

O sucesso das organizações através da gestão de pessoas: Análise teórica/exploratória desta correlação.

Sergio Kowalski

Engenheiro de produção com sólida experiência na indústria, atuando nos setores de supply chain, planejamento e comercial.

E-mail: sergio.kowa@gmail.com

Resumo: A busca pelo sucesso nas organizações vem se tornando cada dia mais evidente e necessária, dada as grandes mudanças que ocorrem a todo instante pelo mundo. Dentre vários fatores determinantes para que a organização possa alcançar o topo dentro daquilo que se propõe, um deles está totalmente relacionado com a forma como seus colaboradores são administrados pelas empresas, pois, de fato, a mão de obra é e sempre será o “bem” de maior valor dentro de qualquer empresa. Afinal, as empresas são formadas por pessoas e o seu sucesso ou fracasso está totalmente ligado a elas. Este artigo aborda alguns tópicos e conceitos que envolvem o treinamento, desenvolvimento pessoal e das equipes no ambiente de trabalho, apresentando aspectos relevantes que influenciam direta e indiretamente nas escolhas dos profissionais no momento da contratação, bem como as atividades desenvolvidas para que se chegue a tal escolha. Caracterizado como um estudo analítico, com caráter mais teórico e exploratório, este artigo tem como objetivo mostrar o quão importante e vital é a gestão de pessoas para a adequada manutenção da competitividade entre as organizações e o alcance do sucesso empresarial. Como resultado desta pesquisa, destaca-se a relevância da gestão de pessoas para a organização e a sinergia com a fundamentação teórica disponível referente ao tema, de modo a concluir que existe de fato, resultados importantes no sucesso de uma organização quando a gestão de pessoas está enraizada no processo empresarial.

Palavras-chave: Gestão, desenvolvimento, pessoas.

Abstract: The pursuit of success in organizations is becoming increasingly evident and necessary, given the significant changes occurring constantly throughout the world. Among the various determining factors for an organization to reach the top within its stated goals, one of them is closely related to how its employees are managed. Indeed, the workforce is and always will be the most valuable asset within any company. After all, companies are made up of people, and their success or failure is entirely linked to them. This article addresses some topics and concepts involving training, personal, and team development in the workplace, presenting relevant aspects that directly and indirectly influence professionals' hiring choices, as well as the activities developed to reach that choice. Characterized as an analytical study, with a more theoretical and exploratory approach, this article aims to demonstrate how important and vital people management is for maintaining competitiveness among organizations and achieving business success. As a result of this research, the relevance of people management for the organization and the synergy with the available theoretical foundation regarding the topic are highlighted, in order to conclude that there are, in fact, important results in the success of an organization when people management is rooted in the business process.

Keywords: Management, development, people.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente é fato que nas organizações de pequeno, médio e grande porte, de uma maneira geral, apresentam notória evolução nos conceitos inerentes a gestão de pessoas, devido ao crescente desenvolvimento e importância dada a este assunto ao longo do tempo. Em tempos atrás,

os profissionais eram tratados apenas como seres produtivos dentro da organização e não tinham qualquer suporte além de sua remuneração financeira, diferentemente de hoje em dia, onde existe a preocupação das organizações em suportar os funcionários muito além do salário.

De acordo com Dutra (2025), na maioria das vezes as pessoas são tratadas pela organização como insumos a serem administrados. Muito embora venham ocorrendo avanços no que diz respeito a gestão de pessoas, o controle sobre os indivíduos ainda prevalece em grande parte dos cenários, mesmo havendo forte pressão externa nas empresas no sentido de repensar esta tratativa.

Chiavenato (2004) diz que a principal estratégia de uma organização deve ser a de atração, retenção, desenvolvimento e aproveitamento ao máximo possível do talento humano, tornando-se para ela uma vantagem competitiva perante os demais.

