

## CONTEXTO SOCIAL DA GESTÃO DE PESSOAS: MENSURAÇÃO AS PESSOAS ORGANIZACIONAIS

Estela Steinke<sup>1</sup>

Carina Oliveira Sá<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este estudo teve o objetivo de mensurar a importância das pessoas no contexto organizacional. O objeto de estudo foi os elementos organizacionais relacionados ao social. O devido zelo e gestão adequada das pessoas que compõem uma organização, é fundamental para o equilíbrio e alcance dos objetivos organizacionais. A proposta do estudo se deve a uma reflexão sobre o principal ativo de uma organização, o humano. Conforme se aprimora a tecnologia, é necessário a concomitância com a valoração das pessoas organizacionais. Os gestores devem estar atentos, para que, o planejamento estratégico esteja inserido e alinhado com a gestão de pessoas e todos os seus processos, sistemicamente e com viés holístico. O método científico utilizado foi o indutivo, a pesquisa qualitativa com procedimento bibliográfico, o embasamento dos assuntos e teorias foram buscados em livros. Foram interligados ao tema, uma proposta de assuntos com relevância à gestão de pessoas. Obteve-se a compreensão e asserção de que as pessoas são fundamentais para o desenvolvimento organizacional. Desta forma, é imprescindível que a alta administração tenha um planejamento eficaz dos elementos organizacionais relativos ao bem estar, zelo e compromisso com as pessoas, bem como, suas ações voltadas à qualidade de vida no trabalho. Proporcionar uma cultura com clima organizacional favorável, ainda é um desafio para as organizações. Se sugere a ampliação e aperfeiçoamento sobre o tema escolhido, para estudos futuros. Se constatou a importância de proporcionar a satisfação das pessoas, pois a contrapartida é obter o seu melhor no trabalho que realizam, para a eficácia pessoal e organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Contexto Organizacional; Gestão de Pessoas; Pessoas Organizacionais.

**ABSTRACT:** This study aimed to measure the importance of people in the organizational context. The object of study was the organizational elements related to the social. Due care and adequate management of the people who make up an organization are fundamental to the balance and achievement of organizational objectives. The study proposal is due to a reflection on the main asset of an organization, humans. As technology improves, it is necessary to simultaneously value organizational people. Managers must be aware that strategic planning is inserted and aligned with people management and all its processes, systemically and with a holistic bias. The scientific method used was inductive, qualitative research with a bibliographic procedure, the basis of the subjects and theories were sought in books. A proposal of subjects relevant to people management were linked to the theme. The understanding and assertion that people are fundamental to organizational development was achieved. Therefore, it is essential that senior management has effective planning of organizational elements related to well-being, care and commitment to people, as well as its actions aimed at quality of life at work. Providing a culture with a favorable organizational

<sup>1</sup> Mestra em Desenvolvimento- Gestão das Organizações- UNIJUÍ. Administradora. Docente de Administração na URI São Luiz Gonzaga. E-mail: estelasteinke@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Graduada em Administração- Iffar E-mail: carinaoliveirasa@hotmail.com

climate is still a challenge for organizations. It is suggested to expand and improve the chosen topic for future studies. The importance of providing people's satisfaction was noted, as the counterpart is to obtain their best in the work they perform, for personal and organizational effectiveness.

**KEYWORDS:** Organizational Context; People management; Organizational People.

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento das organizações está atrelado as pessoas. Essa referência se permeia, cujas mesmas são a riqueza, e, consigo trazem o conhecimento, esse que evolui e atende aos objetivos organizacionais. Conforme, Chiavenato (2022) são as pessoas que tocam e impulsionam as organizações. O estudo salientou a importância, do contexto social organizacional e o zelo pelos colaboradores. Nesse quesito, a abrangência dos elementos de gestão, atrelados á qualidade de vida no trabalho, fazem a diferença para o verdadeiro engajamento das pessoas, ao desenvolvimento organizacional.

Para nortear o estudo, foi pensado no seguinte problema: Pode-se afirmar que as pessoas são o diferencial ao mensurar o desenvolvimento no contexto organizacional? Para responder a esse problema, foram pesquisados assuntos pertinentes, de autores com estudos publicados na área de conhecimento da gestão de pessoas e afins da administração.

O objetivo geral do estudo foi mensurar a importância das pessoas no contexto organizacional. Para responder ao problema da pesquisa, foram elencados objetivos específicos, sendo: Pesquisar sobre as pessoas nas organizações; Apontar o compromisso organizacional com as pessoas; Comentar sobre a qualidade de vida no trabalho; Averiguar os elementos organizacionais cultura e clima.

