



## OS DESAFIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Carlos Henrique Da Rocha<sup>1</sup>

Elvis Da Silva Ramos <sup>2</sup>

Prof. M. Sc. Rickardo Léo Ramos Gomes<sup>3</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carlos Henrique Da Rocha, Elvis Da Silva Ramos y Rickardo Léo Ramos Gomes (2019): "Os desafios da gestão estratégica no desenvolvimento de pessoas", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (enero 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/01/desenvolvimento-pessoas.html>

### RESUMO

Gestão de pessoas é simplesmente o entrosamento entre pessoas e uma organização. O trabalho é uma dedicação diária das pessoas que envolvem motivação, comprometimento para que desenvolva sua função e se alcance o sucesso. As pessoas são o maior patrimônio de uma empresa e precisam ser acompanhadas e desenvolvidas durante todo o tempo no qual elas fazem parte daquela equipe. Todo líder precisa ficar atento as necessidades da equipe e saber extrair o melhor de cada perfil. As empresas modernas no mundo de hoje, procura desenvolver seus funcionários motivando e gerando qualidade de vida no trabalho. Gerir pessoas é a função principal para que se alcance o máximo de resultado de um indivíduo, assim trazendo melhores resultados para o negócio assim envolvido. É importante salientar que o treinamento, desenvolvimento e triagem feita pelo RH de qualquer empresa, têm um efeito mais assertivo na contratação e perfil do candidato que aquela empresa procura, e usando ferramentas como avaliação de desempenho dos funcionários, faz com que aumente a produtividade e motivação do indivíduo. Quando não usadas essas ferramentas para avaliação dos colaboradores, temos funcionários desmotivados e com baixa produtividade e isso é comprovado em algumas empresas. Dentro desse contexto, vale salientar, que o sucesso de uma empresa está, totalmente, relacionado com uma boa estratégia voltada às pessoas, boa liderança, triagem e boa forma de contratação de RH, oportunidade de crescimento dentro da corporação, desenvolvimentos de talentos entre outros, Segundo os autores no cenário atual uma boa gestão de

1 Tecnólogo em Logística (UniAteneu); Pós-Graduando em MBA Administração e Negócios (UniAteneu). Coordenador Corporativo de Logística no Grupo Jorge Batista.

2 Administração de Empresas (Faculdade Paulista); Pós-Graduando em MBA Administração e Negócios (UniAteneu). Supervisor regional Yahsat Telecomunicações.

3 Professor da Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – Faculdade Ateneu. Dr. (Tít. Cult.) em Ciências Biológicas pela FICL; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Metodologia do Ensino de Ciências pela Universidade Estadual do Ceará (UECe); Spec. (Tít. Cult.) em Paleontologia Internacional pela Faculdade Internacional de Cursos Livres (FICL). Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); licenciado em Matemática, Biologia, Física e Química pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos.

peessoas, com bom acompanhamento e identificando a competência e o bom perfil de cada um será determinante para que todos os objetivos corporativos sejam alcançados.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Produtividade. Crescimento.

## RESUMEN

La gestión de personas es simplemente el entramado entre personas y una organización. El trabajo es una dedicación diaria de las personas que involucran motivación, compromiso para que desarrolle su función y se alcance el éxito. Las personas son el mayor patrimonio de una empresa y necesitan ser acompañadas y desarrolladas durante todo el tiempo en el cual ellas forman parte de ese equipo. Todo líder necesita estar atento a las necesidades del equipo y saber extraer lo mejor de cada perfil. Las empresas modernas en el mundo de hoy, busca desarrollar sus empleados motivando y generando calidad de vida en el trabajo. Gestionar personas es la función principal para que se alcance el máximo de resultado de un individuo, trayendo mejores resultados para el negocio así involucrado. Es importante resaltar que el entrenamiento, desarrollo y selección de RH de cualquier empresa, tiene un efecto más asertivo en la contratación y perfil del candidato que esa empresa busca, y usando herramientas como evaluación de desempeño de los empleados, hace que aumente la productividad y motivación del individuo. Cuando no se utilizan estas herramientas para la evaluación de los empleados, tenemos empleados desmotivados y con baja productividad y esto es comprobado en algunas empresas. En este contexto, cabe señalar que el éxito de una empresa está, totalmente, relacionado con una buena estrategia orientada a las personas, buen liderazgo, selección y buena forma de contratación de RH, oportunidad de crecimiento dentro de la corporación, desarrollos de talentos entre otros Según los autores en el escenario actual una buena gestión de personas, con buen seguimiento e identificando la competencia y el buen perfil de cada uno será determinante para que todos los objetivos corporativos sean alcanzados.

