

## AS PESSOAS COMO POTENCIALIZADORAS DAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS.

### PEOPLE AS A POTENTIATING OF BUSINESS ORGANIZATIONS

AUGUSTO MARINHO DOS SANTOS SOUZA<sup>1</sup>

augusto.mss@hotmail.com

#### RESUMO

Pessoas, processos e desafios organizacionais. Para conciliar essa trilogia em prol da eficiência e eficácia organizacional, precisamos conhecer as três concepções que proporcionam movimento no cotidiano da empresa a curto, médio e longo prazo, pois os atores centrais que participam dos três fenômenos são pessoas e as mesmas podem controlar os três fenômenos.

#### PALAVRAS-CHAVE:

Gestão, Pessoas, Empresas, Organização.

<sup>1</sup> Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – ULHT.

#### ABSTRACT

People, processes and organizational challenges. To reconcile this trilogy in favor of efficiency and organizational effectiveness, we need to know the three concepts that provide movement in everyday business in the short medium and long term, as the central actors who participate in the three phenomena are the same people and can control the three phenomena.

#### KEYWORD:

Management, People, Business, Organization.

#### INTRODUÇÃO

Atualmente, vivemos no século XXI, observando e participando de várias empresas geridas por conhecimento e costumes do século XX, aonde nessa época não ocorriam mudanças repentinas no contexto social e econômico.

No entanto, mudanças ocorreram de um século para outro, ambos possuem suas fases bem distintas e hoje precisamos pelo menos analisar ações mercadológicas, formas de gestão, foco da empresa e as pessoas que fazem com que a empresa funcione.

Os objetivos atuais das empresas não podem ser apenas o lucro, pois os administradores

profissionais precisam valorizar pessoas nesse novo processo, pulverizando os objetivos empresariais em vários setores.

Porém, o elemento humano na organização será crucial nessas novas exigências do mercado, haja vista que o movimento organizacional da empresa é executado por pessoas, pois as mesmas contribuem para o cotidiano organizacional e crescimento a longo prazo.

Contudo, somente boas intenções não resolvem essa eficiência de gestão das pessoas para melhor gerir a empresa, precisamos elencar processos racionais e formalização da execução dos mesmos, para otimizar as pessoas no

processo produtivo da organização.

Esses processos interpenetrados formam uma eficiência de gestão que controla a vida do dia a dia organizacional, como também a longo prazo, trabalhando o aumento da vida útil da empresa, porque paralelo aos processos de gestão das pessoas aconteceram os desafios organizacionais vigentes no mercado, nos quais acontecimentos internos e externos exigirão uma flexibilidade e agilidade das pessoas na empresa, no tocante à adaptação com a nova forma de trabalho.

Mas para que administradores não sejam surpreendidos, analisaremos alguns pontos que devem ser revistos e aplicados nas empresas, mudando de fato o ângulo de visão necessário que o gestor deve obter.

Esses pontos seriam; 1 - Gestão e Pessoas; 2 - Processos de Gestão com Pessoas; 3 - Desafios Organizacionais.

#### Gestão e Pessoas

A maior tecnologia organizacional são as pessoas, pois as mesmas fazem toda diferença na empresa em processos produtivos de início, meio e fim, uma vez que o crescimento do mercado no tocante ao aumento de concorrência, diversidades de produtos, políticas públicas reguladoras de produção e venda de mercadorias é que tornam mais relevantes as pessoas para as empresas.

Exigem automaticamente um crescimento estrutural na organização, demandando mais tecnologia, processos, materiais, complexidade, qualidade e habilidades. E com esta evolução da estrutura empresarial, pessoas são necessárias para gerenciar tal crescimento. Conforme **palavras do autor abaixo:**

Para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. (CHIAVENATO, 2004, p. 04).

O contexto da Gestão com Pessoas está próximo de todos aqueles que residem em cidades urbanas e rurais, haja vista que a partir do momento que nascemos, vivemos e morremos, passamos por uma empresa.

As pessoas observam em sua volta e tudo é organização de pessoas que trabalham para atender outras necessidades de pessoas,

esse serviço prestado possui um pagamento financeiro efetuado pela empresa.