Dentre diversas vertentes atualmente encontradas como modelo de gestão de pessoas que são aplicadas, ao longo do artigo será abordado alguns dos tópicos que merecem destaque.

De acordo com Freitas e Peres (2016), todas as atividades relacionadas a gestão de recursos humanos impactam significativamente no desempenho e resultado de qualquer organização, sendo positiva ou negativamente.

O objetivo geral deste artigo é evidenciar de maneira direta a positiva relação entre a correta gestão de pessoas com o sucesso das organizações de modo a destacar que as boas práticas adotadas pela gestão surtem resultados relevantes ao negócio empresarial. Existe grande embasamento teórico através de estudos científicos mostrando que os trabalhadores precisam receber um suporte que vai muito além do retorno financeiro e são, de fato, mais do que apenas um ser produtivo dentro do ambiente de trabalho.

Como objetivo específico do estudo, subtópicos de valor e relevância serão apresentados de maneira detalhada no sentido de abrir um leque de discussão, avaliação e análise do cenário com o intuito de evidenciar que estas práticas, quando desenvolvidas pela gestão de pessoas dentro das empresas são, de fato, importantes para que as organizações produzam resultados satisfatórios e alcancem seus objetivos através do capital humano. Estas práticas estão diretamente ligadas as pessoas, portanto todos os aspectos relacionados ao seu desenvolvimento são trabalhados de maneira conjunta com a empresa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RELEVÂNCIA DO RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA.

Dentro do âmbito de recursos humanos, alguns termos e significados condizentes com o ambiente organizacional precisam ser expostos e destacados para que o processo possa seguir de maneira satisfatória.

Segundo Knapik (2012), a análise comportamental dos indivíduos dentro do ambiente organizacional depende da avaliação de duas situações particulares, que são elas: qual a real dimensão das variáveis pessoais e qual a dimensão das variáveis da organização que ele presta seu serviço. Ainda segundo Knapik (2012), quando se fala na real dimensão das variáveis dos indivíduos são levados em conta os aspectos relacionados exclusivamente ao indivíduo em questão, tais como sua personalidade, motivações internas e valores que ele carrega consigo e julgar serem os corretos.

Já quando se fala das variáveis da organização a qual o indivíduo presta seus serviços, leva-se em consideração aspectos mais amplos, tais como: o ambiente de trabalho que o indivíduo atua, as regras internas da empresa, as políticas internas, os métodos de trabalho que serão propostos, entre outras variáveis importantes.

“A administração de recursos humanos (ARH) funciona em um conjunto de organizações e de pessoas. Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar com as pessoas. Fazer de cada pessoa um verdadeiro administrador de suas funções dentro da organização, em qualquer nível em que esteja situada ou em qualquer atividade que deva executar. Assim, organizações e pessoas constituem a base fundamental na qual funciona a ARH.” (Chiavenato, 2006, p.21).

Knapik (2012) diz que a cultura e o clima organizacional das empresas apresentam um grande impacto no contexto ambiental dentro das organizações, principalmente quando se fala da imagem que ela passa no âmbito em que ela está inclusa.

“O conceito de clima organizacional foi criado originalmente para descrever a atmosfera social reinante na organização e as percepções, sentimentos e atitudes das pessoas a respeito de processos sociais” (Chiavenato, 2020, p.437).

A cultura e o clima organizacional, a designação direcionada ao ambiente psicológico existente em determinado departamento da organização, retrata a condição interna que é percebida pelos envolvidos e acaba influenciando no comportamento e atitudes das pessoas dentro das empresas. Existe uma analogia interessante entre um iceberg e a cultura organizacional de uma empresa, onde a parte superior do iceberg que fica sobre a água e pode-se observar facilmente,

porém é a menor parte, seriam as regras formais da organização. Já a parte maior do iceberg, que não é facilmente visualizada pois fica escondida pelas águas, simbolizam as regras informais proposta pela organização.