**Palabras-clave:** Gestión de personas. La productividad. Crecimiento.

## ABSTRACT

People management is simply the networking between people and an organization. Work is a daily dedication of people who involve motivation, commitment to develop their job and achieve success. People are the largest assets of a company and need to be tracked and developed throughout the time they are part of that team. Every leader needs to be aware of the team's needs and know how to extract the best from each profile. Modern companies in the world today, seeks to develop their employees by motivating and generating quality of life at work. Managing people is the primary function for achieving the maximum result of an individual, thus bringing better results for the business thus involved. It is important to point out that HR training, development and screening of any company has a more assertive effect on the hiring and profile of the candidate that the company seeks, and using tools such as employee performance appraisal, increases productivity and motivation of the individual. When these tools are not used for evaluating employees, we have demotivated employees with low productivity and this is proven in some companies. Within this contest it is worth noting that the success of a company is totally related to a good strategy aimed at people, good leadership, screening and good HR hiring, opportunity for growth within the corporation, talent development among others. According to the authors in the current scenario a good management of people, with good monitoring and identifying the competence and the good profile of each one will be determinant so that all the corporate objectives are reached.

**Subject Descriptor (JEL):** Labor–Management Relations (J53); Institutions and Growth (O43)

**Keywords:** People management. Productivity. Growth.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo corporativo tem passado por diversas transformações, e de acordo com avanço da tecnologia, a gestão de pessoas tem sido fundamental para alavancar bons resultados e enquadrar o perfil de cada colaborador com a sua função desempenhada.

Tais mudanças mudaram muito o perfil do trabalhador nas empresas, o recurso humano necessitou ser transformado com intuito de atender novas exigências como identificar novos perfis de trabalhadores com características para agregar e desenvolver outras habilidades.

A gestão de pessoas é distinguida pela capacitação, participação e envolvimento do capital mais importante para as empresas que são as pessoas, compete ao gestor humanizar as pessoas e aos Recursos Humanos planejar e coordenar, criar ferramentas de acompanhamento para avaliar o desempenho do funcionário, seu lado comportamental, qualificação e desenvolvimento num todo na organização.

O papel do líder não é gerir e sim está aberto a novas ideias, influenciar pessoas, buscar entusiasmo e paixão naquilo que se é proposto. Pois a liderança fundamentalmente é quem está no topo da organização não para ser servido e sim para servir a organização, os seus exemplos positivos são copiados e reconhecidos por toda cadeia que vem abaixo da organização.

O grande desafio das empresas hoje é buscar pessoas preparadas para determinadas funções e desenvolvê-las e lapidá-las de acordo com a metodologia impostas pela organização, e cabe ao papel do líder direcionar e acompanhar seus liderados com intuito de conduzi-los ao maior resultado possível e absolver a excelência naquilo que ele faz.

Como podemos notar, no que foi falado logo acima, é que os trabalhos desenvolvidos voltados à gestão de pessoas nas organizações são fundamentais, independentemente do tamanho da empresa, para que a organização mantenha o ciclo de valor do capital humano, gerando produtividade e resultados.

Tudo que se faz dentro de uma empresa está voltado a pessoas, portanto o comportamento, a motivação, a capacidade técnica e as competências de cada pessoa são trabalhadas em cima do método de gestão de pessoas.

É importante salientar que o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores conforme a necessidades de competências a serem aprimoradas, sendo relevante o mapeamento dos treinamentos necessários para os colaboradores e sua real necessidade para a organização.

Outra ferramenta muito importante no auxílio da gestão estratégica de pessoas é a avaliação de desempenho é uma ferramenta que alinha o desenvolvimento profissional com a estratégia da organização a mesma avalia produtividade do profissional e suas competências com objetivos e resultados proposto pela empresa, com a sua implantação a empresa tem um aumento significativo de produtividade qualidade nos produtos e serviços e diretrizes adequadas dos processos feitas dentro da empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Desafios da Gestão de Pessoas

Segundo Legge (2005), “A gestão de pessoas é considerada como a utilização de recursos humanos de forma eficiente em busca dos objetivos organizacionais (*apud* Nascimento, 2016, p. 30)”.

“Sabe-se que 95% das empresas brasileiras são afetadas pela falta de engajamento e retenção de talentos, onde sem motivação adequada o profissional afasta-se cada vez mais dos objetivos e metas que o fizeram para ser contratado (Nascimento, 2016, p. 29)”.

