

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

## GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

DOI: 10.5281/zenodo.18190544

*Osmar Ruy Neto<sup>1</sup>*

### RESUMO

O objetivo deste estudo é relacionar a gestão de pessoas e a qualidade do atendimento de clientes como fator de crescimento empresarial. No Brasil e no mundo, as atividades realizadas pela área de gestão vêm se transformando a cada dia. Além de continuar avaliando questões operacionais, passa também a ser responsável por ajudar a empresa a atrair e desenvolver as pessoas que compõem o seu negócio. As pessoas movem as empresas, sem elas não seria possível a sua existência. A gestão baseada em cargos e funções, organização do trabalho ou estrutura hierárquica assenta-se na capacidade das pessoas nas organizações e assim as suas remunerações por importantes competências desenvolvidas pelas equipes. Serviços satisfatórios ocorrem por meio de um ciclo de contratação importante do qual também, envolve a trajetória da carreira em um mundo empresarial competitivo e globalizado. A metodologia da pesquisa é bibliográfica por meio da coleta de informações em livros e artigos online relacionados ao tema proposto neste estudo.

**Palavras-chave:** Gestão. Qualidade. Atendimento. Empresas.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

## ABSTRACT

The objective of this study is to relate people management and the quality of customer service as a factor for business growth. In Brazil and around the world, the activities carried out by the management area are changing every day. In addition to continuing to assess operational issues, he is also responsible for helping the company to attract and develop the people who make up its business. People move companies, without them their existence would not be possible. Management based on positions and functions, work organization or hierarchical structure is based on the capacity of people in organizations and thus their remuneration for important skills developed by the teams. Satisfactory services occur through an important hiring cycle which also involves a career trajectory in a competitive and globalized business world. The research methodology is bibliographical through the collection of information in books and online articles related to the theme proposed in this study.

**Keywords:** Management. Quality. Service. Companies.

## INTRODUÇÃO

Esta pesquisa enfatiza as mudanças no cenário organizacional e o comprometimento das empresas com os seus produtos e com seus recursos humanos e preocupadas com o que vem ocorrendo no mundo corporativo.

As empresas procuram agir de forma dinâmica e rápida, buscando manter um alto grau de competitividade. Para que elas possam sobreviver diante destes fatos, precisa independentemente do ramo de sua atuação, realizar atividades planejadas, com metas estabelecidas, buscando minimizar seus

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

custos, aperfeiçoar seus lucros e melhorar a qualidade dos serviços por meio de uma equipe funcional e comprometida com suas funções.

Importante enfatizar que as organizações na atualidade estão voltadas a produtos e serviços de qualidade ao passo em a importância da gestão baseada em pessoas as quais são responsáveis pelo exercício de suas funções com ética e responsabilidade por meio do treinamento da equipe de recursos humanos e seus líderes, resultantes de uma gestão positiva no meio empresarial e de alta performance.

A importância da escolha deste tema está relacionada à forma de como a gestão de pessoas, a atuação da equipe de recursos humanos e o desenvolvimento de pessoas ocorrem nas empresas em suas atividades, bem como na sua transformação, pois esta área é responsável não somente para colaborar com a empresa assim como atrair e desenvolver as pessoas das quais também faz parte da gestão de negócios.

À medida que se discute e se aplica o conceito de competência, ocorre uma evolução para se trabalhar a gestão de pessoas de forma estratégica, onde se faz necessário ter uma visão sistêmica, tratar das necessidades das organizações, das pessoas e as relações entre ambas.

As mudanças globais causam diversas transformações nas organizações, a diminuição do número de empregados nas empresas, a mudança no conceito de eficácia no trabalho, a expansão nos modelos de contratação e as possibilidades de satisfação no trabalho, gerando impacto no desenvolvimento de carreiras e no comportamento das pessoas.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

As empresas que têm estrutura gerencial flexível e que incentivam o desenvolvimento individual e o potencial criativo de seus empregados têm ocupado um lugar de destaque no mundo dos negócios, hipótese esta discutida neste estudo.

Com esta frequente mudança a organização está perdendo um colaborador com competência e habilidade, além dos custos com processo de contratação, treinamento de um novo funcionário bem como analisar o comportamento dos colaboradores, da gestão diante das mudanças e como estas interferem na carreira entre impactos positivos e negativos ao longo dos processos de mudança adotados.