2.2 PLANO DE CARREIRA: COMO DESENSOLVER E PLANEJAR?

Não há dúvidas da importância do plano de carreira em uma organização, tanto para o empregado quanto para o empregador, sendo fundamental e estrategicamente importante para ambos. Porém, nem sempre esta ferramenta de gestão é utilizada.

Os inúmeros fatos que vem ocorrendo no mundo todo, economicamente, socialmente, entre outros, de maneira acelerada e sem controle, requerem planejamento de carreira dos colaboradores dentro das empresas para que os obstáculos possam ser superados, tornado o desenvolvimento e planejamento de carreira indispensável para o sucesso pessoal e das organizações.

De acordo com Xavier (2006), fazer “politicagem” na empresa, no sentido ruim da palavra, tal como bajular alguém, “puxar o saco”, mentir, se tornam táticas ruins para quem quer buscar uma melhor posição empregatícia dentro da organização, mesmo que esta atitude possa trazer consequências positivas no início, com o passar do tempo podem se tornar ineficazes. Já fazer política, no bom sentido da palavra, dentro da organização em que atua é algo que se tornou cada vez mais apreciável e necessário para que busca melhores oportunidades na organização.

O profissional que consegue desenvolver habilidades e a capacidade de negociar com os demais, de modo a “vender” suas ideias e projetos, tem como tendência o crescimento na carreira profissional, com uma trajetória mais efetiva e com solidez. Agora, quando o funcionário não consegue desenvolver a capacidade de fazer política, no bom sentido, com os outros integrantes da empresa, é interessante que se esforce em manter-se empregável através das suas habilidades e da capacidade técnica naquilo que se propõe a fazer.

É muito provável que funcionário motivados, capacitados, bem remunerados e bem cuidados na saúde física e mental passem a ter um desempenho acima da média, reduzindo custo, apresentando melhores soluções aos clientes e gerando como desdobramento maior vitalidade financeira, que, mais do que nunca, pode significar a sobrevivência da empresa. (Chiavenato 2004, p. 448)

2.3 PROCESSO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DE PESSOAS.

De acordo com Chiavenato (2009), o processo de recrutamento de pessoas deve seguir as etapas abaixo:

- Pesquisa interna das necessidades;

- Pesquisa externa no mercado atuante;
- Definir as técnicas de recrutamento que serão utilizadas no processo.

Na pesquisa interna das necessidades da organização, devem ser determinadas quais são as carências da instituição relacionadas a mão de obra a ser recrutada em um prazo curto, médio e longo. Se esta análise é assertiva, o custo com repetições de recrutamentos acaba sendo reduzido.

Já na pesquisa externa do mercado atuante relacionado ao recrutamento e seleção de pessoas, a organização visa encontrar disponibilidade no mercado de potenciais candidatos que atendam as carências da instituição que foram identificadas anteriormente na pesquisa interna de necessidades.

Para o setor de Recursos Humanos, ao se falar em recrutamento e seleção, os principais objetivos da área devem ser: Aumentar o rendimento do processo para recrutamento utilizado, reduzir o tempo e os custos operacionais dispensados para realizar o recrutamento.

Chiavenato (2006) diz que a cada dia que passa, as organizações sentem a necessidade de adaptação às mudanças externas que o mercado exige em um espaço curto de tempo, fazendo com que o setor de RH (Recursos Humanos) trabalhe duro no recrutamento e seleção dos candidatos as vagas, através dos recrutamentos internos, externos e/ou mistos (mesclando os candidatos internos e externos).

Esta situação deve-se a necessidade das empresas em constantemente estarem revendo quais são as suas carências de recursos humanos há curto, médio e longo prazo em todas as áreas atuantes.

“O objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e, para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. Trata-se, pois, de um sistema de informação que visa a divulgação de oferta de oportunidades de emprego...” (Chiavenato, 2000);

Ainda segundo Chiavenato (2009), a quantidade de candidatos que aparecem para determinada vaga deve ser um indicador com valor absoluto, visto que quanto maior for a procura e o número de candidatos para a vaga, melhor a vaga em questão é considerada.