O método científico utilizado no estudo foi o indutivo, a pesquisa qualitativa com procedimento bibliográfico, com o embasamento dos assuntos e teorias averiguados em livros. Para (GIL, 2008, p. 11) “por meio da indução chega-se a conclusões que são apenas prováveis”. Na definição da pesquisa

qualitativa, os autores Marconi e Lakatos (2022, p. 306) ressaltam que, “é preciso considerar a natureza da pesquisa: se o objetivo principal é classificar um conjunto de observações de autores, ela será qualitativa”. Já, o procedimento bibliográfico, foi escolhido para fundamentar teoricamente o objetivo geral do estudo, construindo e apontando elementos, e, assim respondendo ao problema e inquietação do tema da pesquisa. O autor Gil (2008) destaca que a pesquisa bibliográfica possibilita um amplo alcance de informações, além de permitir a utilização de dados em publicações, auxiliando também na construção conceitual que envolve o objeto de estudo proposto.

A escolha do estudo justifica-se, em primeiro lugar, no quesito pessoal do encantamento pela área de gestão de pessoas. Essa inquietação, que, ao estudar os conceitos e práticas da Administração, evolui a percepção da importância de criar e desenvolver um ambiente de trabalho produtivo nas organizações, com a recompensa de colaboradores engajados e satisfeitos. O tema está atrelado no desenvolvimento organizacional, tem sua devida ênfase na evolução social, ou seja, a consideração e cuidados com o capital humano é de fundamental importância. Com a modernidade, a rápida ascensão tecnológica, valorizar o ativo humano, fará toda a diferença para o futuro organizacional.

O artigo propôs averiguar e relacionar elementos que compõem a satisfação das pessoas no ambiente organizacional. Os processos da gestão de pessoas, estão concentrados em manifestar o zelo e cuidado com o indivíduo organizacional, ou seja, os colaboradores. A cultura e o clima, formam a essência de uma organização. Prestar atenção nas pessoas, trabalhar a partir do contexto da valorização do conhecimento humano. Os gestores, deverão voltar seu olhar e filosofia ao contexto social, sendo as pessoas que impulsionam, dão vida e contribuem para o alcance dos objetivos e missão das práticas organizacionais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o embasamento e consecução do estudo, esta sessão apresenta teoricamente os respectivos assuntos: As pessoas nas organizações; Compromisso organizacional com as pessoas; Qualidade de vida no trabalho; Clima e Cultura organizacional.

### 2.1 AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

O indivíduo desde seu nascimento, começa a fazer parte e utilizar em sua vida uma organização. Nesse viés, Chiavenato (2022, p. 147) salienta que “na verdade, as pessoas são o começo, o meio e o fim das organizações. São elas que fundam e iniciam as organizações; são elas que tocam e impulsionam as organizações”.

Conforme Chiaveto (2022, p.145):

“...as pessoas participam direta ou indiretamente de várias e diferentes organizações: trabalham em organizações, praticam religião em outras, divertem-se em outras, são afiliadas a organizações esportivas, políticas ou societárias, atuam em organizações comunitárias etc. Assim, o espaço social não é somente povoado por indivíduos, mas por relações sociais entre eles: como agentes individuais, as pessoas são portadoras desses relacionamentos”.

As pessoas estão interligadas sistemicamente com as organizações, ou seja, compõem socialmente uma organização, fazem parte e naturalmente constroem as relações sociais. Esse olhar moderno para com as pessoas, vem ganhando força no decorrer dos anos. De acordo com Dutra et al (2023) no contexto histórico, as pessoas vêm sendo encaradas pela organização como um insumo valioso, ou seja, como o principal recurso a ser administrado.

Ainda, na visão de Dutra et al (2023, p.3):

“Apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como

principal fio condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto, as organizações vêm sofrendo grande pressão do contexto externo, forçando-as a uma revisão na forma de gerir pessoas”.

As transformações no decorrer dos anos, a modernidade, o avanço tecnológico mostraram e continuam sendo evidenciados que, as pessoas são o diferencial dentro de uma organização, ou melhor, elas são a vida e movimento de uma organização.

Os autores Nogueira e Paula (2016), comentam que é necessário buscar e aplicar mudanças no pensamento de muitos gestores das organizações, que, ainda veem a área de recursos humanos como algo que gera despesas para a empresa, e pelo contrário, deveriam ser visionários, analisando como um investimento que irá trazer excelentes resultados e alcance dos objetivos organizacionais.

Com todos os avanços, Dutra et al (2023, p.3) sintetizam que:

“as alterações em padrões de valorização socioculturais, a velocidade das transformações tecnológicas e do ambiente e as alterações nas condições de vida têm afetado profundamente o conjunto de expectativas das pessoas em sua relação com as organizações e com seu trabalho”.