A metodologia da pesquisa é bibliográfica por meio da coleta de informações em livros e artigos online relacionados ao tema proposto neste estudo.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A gestão de pessoas pode ser considerada como a qualidade e eficiência no desempenho de funções, maiores possibilidades, a necessidade de treinamento, a participação de seus colaboradores em meio a um sistema organizacional preparado para novas mudanças, pois desta forma poderá contar com o fator humano entre empregados e a empresa.

Desenvolver pessoas dentro da organização é fundamental para a manutenção e ampliação da vantagem competitiva, apesar de ser um grande desafio para as organizações.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Segundo Marras (2005, p. 170), “o mercado está mudando rapidamente o perfil de sua mão-de-obra, apresentando profissionais cada vez mais preparados e em níveis de competitividade cada vez mais aguçados”, com isso, fatores como nível universitário, cursos de pós-graduação e falar fluentemente um idioma como o inglês ou espanhol, deixaram de ser um diferencial, para serem itens obrigatórios nos currículos.

As equipes de alta performance são consideradas como um alto grau de compromisso entre os desempenhos pessoais e compartilhamento da responsabilidade por meio dos resultados nas metas de desempenho de integrantes no ambiente organizacional, complementaridade de competências. Katzenbach e Smith (1994, p.80), apresentam características importantes de equipes de alta performance:

*[...] profundos compromissos pessoais de cada um para com o crescimento e o sucesso dos outros é o que distingue as equipes de alta performance da maioria das equipes existentes. Energizados por esse senso extra de compromisso, as equipes de alta performance tipicamente refletem vigorosas ampliações das características fundamentais das equipes: senso mais profundo de propósito, metas mais*

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

*ambiciosas de performance, abordagens mais completas, maior plenitude de responsabilidade mútua, intercambiabilidade e complementaridade de conhecimentos. Tais diferenças podem, ao mesmo tempo, ser visualizadas e sentidas.*

O relacionamento interpessoal é considerado como compromisso e dedicação de toda uma equipe organizacional contribuindo para o sucesso, união, confiança e sinergia, aumentando o nível de resultados esperados. Equipes de alta performance necessitam atingir metas elevadas desenvolvidas por meio do desenvolvimento de competências aliado as ferramentas estratégicas utilizadas pelos líderes possibilitando o compartilhamento de alto nível de desempenho.

Segundo Souza (2012, p. 72), “ as pessoas que integram essas equipes tem clara noção do potencial que possuem e buscam o desenvolvimento em todas as dimensões humanas: racional, sensorial, emocional, cultural, espiritual”.

O desenvolvimento de pontos fortes é fundamental para que as equipes de alta performance possam conhecer e compartilhar experiências e conhecimentos no conjunto de competências em estágios de crescimento, como assevera Katzenbach e Smith (1994 p. 91-92) na curva de performance da equipe:

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

- a. Grupo de trabalho: considerado como aquele sem necessidade de uma performance coletiva e busca de interagir com o único propósito de melhoria do desempenho individual, sem responsabilidade coletiva.
- b. Pseudo-equipe: diferente do grupo de trabalho, a pseudo-equipe percebe a necessidade como uma oportunidade na forma de melhoria da performance mas sem a busca de tal propósito, pois costumam agir individualmente.
- c. Equipe potencial: procura melhorar o desempenho ao passo que as equipes não possuem responsabilidade mútua, necessárias para estruturar e planejar as suas atividades.
- d. Equipe real: são comprometidas com os propósitos e compromissos de forma coletiva por seus membros em conhecimentos complementares.
- e. Equipe de alta performance: as equipes trabalham em conjunto para que o sucesso seja coletivo demonstrando desempenho superior as demais equipes continuamente, trabalhando em sintonia com o líder, melhorando o desenvolvimento de tais equipes de alta performance.

Para Souza (2012, p. 46), o líder de equipe tem quatro papéis: a) Líder da equipe como iniciador; b) Líder da equipe como *coach*; c) Líder da equipe como modelo; d) Líder da equipe como negociador. O líder é quem diz o que fazer, por onde começar as atividades para que os objetivos sejam alcançados. Como *coach*, o líder tem a responsabilidade de desenvolver cada integrante para que os mesmos alcancem seu potencial, maximizando desta forma a performance da equipe.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

A necessidade de inovação nas organizações tem uma relação direta com a importância do aprendizado, conhecimento e criatividade dos trabalhadores do conhecimento para a busca de maior competitividade das empresas e da implementação de alterações nos modelos organizacionais por meio dos processos adotados pelo líder *coach*.