Hoje dentro das organizações é bastante visto pessoas com baixa produtividade devido a uma má gestão, o colaborador ele não está mais apenas focado em fatores econômicos, mas, também, em qualidade de vida, reconhecimento por parte dos líderes, planos de carreira que façam desempenhar um bom trabalho.

As grandes empresas não procuram motivar o funcionário, mais sim, ter apenas como mais uma peça dentro do quadro, onde tem que produzir, e com isso acaba causando um número elevado de *turnover*.

De acordo com Savarese (2014)

Cabe ao gestor direcionar de forma honesta os interesses do profissional em convergência com a realidade da empresa, porém um grande desafio é desvincular a motivação e prazer laboral do reconhecimento econômico, focando então em pontos que não defendem da economia e de seus resultados e de seus altos e baixos. Assim atrair novos talentos não basta, pois como o aumento das exigências e a necessidade de resultados cadê vez mais bem elaborados, é preciso que a organização, representada então pelo seu gestor, tente reduzir o clima de instabilidade que o mercado impõe fazendo o empregado sentir-se integrado à equipe como alguém que faz parte dos planos futuros da organização (*apud* Nascimento, 2016, p. 29)

As empresas têm ciência da necessidade de desenvolver ferramentas no intuito de identificar as habilidades dos líderes, motivar, e ainda não funcionar com tanta qualidade porque, além disso, é preciso à vontade de mudar, inovar e crescer realmente.

“E não deixando de orientar um ponto importante, cuidar de si próprio e o lazer com a família, que com isso se mantém produtivo (Nascimento, 2016, p.32)”.

A valorização pelo ser humano ainda não é um assunto atual, várias tentativas vêm sendo feito para que mudasse o modelo de gestão, que ainda é muito focado em máquinas, mais na última década a complexidade dos processos vem necessitando de pessoas capacitadas e focadas na organização (Fiates; Nascimento; Fiates, 2009, p. 161)

Quando as organizações são bem-sucedidas, elas tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver.

O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessária às suas operações, com o aumento de capital, incremento de tecnologia, atividade de apoio etc.

“E, de lambuja, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de seus conhecimentos, habilidades e destrezas indispensáveis à manutenção e competitividade do negócio (Ferrão, 2004, p. 01)”.

## 2.2 Qual é o Papel e Importância das Pessoas em uma Organização?

Nos dias de hoje é essencial a participação das pessoas dentro das empresas, pois são elas responsáveis por fazerem os processos acontecerem, ou seja, executam e gerenciam as atividades, para que aquelas venham ser bem desempenhadas.

“Dentro do contexto visto, fica difícil separar o comportamento das pessoas e organizações. As organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que agem em seu nome. (Ferrão, 2004, p.01)”



Figura 1 – Ciclo de gestão de pessoas

Fonte: <https://slideplayer.com.br/slide/3115493/11/images/18/Ciclo+do+Sistema+de+Gest%C3%A3o+de+Pessoas.jpg>

Na figura 1 ressalta-se as etapas que cada empresa deve fazer para que o colaborador consiga dar resultados positivos, isto mostra que tem que ser levado em consideração desde a hora da contratação, até o momento depois já empregado.

### 2.2.1 A importância das pessoas no meio Corporativo

Fica, cada vez, mais evidente que o sucesso das estratégias organizacionais depende de pessoas comprometidas com a missão e com os objetivos da organização, reconhecendo-se que são elas que fazem a diferença nos momentos cruciais, de crise ou de mudança.

Evidencia-se, nesse sentido, que uma das prioridades de uma política de gestão de pessoas, sintonizada com as exigências que se apresentam no contexto atual, é definir as competências que farão a diferença para a organização, as chamadas competências essenciais.

E, a partir dessa definição, sejam identificadas quais as competências necessárias aos seus indivíduos (Hamel; Prahalad, 1996).

Segundo os autores no cenário atual uma boa gestão de pessoas, com bom acompanhamento e identificando a competência e o bom perfil de cada um será determinante para que todos os objetivos corporativos sejam alcançados.

A partir da década de 90, a consolidação da globalização econômica e a crescente busca de competitividade fizeram emergir a necessidade de alinhamento das políticas de gestão de pessoas com as estratégias empresariais, o que resultou na incorporação à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo de gestão de pessoas, apontando para novos elementos na gestão do trabalho. (Fleury; Fleury, 2001)

Compreende-se que a partir de 90 a globalização e a competitividade, fizeram com que os conceitos de gestão de pessoas, fossem aprimorados para melhor resultado no mercado corporativo.

