

# OS DESAFIOS NA GESTÃO DE PESSOAS

## Challenges in people management

Antônio Guilherme Serafim<sup>1</sup>

Fabiano Garcia Laureano<sup>1</sup>

Valdira Soares Perdoná<sup>1</sup>

**Resumo:** A era do conhecimento trouxe para as empresas, tanto do setor privado quanto do setor público, a necessidade de valorização do conhecimento e da informação, surgindo assim diversos desafios que são enfrentados pela gestão de pessoas. Dessa forma, este artigo tem como objetivo analisar os desafios da gestão de pessoas, a importância, as dificuldades acerca da gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagem para as organizações. Por meio de entrevista com gestor de RH de uma empresa privada e um funcionário em setor pessoal de uma empresa pública, associado à pesquisa bibliográfica, pôde-se identificar o valor que essa área agrega à organização para ter-se um comportamento produtivo e eficaz de seu maior recurso: o ser humano.

Palavras-chave: RH. Gestão de pessoas. Habilidades.

**Abstract:** The era of knowledge brought to businesses both in the private sector as the public sector the need for enhancement of the knowledge and information, and so many challenges that are faced by people management. Thus, this article aims to examine the challenges of people management, the importance, the difficulties on the strategic management of people as a source of advantage to organizations. Through interviews with HR manager of a private company and an employee in a public company's personal sector matched with bibliographical research, it was possible to identify the value that this area adds the organization to have a productive and effective behavior from your greatest resource: the human being.

Keywords: HR. People management. Skills.

### Introdução

Vivemos em uma nova era, que é denominada por muitos como a sociedade do conhecimento. O modelo de gestão de pessoas é um conceito amplo que diz respeito à maneira como os indivíduos se estruturam para gerenciar o comportamento humano nas empresas.

Neste contexto, as pessoas passam a ocupar um papel fundamental para que as empresas possam superar os desafios que se apresentam. As organizações vêm se adaptando constantemente com as mudanças em relação à gestão de pessoas, e buscam através das suas estratégias ganhar vantagens competitivas e estar à frente de seus concorrentes.

O papel da gestão de pessoas é buscar e captar os melhores talentos, com objetivos de cuidar, orientar, envolver e motivar dentro das organizações, e assim desenvolvê-las e estimulá-las a enfrentar os desafios com entusiasmo, superando os obstáculos e buscando a autorrealização.

O mercado está cada vez mais competitivo, e as empresas buscam investir em programas de treinamentos corporativos, com a finalidade de fazer as pessoas desenvolverem mais competências, adquirirem conhecimento, habilidades e atitudes para o bom desempenho de seus cargos, funções e papéis.

---

<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 – *E-mail*: serafimguilherme140@gmail.com; laureanofabiano@gmail.com; valdiraperdona@hotmail.com

---

## A gestão de pessoas

A gestão de pessoas está se ligando ao planejamento estratégico da empresa e desenvolvendo meios através dos quais as pessoas possam caminhar proativamente em direção aos objetivos organizacionais, o que representa uma intensa ligação com o negócio da empresa, focalizando nas áreas de resultados da empresa e obtendo comprometimento dos envolvidos.

[...] Hoje, mais do que nunca, as decisões estratégicas são relacionadas a considerações sobre recursos humanos. Em muitas companhias, especialmente naquelas que confiam mais na informação, criatividade, no conhecimento e nos serviços dos funcionários, mais do que produção pelas máquinas, o sucesso depende da capacidade de administrar o capital humano. O capital humano refere-se ao valor econômico da combinação de conhecimento, experiência, habilidades e competências dos funcionários (DALF, 2010, p. 436).

Para formar o capital humano, a administração de recursos humanos desenvolve estratégias para encontrar o melhor talento, reforçando suas habilidades e seu conhecimento com programas de treinamento e oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Conforme Reis (2005, p. 66), “para manter um diferencial competitivo, a organização precisará descobrir como obter a adesão das pessoas e fazer com que elas se disponham a aprender e a mudar conforme as exigências do contexto. Nenhuma equipe de trabalho nasce pronta, ela aprende e se desenvolve continuamente”.

Para as organizações, a aplicação dos processos referentes às atividades da gestão de pessoas é fundamental, pois estes envolvem as competências das pessoas com relação ao conhecimento, habilidades e atitudes.

A remuneração por competência consiste em remunerar as pessoas por seus atributos, conhecimentos e qualidades. É importante considerar nesse sistema que as competências requeridas devem agregar valor aos serviços e produtos desejados pelos clientes.

A competência é o conjunto de habilidades e tecnologias aplicadas de maneira integrada convergente. Assim, a competência para uma organização produzir em tempo de ciclo rápido está baseada no conjunto de habilidades que se integram, entre elas a capacidade de maximizar processos comuns numa linha de produção, flexibilidade para alterações no planejamento e execução da produção, execução de sistemas, sofisticação de informação, gestão dos estoques e desenvolvimento do compromisso de qualidade pelos fornecedores. A competência nunca estará baseada num só indivíduo ou equipe (CHIAVENATO, 2009, p. 103).

Com a integração da gestão de pessoas, a vida organizacional, em geral os desafios, torna-se oportunidade para as empresas que souberem administrar esse relacionamento. E para participar do processo de gestão da empresa, a gestão de pessoas busca medir, contar e calcular as estratégias de pessoal dentro das organizações. Segundo Chiavenato (2010, p. 559), “as principais macrotendências se referem aos desafios da gestão de pessoas”.

São muitos os desafios que os departamentos de recursos humanos encontram no dia a dia. Os gestores de talentos devem motivar, engajar, incentivar, organizar ações que mantenham os colaboradores comprometidos com a empresa em que trabalham.