Esse fenômeno envolve seres humanos, que fazem a estrutura de vida da empresa no mercado, contendo emoções, racionalidade, competência, habilidades, pensamento, inovações, tecnologia e decisões.

Os funcionários serão chave principal neste processo de crescimento e manutenção organizacional da empresa, conforme trecho abaixo;

As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto (CHIAVENATO, 2004, p.06).

Nas empresas, sejam de qualquer tamanho, existem parcerias realizadas com vários atores do processo produtivo, estes são: distribuidores, acionistas, funcionários da empresa, clientes e consumidores. Todos estão envolvidos com o mesmo fim, vender seus produtos, obtendo sua margem de lucro.

Atualmente, a visão sistêmica desses atores é de fundamental importância para uma empresa eficiente e eficaz no mercado, de tal forma que todos possuem sua parcela de responsabilidade frente ao sistema mercadológico da organização. Desta forma, não podemos priorizar ninguém no processo, porque os mesmos esperam o retorno financeiro referente à parte de responsabilidade neste processo produtivo, porém os atores que estão mais próximos da empresa são os funcionários, estes devem obter tratamento igual aos demais referentes a ganhos financeiros e tratamento. Nesse viés que o autor abaixo, relata tal fato:

Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos eles são indispensáveis para o sucesso da empresa. Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem. (CHIAVENATO, 2004, p. 70).

O tratamento fornecido às pessoas pode seguir duas linhas de gestão, a primeira pode gerenciar os funcionários como simples recursos humanos, os quais podemos administrar, controlar, acompanhar, planejar, projetar e organizar. Esse tipo de gestão tem como foco pessoas passivas ao processo produtivo da empresa.

Na segunda linha de gestão, as pessoas são

## Processos de Gestão com Pessoas.

parceiras da organização, as mesmas fornecem habilidades, competências, conhecimento e expertise. Nesta gestão, as pessoas estão na posição de fornecer para empresa suas competências para o processo produtivo da organização, sendo funcionários proativos na empresa. De acordo com o relato do autor, “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”. (CHIAVENATO, 2004, p; 08).

Dependendo da forma de gestão de pessoas nas empresas, as mesmas podem ser uma fonte de conhecimento, racionalidade, competência, habilidade e inovação. Do contrário, os funcionários, quando mal geridos pelos gestores, afastam os consumidores da empresa através de desmotivação, estresse e descontentamento com o trabalho exercido.

Em conjunto com a forma de gestão de pessoas, existem as mudanças constantes, cuja forma de trabalho se altera em ritmo acelerado, obrigando os funcionários e a tecnologia a estarem também na mesma velocidade dos acontecimentos. Nesse contexto novamente a gestão de pessoas deve aparecer, alinhando modificações no trabalho com treinamentos e capacitações necessárias para cada colaborador.

Na missão de deixar preparados os trabalhadores da empresa para nova metodologia de trabalho demandante no mercado, as organizações que possuem o foco em pessoas estão sempre à frente destes acontecimentos de alteração do trabalho, pois as mesmas sempre desenvolvem seus colaboradores holisticamente para projetar estas inovações.

De acordo com o autor:

As pessoas – profissionais das empresas – serão, cada vez mais, o foco básico de todas as questões administrativas nas empresas... As pessoas serão forçadas, cada vez mais, a saber trabalhar em situações de constantes mudanças... Os conhecimentos – profundos e diferenciados – serão o principal fator de sustentação para o surgimento de fortes lideranças nas empresas... (OLIVEIRA, 2009, p. 192).

A gestão de pessoas pode ser abordada por alguns pontos que devem ser trabalhados, como: liderança, equipe multidisciplinar, conhecimento e mudanças planejadas.

A gestão das empresas através das pessoas exige o funcionamento de seis processos relevantes para a administração do contexto organizacional, quanto ao cotidiano da empresa e seus planejamentos a curto, médio e longo prazo.

Os gestores organizacionais devem possuir uma estruturação desses processos para aplicação em etapas, conforme o avanço dos planejamentos estratégicos.

De acordo com o autor Chiavenato, os processos que devem ser aplicados nas organizações são: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas, e minitorar pessoas.