Faz-se necessário salientar que no modelo de desenvolvimento de competências, desenvolvimento não é sinônimo de treinamento, ou seja, não basta simplesmente preparar para a tarefa, mas, principalmente, oportunizar que as pessoas possam frequentemente refletir sobre seus significados, exercitar a autocritica para poder se posicionar diante das circunstâncias empresariais e de seu projeto de vida, promovendo dessa forma um aprendizado de ciclo duplo como ressalta Argyris (1998).

Ressalta-se que as competências dos colaboradores de uma organização não estão apenas voltadas a treinamentos e preparação de suas tarefas e sim de visualizar oportunidades dentro daquilo que lhe é demandado.

### 2.3 Como Utilizar da Gestão Estratégica para Gerir Pessoas

São diversas as implicações sugeridas, pela evolução das ideias em gestão estratégica de pessoas, para a prática organizacional, destaque-se que, para Mascarenhas (2008, p.37): “as possibilidades de desenvolvimento das competências dos agentes envolvidos com a gestão de pessoas, incluindo profissionais de recursos humanos e líderes de equipes, através do entrelaçamento entre abordagens desenvolvidas em campos acadêmicos distintos”.

Segundo o autor a estratégia para desenvolver pessoas passa por um bom trabalho desenvolvido pelo RH das corporações, boa liderança no desenvolvimento dos profissionais, o mesmo inclui fundamentos necessários para esse exercício como: sensibilidade e empatia para lidar com pessoas, equilíbrio e entre o racional e o emocional, ter decisões iguais para todos os colaboradores, e conseguir alcançar as metas da organização.

Nesse processo, a influência dos ambientes psicossociais, com ênfase na importância do desenvolvimento do ser humano e das relações interpessoais, representando possibilidades de caminhos para o desenvolvimento organizacional foi elucidada por Biehl (2004).

Também Macferr Gregor (1950 *apud* Bennis, 1972), já preconizava o fim da antiga concepção de que as pessoas fariam todo o trabalho do mundo somente se fossem forçadas a fazê-lo, por meio de ameaças ou de intimidação ou pelos camuflados métodos autoritários do paternalismo.

Segundo o autor no processo de desenvolvimento das pessoas teve influência direta com os ambientes psicossociais, e acabou com a teoria de que as pessoas fossem forçadas a fazer o seu trabalho por ameaça ou intimidação ou pelos métodos autoritários e paternalistas.

Com Dutra (2004), o processo de valorização das pessoas deve ser mediado pelas recompensas por elas recebidas, como contrapartida de seu trabalho para a organização, contrapartida essa entendida como atendimento às expectativas e necessidades dessas pessoas.

Segundo o autor, a valorização do profissional deve ser reconhecida através de seu trabalho bem realizado, atendendo as expectativas daquele colaborador.

Dutra (2004) considerou que um sistema de gestão de pessoas, integrado e estratégico, resultariam em maior sinergia entre suas partes e faria com que os vários processos de gestão do sistema se reforçassem mutuamente, o que garantiria a esse sistema maior efetividade, coerência e consistência.

O uso da estratégia bem utilizada resultaria num melhor desempenho, da empresa e seu colaborador, e teria melhor assertividade na escolha das melhores pessoas.