Estas alterações partem do questionamento das premissas administrativas da administração científica e burocrática e procuram aumentar a flexibilidade das estruturas e a experimentação de práticas inovadoras. Esses trabalhadores do conhecimento buscam na empresa não apenas uma compensação financeira, mas também a possibilidade de desenvolvimento pessoal, muitas vezes em detrimento da lealdade à empresa empregadora (DUTRA, 2008).

As pessoas movem as empresas, sem elas não seria possível a sua existência. A gestão de pessoas compõe este quadro de funcionários em que cada um passa a exercer uma função com ética e responsabilidade. Conforme Chiavenato (2009, p.159), afirma que:

*[...] o desenho organizacional representa a arquitetura da organização: como os seus órgãos e cargos estão estruturados e distribuídos, quais as relações de comunicação*

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

*entre eles, como o poder está definido e como as coisas deverão funcionar.*

O desenvolvimento, por sua vez, refere-se ao aperfeiçoamento das competências humanas, tornando-as importantes para o indivíduo, em contrapartida, para a organização.

Segundo Dutra (2006) a gestão estratégica de pessoas pode ser definida como um processo estruturado de integração das pessoas, as quais mantêm algum tipo de relação de trabalho com a empresa.

O trabalho, no ambiente organizacional pode ser considerado como um fator de aprendizagem contínua por meio de fatos novos, de estratégias desenvolvidas por meio do perfil de uma gestão competente e de seus colaboradores e por meio de mudanças necessárias para que a gestão possa seguir seu modelo de desempenho motivando seus colaboradores no ambiente organizacional entre iniciativa e criatividade.

Neste sentido, as empresas necessitam de estratégias de motivação e de envolvimento do gestor e líder para que ele se sinta atraído por sua função, esteja motivado contribuindo para o crescimento da empresa e a atuação em conjunto entre gestores, líderes, demais colaboradores e sucesso organizacional.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Os estudos relacionados à estratégia e ao conhecimento podem ser didaticamente colocados dentro dos processos de Gestão Estratégica e Gestão do Conhecimento e os estudos relacionados às características dos líderes e liderados e a filosofia e valores da organização estão inseridos no processo de gestão de pessoas da organização.

A Gestão Estratégica, realizada na presença de liderança mais participativa, é apontada como uma das ferramentas disponíveis para criar inovações e alinhar os ativos intangíveis com a estratégia e integrá-los entre si. Este alinhamento e integração dificilmente serão atingidos em uma administração de Concepção Tradicional, baseada num modelo taylorista ou fordista, apropriado para a Era Industrial. Esta concepção se baseia em uma estrutura rígida, excessivamente especializada, hierarquizada e fundamentada nas relações de autoridade e controle explícito de atividades, com funções rotineiras e pouco desafiantes. Em oposição, a Concepção Transformadora de administração exige características diferentes da organização, como liderança participativa, flexibilidade, inovação, criatividade e humanização da empresa (ALBUQUERQUE, 1999).

Para Pontes (2002), a estratégia é um posicionamento único englobando um conjunto de atividades. O principal ponto deste posicionamento está em escolher atividades diferentes de seus rivais. Neste sentido, se houvesse apenas um posicionamento não haveria estratégia. É importante escolher um posicionamento competitivo, ou seja, deve ficar claro o que não fazer.

Durante muito tempo, e ainda hoje em muitas organizações, a estratégia corporativa em uma organização costumava ser desenvolvida pelas funções

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

de marketing e finanças (BOUER, 2008).

Chiavenato (2010, p. 15-44) enfatiza que:

*[...] um dos pais da estratégia, é um dos primeiros a relacionar a tomada de decisões estratégicas com preferências pessoais dos responsáveis por estas decisões. Para esse autor, o conhecimento de fatores internos e externos do negócio é condição fundamental para o atendimento dos objetivos estratégicos.*

Esse autor ainda considera que a avaliação de riscos é tão importante quanto as preferências da gestão. Bog (2002) destaca que para ser competitivo empresas precisam desenvolver uma estratégia alinhada com sua estrutura, sistemas, comportamento de lideranças, políticas de recursos humanos, cultura, valores e gestão dos processos. Parece simples, mas na realidade, são muitas as dificuldades enfrentadas na implementação da estratégia.