O processo de agregar pessoas coloca que toda organização deve fazer procedimentos de recrutamento e seleção de novos possíveis profissionais para empresa, na qual a organização sempre esteja assegurada com futuros profissionais que podem fazer parte do seu quadro de funcionários. Esse processo pode “ser denominado também de provisão ou suprimento de pessoas.” (CHIAVENATO, 2004, p. 14).

No segundo processo temos o aplicar pessoas, que explica o desenho das atividades que os funcionários devem exercer no período de trabalho. Os gestores devem fazer “... desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.” (CHIAVENATO, 2004, p: 14).

Continuando, o próximo processo será a recompensa das pessoas em troca da execução do seu trabalho, este item trata a motivação dos funcionários na organização, o mesmo sempre será somado a outros processos para que sua eficiência seja assertiva. “Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais” (CHIAVENATO, 2004, p. 14).

Outro processo relevante à eficiência da gestão será o desenvolvimento de pessoas na área profissional e pessoal, este item na gestão do departamento de recursos humanos não pode faltar para a manutenção e alinhamento das estratégias organizacionais e continuidade do crescimento da empresa. Neste processo trabalhamos com “treinamento, desenvolvimento e aprendizagem” (CHIAVENATO, 2004, p. 15).

O penúltimo processo, chamado de manter

peças, envolve pontos relevantes que devem ser trabalhados na organização, eles serão determinantes quanto ao cotidiano produtivo da empresa, pois manter o ambiente organizacional saudável e manter o psicológico salutar dos colaboradores são estratégias para o bom andamento das atividades e tarefas da organização.

Para solidificar o ambiente e o psicológico dos funcionários, os gestores devem “estudar e aplicar a cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais” (CHIAVENATO, 2004, p. 15).

O último processo, chamado de monitorar pessoas “são processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados”. (CHIAVENATO, 2004, p. 15).

As ferramentas utilizadas nesse processo são: bancos de dados e sistema de informações gerenciais.

Todos os seis processos citados se interpenetram e são dependentes uns dos outros, para que sejam eficientes e eficazes como uma unidade. Os autores dividem para explicar didaticamente o fenômeno, mas os processos são uma única estratégia organizacional.

Outro fator relevante nesse contexto dos processos do departamento de recursos humanos está conectado ao ambiente externo e interno da empresa. Os processos devem ser geridos conforme os acontecimentos, dentro e fora da organização, alinhando os sistemas

Quando um processo é falho, ele compromete todos os demais. Além disso, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter a melhor compatibilização entre si. Ele deve funcionar como um sistema aberto e interativo (CHIAVENATO, 2004, p. 15).

### Desafios Organizacionais

Existem vários desafios organizacionais dispostos no mercado que dificultam a vida útil das empresas. Esses desafios que os empreendedores passam, são as constantes oscilações econômicas e financeiras, baixa qualificação de colaboradores, e tributos impostos pelo governo.

A variação econômica global pode ocorrer em

qualquer localidade que mesmo assim afetará todo e qualquer tipo de negócio existente no mundo, pois nossas economias são interligadas através de sistemas financeiros complexos.

Grande exemplo é a crise financeira nos Estados Unidos, que afeta a gestão financeira em nossas capitais Brasileiras. Esse fenômeno ocorre em qualquer empresa independente do seu porte. O impacto maior será nas empresas de pequeno e médio porte, uma vez que as mesmas possuem pouco capital de giro, ausência de planejamento a longo prazo e pouca base de projeção econômica do mundo e do país onde está instalada.

Outro exemplo é quando a crise financeira obriga gestores a decidirem a quantidade de funcionários que devem permanecer na empresa para que a mesma consiga sobreviver no mercado.

Antes de chegar às demissões de funcionários por questões econômicas, existem algumas opções que devem ser analisadas, as mesmas são facilmente encontradas nas grandes empresas.

A revista *exame* listou algumas dessas opções como; “...Redução de jornada de trabalho e o salário..., ... avaliação do desempenho e cumprimento de metas..., ... mirar o longo prazo através de funcionários com cargos estratégicos..., ...agir rápido e com clareza...” (LUCAS AMORIM, 2009, p. 74).

Outro desafio para empresários será a realização de contratações com eficiência e eficácia, pois segundo o Sebrae-SP 90% dos empreendedores não possuem conhecimento técnico de recrutamento, seleção e contratação de pessoal, para realizar um processo seletivo na contratação de pessoas.