---

## Desafios encontrados

- Identificar talentos: pois dele vai depender o sucesso da empresa.
- Desenvolver talentos: é preciso dar condições para que este profissional aprenda e desenvolva as novas competências.
- Reter talentos: o desafio mais complexo da gestão de pessoas é reter os talentos na organização, pois o profissional de talento está sempre buscando novos desafios.
- Identificar e adequar: o processo de gestão de pessoas é muito trabalhoso, pois lida com pessoas de várias culturas, diferentes gerações, diferentes necessidades, por isso precisa se adequar.

## Entrevistas

Pensar no capital humano como sendo algo de grande importância e que agrega valores à organização torna-se um diferencial competitivo. Para os profissionais da área de recursos humanos, esse processo é desafiador, pois aumenta a responsabilidade dos envolvidos, proporcionando conhecimento e desenvolvendo competências. Em entrevista com um gestor de recursos humanos de uma empresa da região, pôde-se identificar os desafios encontrados e o que envolve o planejamento estratégico de pessoas em empresa privada, a saber:

- Quais são os desafios na gestão de pessoas?  
Os maiores desafios estão em identificar e manter os melhores profissionais na empresa, mas esse processo é muito trabalhoso, pois estamos lidando com pessoas de várias culturas.
- Quais são as atividades necessárias para desenvolver habilidades e competências no setor de RH?  
São realizadas pesquisas dentro da empresa, com os resultados obtidos podemos desenvolver as habilidades e competências de nossos colaboradores e reter nossos talentos, assim diminuindo a rotatividade de pessoas.
- Quais são os passos para um planejamento bem-sucedido?  
Para obter os resultados esperados, o planejamento tem que ser bem elaborado e organizado, sempre se baseando em qual objetivo a empresa deseja chegar.
- Sobre a administração estratégica de RH, de que maneira os recursos humanos podem ajudar a impulsionar uma estratégia organizacional?  
O planejamento ajuda as empresas a manter o ambiente de trabalho saudável e, por consequência, aumentar a capacidade de cada pessoa, trazendo estabilidade, gerando, assim, lucros à empresa.

A administração pública visa atender ao interesse público e às necessidades sociais. Na administração pública, administrar não significa apenas prestar e executar serviços, mas é necessário governar buscando o bem comum e a satisfação de todos. Para tanto, é preciso que toda estrutura esteja em sintonia, com agentes públicos qualificados com competências técnicas, humanas e gerenciais. Em entrevista com um servidor público de uma prefeitura da região, responsável pelo setor pessoal, constatou-se os desafios e o que engloba a questão de pessoas na área pública.

Qual a função do setor pessoal e a sua importância?

O setor pessoal envolve todo processo de admissão do funcionário, desde o concurso

---

público, processo seletivo, pagamento, afastamento quando houver, até aposentadoria. A importância é a responsabilidade por cuidar, organizar e administrar toda rotina relacionada a cada colaborador, sendo essencial que esteja alinhado nas legislações trabalhistas, previdenciárias e ao regulamento interno da empresa, mantendo excelente relação entre as partes.

Como funciona a admissão de pessoal dentro do setor público?

A admissão funciona de três maneiras: concurso público, processo seletivo para admitir em caráter temporário e a nomeação do prefeito, que são os cargos comissionados, sendo o mais comum o concurso público.

Quais são as dificuldades dentro do setor pessoal?

Uma das grandes dificuldades é lidar com a forma como são vistos os órgãos públicos, pois as pessoas pensam que tudo que é público não é bom, seja um posto de saúde, colégio, prefeitura, enfim. E isto influencia também o pensamento de muitos funcionários que pensam que, por trabalharem em órgão público, não precisam cumprir seus deveres, deixando de exercer sua função com habilidade e competência devida

Para que estas políticas sejam geridas de forma eficiente, é fundamental que haja um sistema de informações ágil que subsidie o processo decisório; um banco de talentos que possibilite acompanhar o desenvolvimento e promover a alocação adequada dos servidores; uma legislação clara e consolidada, um sistema de comunicação e atendimento que possibilite a disseminação da política, o cumprimento de suas regras e um sistema de avaliação das políticas que possibilite analisar os resultados alcançados na área de recursos humanos e revisar as metas, se necessário (DUTRA, 2009, p. 42).

Deste modo, deve-se salientar a importância de um sistema de informações apropriado para o trabalho da gestão de pessoas.

### **Considerações finais**

A participação da gestão de pessoas junto ao público é claramente vista nos processos que a envolvem, mas também nos paradigmas firmados com relação à interação empresa e funcionário. O funcionário hoje é citado como parceiro da organização, tendo seu devido valor diante de uma perspectiva de crescimento pessoal e profissional.

Para que a gestão de pessoas possa alcançar os objetivos previamente estabelecidos pela organização, é necessário que antecipadamente obtenha um conjunto de informações para estabelecer o plano estratégico. Esse levantamento de informações resulta na identificação de fatores determinantes do negócio e das práticas organizacionais.

Portanto, pode-se concluir que o planejamento estratégico em recursos humanos se tornou uma necessidade nas organizações. Cada dia que passa o fator humano é mais valorizado, os profissionais desta área estão em constante atualização para acompanhar o desenvolvimento organizacional. A organização que adota o planejamento estratégico em recursos humanos é responsável por seu próprio comportamento e desempenho, utiliza os planejamentos estratégicos como vantagem competitiva no mercado, dessa forma alcançando seus objetivos.

---

## Referências

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital intelectual das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DALFT, R. L. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010.  
Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/planejamento-estrategicos-em-recursos-humanos/30303/>>. Acesso em: 25 set. 2013.

DUTRA, A. **Curso de especialização em administração pública**. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

REIS, A. M. V. et al. **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

---

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.