Nesse pensamento, se pode compreender quanto mais avançam as tecnologias, mais as pessoas criam expectativas e as mesmas tem afetado, podendo salientar o intrínseco motivacional. Segundo Fonseca et al (2013), o gestor organizacional precisa ter a iniciativa de aplicar aos processos de Gestão de Pessoas, estratégias e planejamento para a organização, minimizando desmotivação e maximizando o foco organizacional e os interesses almejados pelos colaboradores.

## 2.2 COMPROMISSO ORGANIZACIONAL COM AS PESSOAS

Aprimorando a ideia sobre as pessoas serem parte fundamental e compor uma organização, a mesma precisa ter os devidos cuidados com sua valoração.

Chiavenato (2004, p.6) afirma que “a Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação”.

Os autores Dutra et al (2023, p. 327) apontam que o “aspecto fundamental da gestão de pessoas é o cuidado da organização com integridade física, psíquica e social de seus colaboradores, a saúde deles e sua qualidade de vida”.

As organizações, ao contratarem alguém para realizar trabalhos ou para atuar em atividades de seu interesse, têm um compromisso subjacente de preservar a integridade dessas pessoas em todos os sentidos: físico, psíquico e social. Independentemente dos aspectos legais que preservam integridade do trabalhador, essa é uma obrigação moral das organizações. (DUTRA et al, 2023, p.330)

Salienta-se que as pessoas precisam de cuidados mais pontuais e concretos, visando o monitoramento do nível de satisfação, ou seja, seu trabalho faz parte da atenção da organização com seus colaboradores. Ainda, Dutra et al (2023) afirma que a organização deverá ser coerente, reconhecer que as pessoas são importantes, ter cuidado com elas, priorizar todos os esforços preservando sua integridade.

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Almejar qualidade de vida no trabalho, é, sem dúvida, uma das buscas incessantes das pessoas no mercado de trabalho. Chiavenato (2022) corrobora que as práticas em qualidade de vida no trabalho devem seguir um modelo integrado com todas as áreas da organização.

“Qualidade de vida no trabalho tem como objetivo principal a busca do equilíbrio psíquico, físico e social dos empregados, dentro do contexto organizacional, considerando as pessoas como seres integrados nessas três dimensões, através de ações que refletem em aumento na produtividade e na melhoria da imagem da empresa tanto no contexto interno, como externamente, levando ao crescimento pessoal e organizacional.” (ARELLANO et al, 2017, p. 270).

Com o grau elevado de competitividade atual entre as organizações, há preocupação da alta administração em lidar com os níveis de motivação e de saúde, minimizando os níveis de estresse dos colaboradores, esse sentido faz inferência a um diferencial importante. Arellano et al (2017) ressalta o contexto da qualidade de vida no trabalho, sendo a fonte primária que consolida uma importante prática da gestão de pessoas.

Nesse sentido, Arellano et al (2017) comenta sobre modelo de gestão de qualidade de vida no trabalho. A autora afirma que o mesmo “deve contemplar preocupações com o estado de saúde do indivíduo e grupo de trabalhadores, a métricas de desempenho organizacional”. Um meio sistêmico, holístico que está relacionado com as estratégias de recursos humanos e organizacionais, objetivando parceiros estratégicos da organização.

Para Ferreira (2013, p.113) qualidade de vida no trabalho significa:

“o conjunto de ações que a empresa realiza para implantar melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e os trabalhadores como um todo: é o chamado enfoque biopsicossocial”.

Na visão de Dutra (2023) é necessário refletir que investir no bem estar das pessoas, dentro das organizações se obtém ganhos, principalmente quando se trata do alinhamento das práticas de gestão de pessoas com foco nas melhorias das condições de trabalho e na promoção de um ambiente saudável.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

As pessoas, sendo essência de uma organização, formadoras e constituintes das mesmas, refletem o ambiente que estão inseridas. Sendo assim, conforme Ferreira (2013) o clima organizacional é a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações e se estes os satisfazem ou não.