A rapidez na apresentação dos candidatos representa a velocidade com que o processo de recrutamento e seleção da empresa é realizado e é compreendido desde a abertura da vaga até o fechamento com o novo contratado. Entretanto, não é possível afirmar que um recrutamento rápido

foi realizado da melhor forma ou da pior, ou seja, o tempo gasto no processo não serve como parâmetro para esta análise.

O custo proveniente do recrutamento é um dado financeiro do processo e pode variar de acordo com a maneira que os candidatos são atraídos. Existem maneiras mais caras para atração dos candidatos, contratando uma empresa especializada por exemplo, as famosas agências de empregos.

Porém existem também as formas mais baratas de atração, como a apresentação por conta própria dos candidatos, sendo que neste caso a empresa estipula o valor que está disposta a pagar e escolhe por conta própria o candidato que satisfaça suas necessidades.

2.4 BENEFÍCIOS AO FUNCIONÁRIO: APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL, RECOMPENSAS E INCENTIVOS.

De acordo com Neri (2013), o processo evolutivo da área de RH (Recursos Humanos) ao longo do tempo, desencadeou um crescimento nas organizações, devido ao setor passar a se tornar estratégico nas empresas de modo a auxiliar nas tomadas de decisões, sem deixar de lado principal responsabilidade do setor que é as pessoas.

Deve-se tomar certo cuidado ao falar em administração de recursos humanos por competência devido a possibilidade de alguns problemas dentro do processo virem à tona. Todavia, se realmente estes problemas aparecerem, deve-se considerá-los como oportunidades de melhorias do processo.

Dentro das atribuições do setor de recursos humanos, o processo de aprendizagem teve sempre seu espaço, não sendo uma atividade nova dentro do setor e, inclusive, alavancando as muitas evoluções da área de RH dentro das organizações.

Desde sempre, o setor de recursos humanos em uma empresa, no tocante a treinamento e desenvolvimento pessoal, é tido com grande apreço pelos demais funcionários, pois em sua grande maioria há real interesse deles quando ocorrem eventos de treinamento e aperfeiçoamento profissional.

Ainda segundo Neri (2013) pode-se determinar alguns termos importantes relacionados ao treinamento pessoal apresentados a seguir. Na ferramenta de avaliação de desempenho, que é utilizada por muitos profissionais, especialmente de RH, realiza-se uma análise avaliativa de como o funcionário está desenvolvendo e desempenhando sua atividade dentro da empresa em determinados períodos.

Já a ferramenta de indicadores de desempenho auxilia no gerenciamento organizacional através das informações oferecidas por ela, se torna fundamental para tomada de decisões. As informações dispostas por esta ferramenta normalmente são de âmbito individual e/ou de determinados setores de trabalho.

O *assessment center* disponibiliza uma série de recursos para análise potencial, encontrar talentos, seleção e desenvolvimento de pessoas. Compara-se as informações relacionadas ao potencial de determinado indivíduo com os requisitos necessários para desempenho da função que ele atua, ou ainda, relaciona com a sua real capacidade de mostrar resultados, fornecendo grande poder de análise.

De acordo com Orsi (2015), em 1934 foi instituído o salário-mínimo no Brasil, determinando o valor mínimo a ser pago ao trabalhador pelo tempo máximo (44 horas) de horas trabalhadas na semana. Seguindo esta linha, é definido o piso salarial da profissão, estabelecido através de acordo e/ou convenção coletiva entre as partes interessadas (empresa, sindicato e trabalhadores). Se trata do menor valor salarial que uma empresa deve pagar para os trabalhadores de cada área de atuação.