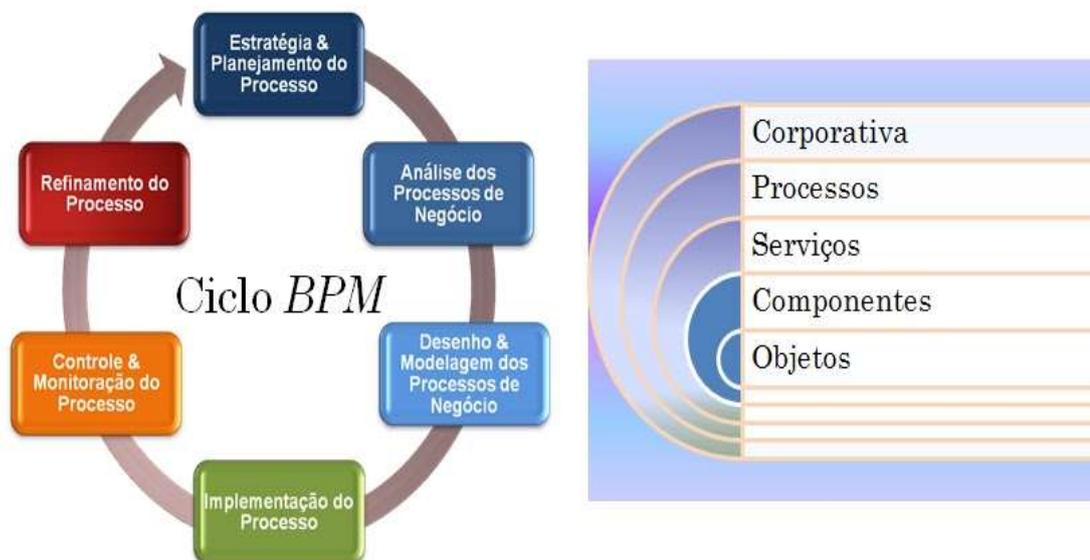


Figura 2 – Ciclo BPM

Fonte: <http://gestaoeprocessos.blogspot.com/2013/07/>

Técnica especialmente voltada para o desenvolvimento e documentação de processos de negócio dentro da empresa, com isso buscar padronização e facilitar o entendimento e treinamento do usuário.

Da mesma forma, Robbins e DeCenzo (2009) estabelecem três categorias de mudança organizacional e desenvolvimento, as quais foram nomeadas:

- A estrutura, composta de relações de autoridade, mecanismos de coordenação, redesenhos de empregos e áreas de controle.
- Tecnologia, que inclui processos de trabalho e modelos de trabalho em equipe.
- Pessoal, do qual atitudes, expectativas, percepções e comportamentos fazem parte.

No mundo contemporâneo, essa dimensão interpessoal é visível e marcante em todas as organizações. Vale enfatizar, reiteradamente, que as relações interpessoais são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas.

Rogers (1977) sugeriu que se o gestor pudesse ajudar a criar um clima que se caracterizasse pela autenticidade, pelo apreço e pela compreensão, pessoas e grupos conseguiriam sair: da rigidez e caminhar em direção à flexibilidade.

As relações nas organizações fazem diferença no resultado final, quando o gestor promove um clima favorável para a equipe, consegue conduzir as tarefas de forma mais dinâmica e com melhores resultados.

O autor ainda enfatizou que, se os indivíduos se relacionassem de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de colaboração poderiam aumentar, a sinergia poderia ser atingida e resultados produtivos surgiriam de modo consistente.

Assim, esses indivíduos poderiam exercitar, de maneira simples e direta, o início e a manutenção do processo de administração de seus conflitos, protegidos pela confiança e pela possibilidade de contar com a colaboração de todos, revelando suas dificuldades, frustrações e anseios.

Uma equipe bem relacionada e com foco nas suas tarefas, tem maior probabilidade assertiva no seu dia a dia e consegue administrar conflitos de forma mais harmoniosa, porque conta com a confiança de todos os envolvidos.

As organizações precisam estimular o comprometimento das pessoas e as mesmas serão motivadas a superar seus objetivos e desafios assim impostos. Fischer e Albuquerque (2004, p.40) salientaram que:

Entre as dez estratégias listadas no conjunto de categorias de estratégias, apontado pela pesquisa, encontra-se a estratégia de investir no estímulo ao comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais. Tal estratégia seria a que os profissionais de gestão de pessoas adotariam para superar os desafios.

Segundo os autores as pessoas saberem com clareza o objetivo da empresa, saber aonde quer chegar e ter metas definidas facilita para os gestores superarem os desafios assim propostos.

Conforme mostrado por Coutinho e Kallás (2005), as organizações têm evoluído de um processo decisório autoritário-paternalista para um consensual-participativo.

Entretanto, afirmaram eles, somente aquelas que já ultrapassaram os limites do consenso estava alimentando uma cultura preparada para a mudança, assegurando participação, voz e veto para todos os que se interessam pela questão do processo decisório.

Segundo o autor as decisões nas organizações que eram feitas de forma autoritária, e mesmo que as equipes não estivessem de acordo, teriam que aceitar as mudanças impostas no seu dia a dia de trabalho, e houve uma mudança no processo aonde as decisões são feitas de forma consensual e tendo forte impacto positivo nas organizações.

Albuquerque (2002) estratégia e acompanhamento dos resultados, com *feedback* e avaliação de resultado, são processos importantes para que a organização consiga extrair e direcionar seus colaboradores para os objetivos definidos pela empresa, assim como desenvolvimento das pessoas e capacitação dos funcionários.