A implementação parece ser tão importante quanto a própria estratégia. Bouer (2008, p. 11) fala que:

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

[...] pesquisadores e praticantes da administração de empresas e gestão negócios tem chamado a atenção para a necessidade de vencer um novo desafio: assegurar a execução eficaz e eficiente das estratégias propostas, ou seja, criar a competência essencial de execução da estratégia.

Para Zilbovicius (1999, p.221), eles são "elementos fundamentais para justificar a aplicação de técnicas e princípios que acabam por ser adaptados às condições concretas em que opera cada organização produtiva".

*a) reúne as dimensões sociais e cognitivas de um universo de produção; b) é produzido e reproduzido pelos atores sociais e é também imposto aos atores como um quadro, geralmente implícito, de definição e de avaliação das rationalidades da ação; c) não comporta a ideia de uma rationalidade*

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

*imutável, nem de uma racionalidade homogênea dos atores, significando que em torno da questão central da eficiência há um conjunto de normas que dominam a cena por um dado período, tornando-se um polo de referência (ZIBOVICIUS, 1999, p.23).*

A definição quanto a estratégia de uma determinada empresa, direciona seu público alvo, ou seja, a quem deverá atingir para que seu desenvolvimento estratégico e para as suas necessidades sejam revistas de acordo com o modelo da empresa.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme a definição de Fleury (2004, p.28), o conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas. Nessa abordagem considera-se a competência, portanto, como estoque de recursos que o indivíduo contém.

Para colocar em prática a GEP, optou-se pela gestão baseada em competências, com o intuito de identificar os talentos nos colaboradores e também designar a pessoa a trabalhar na função certa.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Em resumo, Fleury (2004, p.30) define que competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY, 2004 p.57).

As principais competências utilizadas no empreendimento serão:

1. Capacidade de trabalhar sob pressão: capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências;
2. Comunicação: capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o *feedback* de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes;
3. Dinamismo e iniciativa: capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas;
4. Motivação: capacidade de demonstrar interesses pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energias para os trabalhos;
5. Relacionamento interpessoal: habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes,

# REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos. (GRAMIGNA, 2002, p 55)

O quadro abaixo demonstra estas competências importantes de acordo com Fleury:

<b>COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL</b>	
Saber agir	Saber o que e por que faz, saber julgar, escolher e decidir
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas financeiro, materiais, criando sinergia
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência Rever modelos mentais

# REVISTA TÓPICOS

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

	Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
Saber comprometer -se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização seu ambiente, identificando oportunidades alternativas.

Quadro 1. Competências do Profissional. Fonte: Adaptado de Fleury (2004, p.69).

A competência de uma pessoa pode ser compreendida como a sua capacidade de entrega. É a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais de acordo com Dutra (2008).

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

As competências e seus importantes significados variam de empresa para empresa de acordo com a gestão e as habilidades até mesmo dos recursos humanos.

Conforme Chiavenato (2010) a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda a avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de alguma pessoa.

Quando se fala em avaliação de desempenho é bom ressaltar como é importante avaliar as pessoas, para verificar se elas estão correspondendo a expectativas que foram direcionadas a elas.

Segundo Pontes (2002 p.24) avaliação ou administração de desempenho é um método que visa continuamente estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conquistados.

A função de um gerente é justamente planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados conquistados. Com o intuito de facilitar este trabalho temos um ciclo de avaliação de desempenho, o ciclo se inicia com o planejamento estratégico da empresa, definições dos objetivos que a organização quer cumprir, a combinação dos resultados se estão sendo atingidos pela equipe de trabalho juntamente com o acompanhamento do desempenho, terminando com a avaliação dos resultados alcançados. (PONTES, 2002, p.24).

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

O desenvolvimento de pessoas está relacionado com a educação, visando à formação da personalidade dos indivíduos e melhoria da capacidade de compreender e interpretar conhecimentos.

Para Chiavenato (2009, p. 370) “o desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado voltado à carreira futura e não apenas o cargo atual.”

*Os processos de capacitação e desenvolvimento das pessoas envolvem questões complexas como a preparação de lideranças e coaches, educação corporativa continuada, gestão da aprendizagem, de novos talentos e do aprendizado organizacional. (CHIAVENATO, 2009, p. 360).*

Ao desenvolver os talentos as organizações estão buscando despertar as potencialidades individuais de seus colaboradores, permitindo que aflorem e cresçam até alcançar os resultados desejados.