Existe também o salário normativo, aquele determinado pela justiça do trabalho, normalmente pelos tribunais superiores (Tribunal Regional do Trabalho e Tribunal Superior do Trabalho), na forma de ação de dissídio coletivo.

Ainda segundo Orsi (2015) existem estilos de carreira que podem ser escolhidas, de acordo com a área de atuação. No estilo de carreira burocrático, os indivíduos apresentam-se em cargos hierárquicos, avançando passo a passo. Este estilo normalmente acontece em grandes empresas e limita-se as posições já existentes na empresa.

Já no estilo de carreira profissional, a importância é dada ao saber e a reputação do indivíduo, tendo como característica o profissionalismo e a excelência na execução das atividades. Limita-se através do nível de exigência e perícia exigido pela organização.

No estilo profissional de sociopolítica, as habilidades de relacionamento são demonstradas pelos indivíduos e está ligada a capacidade de se relacionar com as pessoas pessoalmente e pelas redes sociais. As empresas familiares e comunitárias normalmente se utilizam deste estilo.

Por fim, no estilo de carreira empreendedor o funcionário possui grande capacidade de criação e inovação e é empregado por empresas que visam inovar seus serviços e produtos.

No âmbito da remuneração, existem variáveis importantes que precisam ser levadas em conta para que seja executada de maneira correta. As remunerações não-financeiras possuem

grande importância e valor na criação da remuneração em um contexto geral, todavia, para garantir este item não se faz, necessariamente, o pagamento de valores através de dinheiro, mas sim de outras formas, tais como plano de saúde, vale alimentação, entre outros.

Em contrapartida, nas remunerações financeiras (principal remuneração nas organizações), existe envolvimento de pagamento em dinheiro propriamente dito, trocando em miúdos, envolve valores financeiros no processo de remuneração dos colaboradores.

A remuneração extrínseca é definida pelo mercado, pois refere-se abertamente as recompensas financeiras em que o trabalhador se dispõe a trabalhar e dedicar-se a empresa. Diferentemente a extrínseca, a remuneração intrínseca definida pelo trabalhador, ou seja, refere-se as recompensas colocadas pelo profissional a empresa. Normalmente alinham-se com os interesses da empresa.

Conforme Chiavenato (2020), a remuneração fixa ainda é amplamente utilizada nas organizações, pelo fato de manter o equilíbrio salarial entre os empregados aliado a maior facilidade da gestão dos recursos da empresa. Entretanto, a remuneração fixa não é capaz de motivar as pessoas ao ponto de se submeterem a novos riscos ou desafios. Atualmente as empresas começaram a adotar a remuneração variável, que é medida através dos resultados alcançados pelo colaborador e/ou suas competências. Em resumo, se a empresa ganha mais, o colaborador ganha também.

3. METODOLOGIA

Este artigo acadêmico enquadra-se como um estudo analítico, com caráter mais teórico e exploratório, pelo fato de que o seu princípio se fundamenta pelo instinto na busca da aproximação com os diversos assuntos relacionados ao sucesso das organizações através da gestão de pessoas.

A relação entre a gestão de pessoas e o sucesso das organizações é um assunto muito debatido através de artigos acadêmicos e principalmente, no âmbito empresarial atual. Face a sua relevância, se mostra merecedor de grande apreço e debate por grandes organizações que buscam o crescimento e melhoria constante em seus negócios.

A metodologia de pesquisa científica deste artigo se classifica como mista, por se delinear em obras literárias citadas nas entrelinhas da pesquisa bem como diversas situações que ocorrem no cotidiano profissional relacionadas ao tema, além de estudos bibliográficos que norteiam o assunto.

O método de coleta de dados, especialmente no que tange as situações decorrentes do cotidiano profissional, foram conhecidas através de observações do mercado de trabalho, que antecederam este artigo, por experiência profissional ao longo de aproximadamente 15 anos.