A gestão de pessoas é um análise bem ampla do escopo de uma empresa, e também pode ser identificada por métodos e habilidades em se tratar de pessoas que são únicas dentro do sistema as quais são inseridas, e dentro desta situação as empresas que se sobressaem são as que conseguem

identificar as variáveis destas pessoas em seu cotidiano de trabalho, potencializando o que elas têm de melhor aprimorando a resolução das dificuldades e aperfeiçoando para fim de se manter competitiva e atuante no mercado, são identificados esses talentos e retendo os melhores resultados dentro das necessidades de cada empresa que se pode notar a política de aceitação desta empresa tanto no marketing interno como marketing externo. (Bittencourt *et al*, 2017, p.09)

O que podemos ver, é que hoje em dia as empresas precisam de ferramentas para se avaliar o colaborador, onde com isso poderá mostrar habilidades que possui aquele colaborador como também desenvolver, pois por muitas vezes, existe alguém com capacidade mais não é bem valorizado, então aquilo acaba desmotivando, e causando baixa produtividade.

É bem claro que as organizações são feitas de pessoas e as empresas dependem delas, mais para que estas venham desempenhar seu papel com qualidade, assertividade, com compromisso, é preciso também de diálogo com as pessoas que ali fazem parte, gestão é bem mais do que mostrar poder e autoritarismo e achar que os processos funcionarão de forma prática pelo motivo de ser remunerado para aquela atividade.

Com isso é preciso de estratégia para gerir, o gestor tem que conhecer de como funcionar os processos para assim do suporte e orientar nas horas necessárias.

A qualificação, agora, não é simplesmente “estoque de conhecimentos e habilidades”, mas a competência e capacidade de agir, intervir, decidir em situações nem sempre previstas ou previsíveis.

“O desempenho e a própria produtividade global passam a depender em muito dessa capacidade e agilidade de julgamento e resolução de problemas, emergem dois tipos de aprendizagem: organizacional e individual (Moraes, 2015, p.04)”.

## **2.4 Desenvolvimento de Talento Humano**

### **2.4.1 A Partir da capacitação**

Na sociedade do conhecimento e para o desenvolvimento de uma gestão moderna, a formação pode ser entendida como um dos processos de talento humano que o torna mais fácil de adquirir e aprimorar competências, habilidades, atitudes e conhecimentos sobre as atividades de trabalho, realização do seu trabalho, as oportunidades de crescimento dentro e fora da organização e para a melhoria de sua qualidade de vida.

É por esta razão que o investimento por parte das empresas em capacitação e desenvolvimento do talento humano, repercutindo, diretamente, no resultado do mesmo, otimização de processos e da imagem que é projetada dentro e fora como *employer branding*, sempre visando assegurar aprendizado contínuo na vanguarda das mudanças no ambiente da organização.

Além disso, as razões para as empresas investirem na melhoria e desenvolvimento de talentos humanos estão relacionadas com as necessidades de um mercado cada vez mais exigente em termos de produtos, serviços, padrões de qualidade, novidade, inovação e talento humano mais qualificado e dinâmico em relação à aprendizagem.

Da mesma forma, as empresas detectam, nos seus colaboradores, através de diferentes mecanismos internos, diferenças entre o que fazem *versus* o que devem fazer, o que sabem, o que

devem saber e o que sabem ser *versus* o que devem saber ser. É assim que as estratégias de treinamento podem encurtar ou eliminar as lacunas entre esses fatores envolvidos no desempenho e nas competências das pessoas na organização.

Nesse sentido, Garay e Giménez (2009), propõem todos os processos de educação, treinamento e capacitação profissional, bem como o desenvolvimento tecnológico não é efetivo se não for acompanhado de crescimento intelectual e cultural. Isso corresponde a uma capacitação abrangente na organização e alto impacto na produtividade da empresa.

Um dos mecanismos hoje utilizados para esse fim está relacionado à formação baseada em competências, que pode ser entendida como um processo aberto e flexível de desenvolvimento das competências laborais identificadas, de forma a desenvolver nos participantes competências integradas na sociedade como cidadãos e como trabalhadores.

A capacitação destinada a gerar concorrência com referências claras nos padrões existentes, terá muito mais eficiência e impacto do que aquela desconectada das necessidades do setor empresarial (Pardo, 2007).

#### 2.4.2 Desenvolvimento de talentos humanos a partir do desenvolvimento de competências

Capacitação organizacional, treinamento e aprendizado estão entre os aspectos mais importantes da abordagem de gestão de competências, pois mostra claramente que apenas as organizações aprendem através de indivíduos que aprendem; o que indica que não há aprendizado organizacional sem aprendizado individual; No entanto, é importante ter em mente que a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional (Pardo, 2007).