Segundo Marras (2005, p. 170), “o mercado está mudando rapidamente o perfil de sua mão-de-obra, apresentando profissionais cada vez mais

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

preparados e em níveis de competitividade cada vez mais aguçados”, com isso, fatores como nível universitário, cursos de pós-graduação e falar fluentemente um idioma como o inglês ou espanhol, deixaram de ser um diferencial, para serem itens obrigatórios nos currículos.

O cargo consiste em um conjunto de atividades, deveres e responsabilidades que o tornam distinto dos demais cargos. Para a empresa, é o meio pelo qual as tarefas são distribuídas, para alcançar objetivos organizacionais. Por outro lado, o cargo é, para o funcionário, uma forma de realizar tarefas e atividades, dentro da organização visando concretizar objetivos individuais.

Segundo Teixeira (1998, p.111), as empresas são consideradas grandes ou pequenas de onde é possível cada vez mais determinar o desempenho das mesmas e seu sucesso para a qualidade de uma gestão e suas finalidades de lucro e crescimento total.

Por gestão deve-se entender todo o processo sistemático de obtenção de resultados a partir do esforço de outros, aglutinados por uma meta comum. Como lembra Teixeira (1998, p.112), “toda gestão implica na prática algum tipo de controle de recursos financeiros e materiais”

O progresso também é outro fator importante para que uma pessoa esteja motivada em desempenhar sua criatividade e principalmente possibilidade de uma produtividade maior até mesmo em períodos de baixa produtividade.

Segundo Moscovici (2004, p.19) competência interpessoal é ”habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada um e às exigências da situação”.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Nunca o trabalho em equipe foi tão valorizado como atualmente, por isso as competências interpessoais, estão sendo tão requisitadas quanto às competências técnicas. Ao desenvolver a competência interpessoal, permite-se perceber as reais necessidades de cada indivíduo da equipe, e se este está motivado ou não para desempenhar tal atividade.

*Para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, como um mínimo custo de tempo, esforço e de conflito. Muitos dos objetivos jamais poderiam ser alcançados apenas por esforço pessoal e isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham coordenadamente e em conjunto (CHIAVENATO, 2009, p.17).*

Ao desenvolver uma das competências, o indivíduo aprimora sua percepção, podendo prevenir futuros problemas como os conflitos interpessoais, o que acabaria prejudicando a produtividade e a motivação da equipe.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Outro fator importante é a comunicação de forma clara e absoluta para que assim o conhecimento das pessoas pelo nome aprimora o relacionamento com os clientes de uma forma sempre positiva.

Segundo (Reis, 2007 p.55) “o *feedback* estruturado, claro e cuidadoso pode ser um instrumento efetivo de aprendizagem e desenvolvimento de atributos de liderança”.

Atualmente as empresas estão se aperfeiçoando para benefício próprio e de seus funcionários, assim estão aprimorando as avaliações de desempenho e utilizando cada vez mais a avaliação 360 graus, ela possibilita identificar a performance dos colaboradores através de uma rede de *feedback* envolvendo as pessoas que fazem parte do seu trabalho.

O Treinamento e Desenvolvimento sempre que mencionadas estão juntas. Habitua-se diferenciá-los ora torná-los apenas um processo. Na verdade, há uma distinção, entretanto, esta é conceitual e sutil, pois está fixada basicamente ao foco dado. Desenvolver pessoas tornou-se um processo contínuo. Empresas lançam universidades corporativas, a fim de proporcionar aos seus colaboradores, conhecimento técnico e o desenvolvimento de competências individuais.

*Os programas de educação corporativa se destacam como um sistema de desenvolvimento de pessoas e talentos humanos alinhados às*

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

*estratégias dos negócios. As empresas passam a ter parceiros fundamentais no processo de mudança dentro das organizações, a educação voltada para a empresa é evidenciada como poderosa fonte de vantagem competitiva. A busca pelo auto-desenvolvimento das pessoas e a conscientização da necessidade de aprendizagem contínua, leva as organizações a se comprometerem com a educação de seus funcionários, implantando sistemas educacionais que privilegiam o desenvolvimento de atitudes, postura e habilidades. As empresas buscam alinhar as pessoas às estratégias organizacionais por meio da educação corporativa. (ÉBOLI, 1999, p. 125)*