Quando esses empresários realizam os processos seletivos, a probabilidade de erros dobra na hora da contratação do funcionário, haja vista que o empresário possui olhos detalhistas, analisando o negócio como um todo e essa análise não se repete em determinados setores de apoio à atividade produtiva da empresa.

Não por falta de competência do gestor, mas por habilidade e técnica na área de Recursos Humanos. Preparação e planejamento na contratação de consultoria em Recursos Humanos para auxiliar no processo de contratação é mais salutar para acertar. Contratação de pessoas está descrita no trecho abaixo da revista *meu negócio*. A incumbência não é simples.

Afinal, trata-se do capital humano de uma empresa,

quem gerencia e defende seu capital financeiro (IVO MATTOS, p. 48).

será feita uma enorme estrutura de ações sem pessoas para dar vida a essa estrutura, não havendo atividades e tarefas eficientes para realizar as estratégias com assertividade.

## REFERÊNCIAS

Neste desafio organizacional que gestores ficam alertas quanto à manutenção da motivação dos seus funcionários no tocante ao trabalho, pessoas almejam nas empresas o retorno de seu trabalho em forma financeira, reconhecimento, respeito e lealdade.

Então treinamento, motivação e tratamento humano são necessários na gestão dos colaboradores, no cotidiano organizacional. Essas ações dos gestores com os subordinados trazem produtividade, retorno financeiro e aumento da vida útil da empresa.

## CONCLUSÃO

Não adianta criar processos organizacionais sofisticados, identificar desafios nas empresas oriundos da política de fomento ao consumo, atrelado à expansão tecnológica de produtos e manuseio de máquinas, porque por trás desses acontecimentos estão as pessoas que não acompanham este processo rápido de demanda dos novos conhecimentos, que gestores e sociedade devem saber.

Podemos controlar esses fenômenos empresariais a partir do momento que nossas ações empresariais sejam realizadas com planejamento de curto, médio e longo prazo. Somente desta forma saberemos prever os possíveis problemas organizacionais, para que sejam construídas as soluções para os futuros desafios das empresas.

Sistematizar as ações dos gestores fica sendo primordial nessa nova forma de gerir pessoas e processos organizacionais, pois tudo está interligado e dependente, mas dentro deste complexo existe um ator relevante para o todo destes fenômenos, se chama pessoas.

Somos nós que teremos que nos comunicar, analisar, gerir, projetar, organizar, aplicar e controlar as decisões que deverão ser feitas pelas outras pessoas, haja vista que processos, desafios e funcionários são geridos por pessoas.

Então, antes e durante a criação das estratégias das empresas, os gestores precisarão preparar seus colaboradores para tal, caso contrário

BOMFIN, David. *Pedagogia no Treinamento: correntes pedagógicas no ambiente de aprendizagem nas organizações*. – 2ª.ed.rev. e ampl.- Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Introdução a Administração: teoria e prática*. São Paulo – Atlas, 2009.

LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUECKE, Richard. *Estratégia*. 3. Ed. Record. Rio de Janeiro. São Paulo – 2009.

SOUZA, César. *A NeoEmpresa: o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração*. – São Paulo : Integre Editora, 2012.

VELLOSO, João; ALBUQUERQUE, Roberto; *Novo Modelo de Desenvolvimento para Criar no Brasil a “ Era das Grandes Oportunidades”*. Rio de Janeiro: Elsevier : INAE, 2012.

HASHIMOTO, Marcos. *Espírito Empreendedor nas Organizações*. – 2.ed. – São Paulo : Saraiva, 2010.

Revista Exame. Edição 937. Nº 3. 25/2/2009. Todos Olham para China. Editora Abril.

Revista Isto é. Ano 36. Nº 2210. 21/3/2012. O Mapa do Consumo do Brasil

Revista Exame. Edição 1012. Ano 46. Nº 5. 21/3/2012. O Novo Empresário Brasileiro.

Revista Meu Próprio Negócio. Ano 9. Nº 95. 01/2011. Os Segredos Para Vencer.

<http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/lei-geral/legislacao/lei-geral-na-integra/lei-geral-na-integra-atualizada-ate-06-10-2009>.

<http://www.portaltributario.com.br/legislacao/lei10165.htm>