Desta forma, deve-se levar em conta que cada pessoa aprende no seu ritmo e de diferentes maneiras, no entanto, as organizações projetam esquemas gerais para desenvolver competências em seu capital humano, com base nos esquemas de aprendizagem que potencializam seus processos cognitivos.

Assim, a aprendizagem distribuída é mais efetiva que a aprendizagem em massa (Bohlander; Snell, 2009), uma vez que o espaçamento dos conteúdos em diferentes momentos de sequências curtas, mostram maior efetividade do que a realização de uma capacitação de mais horas de cada vez.

No entanto, empresas com intenção de reduzir custos investem em programas de, por exemplo, 8 horas em um único dia, acima de duas horas por dia ao longo de uma semana, o que garantirá maior nível de apropriação e aplicação de conhecimento.

Portanto, o nível de aprendizagem das pessoas e sua aplicação na organização é determinado em grande parte, na possibilidade de que o indivíduo tenha que aplicá-lo em seu contexto, na motivação que deve fazê-lo e no nível de afiliação e comprometimento organizacional. Assim, o desenvolvimento do capital humano é também uma questão de atitude, tanto da organização como do colaborador.

Nesse sentido, o capital humano é intangível e não pode ser gerenciado da mesma forma que a organização gerencia posições, produtos e tecnologias (Bohlander; Snell (2009), portanto, as ações que desenvolve a esse respeito serão focadas em alcançar, potencializar seu pessoal em favor dos resultados organizacionais e daqueles que são perseguidos em qualquer processo de mudança organizacional.



Figura 3 - Processo de desenvolvimento de talento Humano

Fonte: Dados dos pesquisadores

Como pode ser visto, o processo de desenvolvimento de talentos humanos é o trabalho de um continuum que parte da avaliação de desempenho que permite gerenciar, dirigir e supervisionar a equipe de trabalho, na qual o objetivo é identificar o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. colaboradores, as necessidades de melhoria permanente e de uso eficiente dos recursos humanos (Pardo, 2007).

Desta forma, e através de pesquisas permanentes na equipe, chegamos à detecção de necessidades de treinamento e melhoria de perfis, para o que é necessário um feedback ao colaborador, a fim de reconhecer o potencial e identificar com ele as ações de melhorias que contribuem para a concepção dos programas de treinamento e desenvolvimento de competências de acordo com as necessidades atuais da posição, os resultados organizacionais, o plano estratégico e os requisitos do ambiente.

Visto desta forma, as competências como afirmado por Mondy e Noe (2006), incluem uma ampla gama de conhecimentos, habilidades, características e comportamentos que podem ser de natureza técnica, relacionar-se com habilidades interpessoais ou são orientados para negócios.

No entanto, aqueles usados para fins de avaliação de desempenho são aqueles que estão diretamente relacionados ao sucesso do trabalho.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente trabalho científico foi de caráter bibliográfico, onde a maioria dos elementos utilizada para o desenvolvimento do trabalho, foi retirada de artigos, revistas etc.

Para que fosse possível assim entender mais sobre o tema, e poder produzir posicionamentos fundamentados.

“O conhecimento científico é objetivo à medida que: Procurar concorda com seu objeto- isto é, buscar alcançar a verdade factual por intermédio dos meios de observação, investigação e experimentação existentes (Marconi; Lakatos, 2007, p. 31)”.

Para que fosse possível obter um melhor entendimento sobre assunto, foram pesquisados trabalhos sobre assunto com o foco diretamente no tema, só assim seria possível repassar informações com clareza e fundamentação. Sendo essas informações puderam ajudar bastante trazendo conhecimento e crescimento para a pesquisa.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho teve o interesse em mostrar as dificuldades existentes na de gestão de pessoas dentro das organizações de modo geral, mostrando as etapas direcionadas diretamente ao colaborador, que é a peça principal dentro de uma empresa.

Ao decorrer do trabalho foram visto várias situações que comprovam que para que as empresas tenham produtividade com estas pessoas, esta equipe precisa estar bem preparada para o mercado, e é onde foi visto que está a grande deficiência, pois não tem projetos de capturas de talentos para que estas venham desenvolver o seu potencial, que muitas das vezes está escondido porque não tem estímulo ou espaço para mostrar, com isso as empresas têm um grande número de *turnover*, que não é saudável para o crescimento daquela organização.