Análises documentais de situações reais vivenciadas nas empresas através de documentos empresariais, tais como avaliações anuais, entrevistas de desligamentos, pesquisas de satisfação, análises de desempenho, entre outros, serviram como base referencial para embasar cientificamente a pesquisa qualitativa de dados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultado desta pesquisa, pode-se perceber que a gestão de pessoas dentro da organização é de fato, extremamente relevante para a organização e vem de encontro com o que diz a fundamentação teórica apresentada neste artigo.

Algumas iniciativas, como o plano de carreira para os funcionários, podem servir como uma referência no sentido de auxiliar os indivíduos a traçarem as suas metas e objetivos profissionais, além de involuntariamente trazer benefícios para a organização, no sentido de garantir um colaborador mais engajado e sempre em busca de atualização profissional.

Não obstante ao plano de carreira, garantir benefícios aos funcionários além da remuneração mensal, de fato gera maior satisfação e comprometimento do indivíduo perante a organização.

Em matéria publicada no portal eletrônico VOCÊRH da Editora Abril, em abril/24, é possível constatar que o Brasil possui a maior taxa de rotatividade de trabalho no mundo (51,3%). Face ao exposto, 60,5% dos líderes entrevistados concordam fielmente que a responsabilidade pelo desenvolvimento e retenção dos colaboradores é de todos os gestores, não se limitando apenas ao RH.

É imprescindível a existência de uma prática clara e bem estabelecida do processo de recrutamento e seleção de profissionais, para que esta seja feita de maneira assertiva e sempre garantindo os vieses da necessidade interna alinhada a disponibilidade de qualificação disponível no mercado de trabalho. Quando o processo de recrutamento e seleção é realizado de maneira correta, existem benefícios reais a curto e longo prazo para a organização. Esses benefícios são comprovados não somente dentro das organizações, mas também na fundamentação teórica deste artigo.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término deste artigo acadêmico, é possível perceber a influência positiva no sucesso de uma organização quando existe a adequada gestão de pessoas enraizada no processo empresarial.

Independente das ferramentas utilizadas pela empresa para a gestão de pessoas, a mão de obra valorizada desprende de maneira muito mais prazerosa o seu tempo e conhecimento em prol do crescimento coletivo, seja ele apenas da sua equipe ou de toda a organização.

Diante dos fatos, facilmente conclui-se que a adequada gestão de pessoas no ambiente organizacional está totalmente relacionada com o sucesso da organização, estando evidente que a mão de obra é a maior riqueza de qualquer empresa.

Dutra (2025) no diz que a adequada gestão de pessoas vai muito além das suas funções tradicionais e hoje, tornou-se um fator decisivo para o sucesso organizacional. A gestão de pessoas no ambiente corporativo deve acompanhar os constantes avanços e se adaptar as novas demandas do mercado.

Como estudo futuro se sugere o aprofundamento na pesquisa de cada subitem abordado no artigo, haja visto o amplo debate acadêmico e profissional que cada tópico proporciona.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, A. **Estudo revela: retenção de talentos é responsabilidade de todos os líderes**. 2024. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/lideranca/estudo-revela-retencao-de-talentos-e-responsabilidade-de-todos-os-lideres/> - acesso em: 15/08 as 14:14.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: 2.ed. Campus, 2004
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 8ª edição, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- DUTRA, J. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2025.
- FREITAS, A.; PERES, A. **Estratégia, Cultura e Gestão de Recursos Humanos**. 1ª Ed. Elsevier, 2016.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e talentos**. [Livro eletrônico]. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- NERI, A. [Org.] **Gestão de RH por competência e empregabilidade**. [Livro eletrônico]. Campinas: Papirus, 2013.
- ORSI, A. **Remuneração de pessoas nas organizações**. [Livro eletrônico] Curitiba: Intersaberes, 2015.
- XAVIER, R. A. P. **Sua carreira: Planejamento e Gestão**. São Paulo: Financial Times - Prentice Hall, 2006.