Aumento da produtividade e qualidade, incentivo motivacional, formação profissional, especialização e reciclagem são alguns dos objetivos do treinamento, que, não pode ser considerado um processo isolado. O fluxo completo é formado por quatro etapas. A primeira é o diagnóstico. Esta

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

basicamente responde a duas perguntas para ser bem sucedida: quem deve ser treinado e o que deve ser aprendido? Com as respostas pode-se passar a próxima fase;

A seguir, temos o planejamento, que organiza as prioridades com foco nos recursos disponíveis e nas necessidades gerais; a terceira etapa é a execução do treinamento em si; finalizando o fluxo temos a avaliação onde a finalidade é confrontar os resultados com o planejado.

Cursos de como manejá sistema de computador ou como operar uma empiladeira são dois exemplos de Treinamentos.

Segundo Meister (1999, p. 15), os funcionários de todos os níveis precisam desenvolver meios de visualizar uma melhoria ou uma nova direção e buscar o comprometimento ativo dos outros para tornar realidade a visão compartilhada.

Segundo Chiavenato (2010, p.29) “Habilidade é a capacidade de transformar o conhecimento em ação, o que resulta em um desempenho desejado”. O autor ainda aponta que três habilidades são essenciais para o desempenho e o sucesso profissional dentro das organizações. Portanto, classifica-as na seguinte ordem: habilidades conceituais (ideias e conceitos); habilidades humanas (relacionamento interpessoal) e habilidades técnicas (colocar o conhecimento em prática).

Porém, entre estas habilidades necessárias para um bom desempenho profissional, merecem destaque as habilidades humanas, conforme mencionado por Chiavenato:

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

*As habilidades humanas envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos individuais ou coletivos. As habilidades humanas estão relacionadas com a interação entre as pessoas. O desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação sem receios e envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas. É preciso saber trabalhar com pessoas (CHIAVENATO, 2010, p.18)*

Segundo as explicações do autor, percebe-se a importância do profissional de secretariado executivo, desenvolver bons relacionamentos interpessoais com o grupo, a fim de promover o encorajamento da equipe em participar, interagir e em conjunto promover soluções para possíveis conflitos.

As habilidades humanas para os componentes de uma empresa são extremamente importantes para que este profissional estabeleça elos emocionais, e aumentem os sentimentos de identificação, que beneficiam a empresa, diminuindo a rotatividade e beneficia a equipe criando um

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

ambiente agradável, cooperativo, com todos os colaboradores em plena sinergia.

Nunca se buscou tanto a construção de relacionamentos sadios dentro das empresas como nos dias atuais. Bons relacionamentos favorecem o profissional, contribuindo para seu sucesso pessoal, e a organização fortalece os trabalhos em equipe, promovendo resultados positivos para a mesma.

A convivência humana é difícil, e esta interação entre as pessoas pode ser positiva ou negativa, gerando às vezes vários comportamentos sejam eles intencionais ou não como: atração, rejeição, simpatia, antipatia, colaboração ou conflito.

Com relação a este assunto, Moscovici (2004, p.32) faz questionamentos interessantes: “Estamos realmente condenados a sofrer pelos outros? Ou podemos ter esperanças de alcançar uma convivência razoavelmente satisfatória e produtiva?”

As relações interpessoais desenvolvem-se a partir do processo de interação sendo que, para uma interação humana e saudável, quatro elementos são essenciais: comunicação, cooperação, respeito e amizade.

O relacionamento humano pode ser harmonioso e prazeroso, fortalecendo a equipe, trazendo bons resultados para a empresa. Ou pode ser um relacionamento tenso, cheio de conflitos e competitividade. O que difere um do outro depende da forma como cada membro da equipe trabalha e desenvolve sua competência interpessoal.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Segundo Bon (2009) as pessoas, em todos os níveis, são a essência de uma organização. Seu completo envolvimento permite que suas habilidades sejam usadas em benefício das organizações, os principais benefícios para Bon (2009) no envolvimento das pessoas são:

*Pessoas motivadas, comprometidas e envolvidas dentro da organização; Inovação e criatividade da produção dos objetivos da organização; Pessoas como responsáveis finais por seu próprio desempenho; Pessoas ávidas por participar e contribuir com os aperfeiçoamentos contínuos. (BON, 2009, p.10).*

Assim como as empresas, pessoas precisam estar motivadas e responsáveis pelo seu desempenho e assim os aperfeiçoamentos podem ser percebidos no decorrer do período resultando em ganhos empresariais e até mesmo promoção para funcionários levando satisfação e crescimento empresarial.

