar melhor em equipes do que isoladas, o próprio time fechado busca compensar falhas e fraquezas uns dos outros.

7. Considerações finais

A partir deste estudo realizado com pesquisa teórica, tornou-se possível afirmar que o Clima organizacional é um fator primordial para a satisfação dos colaboradores. Gerando por meio da satisfação do cliente interno, resultados eficazes e consequentemente possibilitando o sucesso da organização. Com o crescente nível de estudo das organizações e acesso a informações que



lhes proporcionam melhoria contínua, as empresas buscam ênfase na gestão de pessoas, com a valorização das expectativas, para tornar a rotina organizacional prazerosa e saudável. Os gestores buscam conhecimento a respeito de técnicas eficazes de gerenciamento levando em conta as habilidades e diferenças individuais, na perspectiva de que cada indivíduo possui diferenças que alteram o desempenho a depender da área que estão inseridos.

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados (Gomes, 2011).

Um dos bens mais preciosos de uma organização são colaboradores, eles são o alicerce que dá sustentação a todos os demais setores produtivos. O capital humano é um bem precioso e quando notado se valoriza e se agrega ao capital social da empresa com muita naturalidade (Gomes, 2011).



REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788597027778.

Diogenes, Jamil Ramsi Farkat et al. (2019). Cultura da qualidade nas concessionárias automotivas brasileiras. **Gest. Prod.** São Carlos, v. 26, n. 2, e2046.

GOMES, Patrícia Dias dos Santos. A valorização estratégica humana nas organizações varejistas. 2011.

IWAI, Tatiana et al. Força de Clima: Seu Papel Moderador na Relação Entre Clima e Turnover. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 92-110, 2019.

Lima, Luci Dantas de (2018). **Clima organizacional na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte**. 2018. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal.

Marqueze, Elaine Cristina; Moreno, Claudia Roberta de Castro (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. **Rev. bras. saúde ocup.**, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, dez.

Nascimento, Heloísa Lino; Brito, Max Leandro de Araújo. Clima organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de caso em supermercado. **Research, Society and Development**, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2020. v. 9, n. 2, e112921584, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i2.1584>

Rocha, Luiz Célio Souza; Pelógio, Emanuely Alves; Anez, Miguel Eduardo Moreno (2013). Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 455-468, June.

Rodrigues Gomes, Francisco (2002). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Rev. adm. empres.** São Paulo, v. 42, n. 2, p. 1-9, June.

Santos, Juliana Neves; Neiva, Elaine Rabelo; Andrade-Melo, Eleuni Antônio (2013). Relação entre clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 31-39, Mar.