No decorrer do trabalho é visto que existem várias ferramentas que podem auxiliar no desenvolvimento do colaborador, para que faça com que ele produza mais, isso são sistemas de gestão, estratégias, recrutamento por parte de RH, e seleção.

Se as empresas investem mais nesses programas, com certeza terão sucesso, e conquistas de pessoas qualificadas.

Gestão de pessoas nunca foi fácil e nem vai ser, mais fica entendido nesse trabalho que hoje as empresas têm perdidos pessoas com potencial, porque são mal utilizados devido à má gestão, pois o subordinado tem que ser bem liderados, tem que ser lapidados, e para que isso aconteça é preciso conhecer o que está se fazendo dentro daquele ambiente de trabalho.

É de responsabilidade de o gestor acompanhar os processos e verificar se está sendo bem aplicado dentro daquela organização e assim se for preciso, pontuar junto ao colaborador toda vez que for necessário dando assistência nas necessidades que ele tiver para melhorar.

A gestão estratégica é vista como uma das práticas fundamentais para que isso seja colocado em prática, tem que estratégias para saber como essas pessoas possam ser lideradas como também treinadas.

Este trabalho não é conclusivo em relação à exploração do assunto. No entanto, busca abrir espaços para futuros estudos relacionados ao tema em questão, constituindo como material de pesquisa.

## REFERÊNCIAS

Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. In: Fleury, M. T. L (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.

Argyris, C. (1992). *Enfrentando defesas empresariais*. Rio de Janeiro: Campus.

Bennis, W. G. (1972). *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blucher.

Biehl, K. A. (2004). Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão In: Bittencourt, C. et al. *Gestão contemporânea de pessoas*. São Paulo: Bookman/Artmed.

Bittencourt, Carlos Antonio Leitoguinho; Santana, Fernando De Sousa; Viana, Wellerson David; Milani, Wilton Natal; Freitas, José Henrique de. (2017). *A Gestão de Pessoas e o Desafio das Organizações Diante das Gerações "X", "Y" e "Z" no Mercado de Trabalho*. Anais do IV - Fórum de Pesquisa Científica e Tecnológica de Ponte Nova. ISSN: 2447-1674

Bohlander; Snell. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning.

Coutinho, A. R.; Kallás, D. (Org.). (2005). *Gestão estratégica: experiências e lições de organizações Brasileiras*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.

Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na organização moderna*. São Paulo: Atlas.

Ferrão, Nazaré. (2004). *Os Novos Desafios da Gestão de Pessoas*. Macapá: Centro de Ensino Superior do Amapá.

Fiates, Gabriela G. S.; Nascimento, Ana Dorothea Da Rosa; Fiates, José Eduardo Azevedo. (2009). *Uma Estratégia para a Gestão de Pessoas em Organizações de Conhecimento: Uma Experiência da Gestão de Competências em um Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento*. *Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 2, n. 1, jan./jun. ISSN 1984-3372

Fischer, A. L.; Albuquerque, L. G. (2004). *Delphi RH 2010: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras*. São Paulo: PROGEP.

Fleury, A.; Fleury, M. T. L. (2004). Alinhando Estratégia e Competências. *Revista de Administração de Empresas*, v.44, n.1, p. 44-57.

Garay; Giménez. (2009). La Gestión por Competencias. *Capital Humano*. No. 159.

Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.

Legge, K. (2005). *Human resource management: rhetorics and realities*. New York: Palgrave.

Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.

Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. 6.ed. São Paulo: Atlas.

Mondy; Noe. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson, Sexta Edición

Moraes, Adriana Piques de. (2015). *Gestão Estratégica de Pessoas*. *Revista Especialize On-line IPOG*. Goiânia - 9ª Edição nº 010 Vol.01. ISSN 2179-5568.

Nascimento, M. da P. F. do. (2016). *Desafios na Área de Gestão de Pessoas no Século XXI*. *Revista PAGMAR*. Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 29 - 34, jan./dez.

Pardo, C. (2007). *Gestión del talento humano basado en competencias cualificando el capital humano para lograr el éxito empresarial*. Tesis de grado de Maestría. Universidad de La Salle. Bogotá D.C.

Robbins, Judge; DeCenzo. (2009). *Fundamentos de Administración*. Pearson, Sexta Edição.

Rogers, C. R. (1977). *Liberdade para aprender*. Belo Horizonte: Interlivros.

Savarese, M. (2014). *A Frente dos Desafios*. *Revista Mundo Corporativo*, n. 44, Abr-Jun. Disponível em: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/conteudos/mundocorporativo44.pdf>.