Para a aplicação do princípio do envolvimento das pessoas, são levadas em consideração as opiniões, as ideias e suas experiências chegar a um resultado desejado, tipicamente leva a:

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

*Pessoas com entendimento da importância da sua contribuição e papel na organização; Pessoas que identificam restrições ao seu desempenho; Pessoas que aceitam a propriedade de problemas e a sua responsabilidade de resolvê-los; Pessoas que avaliam seu desempenho em comparação com suas metas e objetivos pessoais; Pessoas que buscam, ativamente, por oportunidades para melhorar sua competência, conhecimento e experiência; Pessoas que compartilham, livremente, conhecimento e experiência; Pessoas que discutem, abertamente, problemas e questões; Redução de conflitos dentro da empresa; Melhor percepção do cliente, sobre a organização. (BON, 2009, p.10).*

Sendo assim é necessário desempenho e conhecimento para a organização, conhecimento e experiência não somente em ideias, mas também em ações.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Em qualquer grupo que se forme haverá sempre divergências de ideias, e a forma como essas diferenças são tratadas, pode tornar a equipe forte ou frágil. Se no grupo há respeito pela opinião do outro e liberdade de expressão, certamente a comunicação fluirá em dupla direção, isto é com possibilidade de dar e receber *feedback*<sup>2</sup>. Em contrapartida se as opiniões são negadas, não ocorre a liberdade de expressão e certamente a comunicação é cheia de falhas, ruídos e barreiras, esta é uma equipe com problemas de relacionamento (SOUZA, 2012).

Segundo Moscovici (2004 p.256) as relações interpessoais: “desenvolvem-se através do processo de interação”. Portanto, a partir do momento que as pessoas passam a trabalhar juntas, espera-se que este seja um relacionamento construído a base de colaboração, entendimento, comunicação e amizade.

Em contrapartida, a convivência favorece que a partir do momento que se tornam íntimas, as pessoas sentem-se mais livres, para demonstrar as suas emoções. Mas estas emoções podem ser positivas como: simpatia, atração, compreensão, cooperação ou podem surgir sentimentos negativos como: rejeição, aversão, o que prejudica intensamente a produtividade da equipe, o entrosamento e a colaboração, instalando-se um clima de conflito, desarmonia e desentendimento (CHIAVENATO, 2010).

Na empresa as pessoas interagem o tempo todo, seja em reuniões, seja na coleta de informações, seja para construção de um projeto, enfim a interação é inevitável, ninguém consegue trabalhar sozinho, a interdependência existe e é necessária.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

O relacionamento interpessoal pode ser harmonioso e prazeroso, fortalecendo a equipe, trazendo bons resultados para a empresa. Ou pode ser um relacionamento tenso, cheio de conflitos e competitividade. Ao desenvolver uma das competências, o indivíduo aprimora sua percepção, podendo prevenir futuros problemas como os conflitos interpessoais, o que acabaria prejudicando a produtividade e a motivação da equipe (SOUZA, 2012).

Como decorrência lógica do fato de aceitar a complexidade do comportamento motivacional, acabamos compreendendo que seria difícil, senão impossível, encontrar a fórmula ideal para motivar pessoas. Aqueles que perseguem esse tipo de resultado em curto prazo devem ser considerados fortes candidatos ao desapontamento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se com este trabalho que as competências é um dos fatores primordiais para o aprimoramento, segurança, responsabilidade e satisfação de um profissional inserido em uma organização que em tempos atuais está cada vez mais exigente e competitiva.

A carreira é decisão e responsabilidade de cada profissional, mas as empresas devem desenvolver e manter programas de carreiras para que propicie o desenvolvimento e crescimento profissional, verificamos que constantemente a evolução torna-se mais importante para o profissional do que a condução de sua própria carreira. As competências de cada indivíduo devem ser desenvolvidas de acordo com a sinalização do mercado e a

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

aplicabilidade dessas competências poderá ser colocada em várias organizações.

A visão de carreira profissional esta baseada no caminho percorrido pelo profissional em sua trajetória, mesmo que em empresas diferentes, mas na sequência de suas atividades. Identificamos que a empregabilidade interfere diretamente nesta trajetória, pois as pessoas acabam adaptando-se em novas atividades na busca de permanência e do seu desenvolvimento no mercado de trabalho, abrindo mão da sequência de sua carreira.

Para que um profissional possa atribuir a sua carreira uma remuneração é preciso primeiramente, neste sentido, atender as expectativas de uma gestão em liderança e desenvolvimento contínuo.

A adaptação é fator base para organizações e pessoas, onde com ela os impactos das mudanças que são constantes e inevitáveis são minimizados.

Alguns conceitos incorporados ao cotidiano organizacional deixaram de ser um diferencial de sucesso, para ser um fator determinante para a permanência no mercado, uma vez que as organizações têm que oferecer serviços melhores e mais completos, decorrentes da atenção aos processos e a comunicação. Desta forma esperando obter resultados através de profissionais que vão ao encontro das necessidades de seus clientes, pois uma empresa responsável iniciando por uma equipe de gestão conceituada atende aos requisitos do mercado de trabalho e de serviços de uma forma abrangente.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

Muito além de conhecimentos, para as competências nas organizações as pessoas precisam ter pleno controle de suas emoções, de personalidade e até mesmo disciplina quando estiver diante de uma situação difícil de resolver em uma organização.

A busca constante de um aprimoramento e competência deve ser uma das características principais de uma empresa para que assim possam atuar com responsabilidade mesmo diante de problemas, avanços e contexto organizacional.

O profissional eficaz é aquele que busca aprimorar suas competências profissionais, na mesma proporção que suas competências emocionais, uma vez que, o homem não é capaz de realizar um trabalho sozinho, e que todo profissional depende um do outro, para a melhoria do indivíduo no seu aspecto humano.

Não somente o indivíduo, mas também as poucas empresas estão conscientizando-se do valor dos relacionamentos humanos, onde antes profissionais que possuíam apenas competências técnicas, supriam suas necessidades.

Um profissional eficaz é aquele que busca aprimorar suas competências profissionais, na mesma proporção uma vez que, o homem não é capaz de realizar um trabalho sozinho, e que todo profissional depende um do outro, para a melhoria do indivíduo no seu aspecto humano, pessoal, social, de integração e de remuneração sustentável fruto de uma carreira de sucesso.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

No plano de carreira o que se enfoca é o indivíduo, e não o cargo por ele ocupado; e o fato de sua remuneração estar relacionada ao uso e desenvolvimento de suas habilidades tende a promover a motivação para o trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L.G. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. São Paulo: Atlas, 1999.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena T. **Manual de gestão de pessoas e equipes**, vol. 2. São Paulo: Gente, 2002.

BON, J. V.; SELM, L. V.; GARCIA, S. C. Filippelli; CHIARIONI, M. ITSM Library - ISO/IEC 20000 . **Uma Introdução**. Van Haren Publishing, 2009.

BOUER, Ruy. **Fatores Determinantes para a Tradução da Estratégia em Ações e Resultados**. Tese – Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 2008.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e Desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa** – 10 ed - São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6<sup>a</sup> reimpressão.

DUTRA, J.S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

EBOLI, M. **Universidades corporativas**: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: USP, 1999.

FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópio da Indústria Brasileira**. 3<sup>a</sup> ed. Revista Ampliada. Atlas. São Paulo. 2004.

GRAMIGNA, MR. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2002.

KATZENBACH, J. A.; SMITH, D. K. **A força e o poder das equipes**. São Paulo: Makron Books. LUECKE, R. Criando equipes. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3<sup>o</sup> ed. São Paulo: Futura, 2005.

MEISTER, J. **Educação Corporativa**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 15 ed. Rio de Janeiro. José Olympio, 2004.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9, ed. São Paulo: Ltr, 2002.

REIS, G. G. **Avaliação 360 Graus**. 2. ed. São Paulo - Editora Atlas, 2007

SOUZA, César. **A neo empresa**: o futuro da sua carreira e dos negócios no mundo em reconfiguração. São Paulo: Integrare, 2012.

# REVISTA TÓPICOS

---

<https://revistatopicos.com.br> – ISSN: 2965-6672

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. Alfragide, Editora McGraw Hill. 1998;

<sup>1</sup> Mestre no Curso de Master of Science In de Business Administration da Must University – Florida USA. E-mail: [netao\\_ruy@terra.com.br](mailto:netao_ruy@terra.com.br)

<sup>2</sup> *Feedback*: Retorno sobre o comportamento que produz o resultado