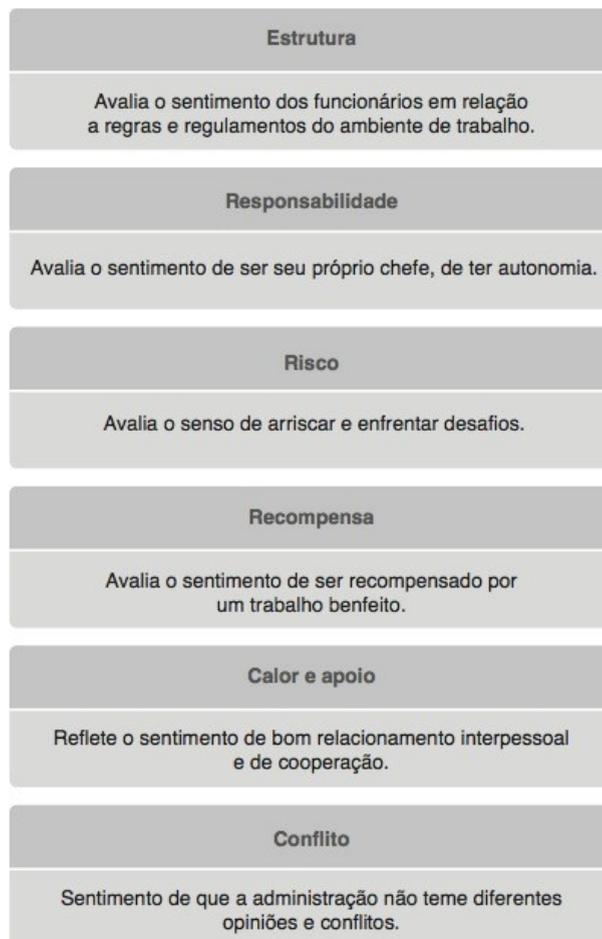
De acordo com Fleury e Sampaio (2002, p. 291),

“o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada pelos fatores conjunturais externos e internos à organização. A idéia do clima organizacional remete à noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização”.

As pessoas se expressam, formando o clima organizacional, surgindo as percepções em relação às organizações em que trabalham. Ferreira (2013) afirma que a relação entre clima e motivação estão interligados. Ainda, a referida autora (2013, p.47) relata que “o ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima é a “qualidade” do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e reflete o seu comportamento”.

Ferreira (2013, p.48) demonstra os primórdios dos fatores de mensuração de clima organizacional de Litwin e Stinger, que, em 1968, mensuraram o clima organizacional utilizando um modelo e suas variáveis, conforme figura 1, a seguir:

Figura 1: Modelo de mensuração de clima Litwin e Stinger



Fonte: (Adaptado de Ferreira, 2013)

A figura 1, demonstrou um modelo de mensuração do clima organizacional, destacando que, deve ser levado em consideração a integração entre os departamentos e o tipo de trabalho realizado, recompensar as pessoas, a liderança, comunicação, o treinamento e desenvolvimento, o progresso profissional, o relacionamento interpessoal, estabilidade e a participação dos colaboradores, para um clima organizacional favorável.

As organizações devem analisar seu “clima”, pois, se as pessoas não estão motivadas ou felizes, não se engajam nos objetivos, assim Fleury e Sampaio (2002) conferem que a identificação do clima organizacional pode ajudar a aumentar a eficiência, eficácia e efetividade, pois contribui para a criação de um ambiente que satisfaz os integrantes sociais, também, regulamenta os comportamentos e atitudes para uma organização estratégica.

## 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada pessoa traz consigo valores e percepções diferentes. As mesmas, quando compartilhadas e vivenciadas grupalmente, formam traços da cultura. De acordo com Shein e Shein (2022, p.27) “a cultura de um grupo pode ser definida como sua aprendizagem acumulada e compartilhada à medida que esse grupo soluciona problemas de adaptação externa e de integração interna”.

De acordo com Freitas (2012, p.18) “a cultura é um conjunto de pressupostos, sempre em processo e formação, visto que a aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas estará sempre ocorrendo.

Os autores Shein e Shein (2022, p. 38) explicam que,

“As crenças expostas e as regras morais ou éticas defendidas permanecem conscientes e são explicitamente articuladas porque servem à função normativa ou moral de orientar os membros do grupo sobre como lidar com certas situações-chave e como treinar novos membros sobre seu comportamento. Tais crenças e valores com frequência são incorporados a uma ideologia ou filosofia organizacional, que, então, serve como guia para lidar com a incerteza de eventos intrinsecamente incontroláveis ou difíceis”.

Assim, conforme a aprendizagem acumulada durante a vivência da pessoa, ao compartilhar com um grupo, algumas características acrescentam na filosofia organizacional.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O estudo obteve a inquietação, em elencar conceitos de estudiosos da área, para responder a problemática, sendo: Podemos afirmar que as pessoas são o diferencial ao mensurar o desenvolvimento no contexto organizacional? Para obter a resposta, os assuntos pesquisados, permitiram informações concretas.

Ao pesquisar sobre o assunto (as pessoas nas organizações) o elo de informação entre os autores, chegou-se na seguinte compreensão, que, as pessoas devem sentir-se satisfeitas em seu trabalho e na relação que estabelecem com a organização, e, assim se tornam um diferencial competitivo.

Interligando as pesquisas de clima, cultura e qualidade de vida no trabalho, o compilado dos autores e suas reflexões, foi interpretado que: a satisfação é perceptível nas pessoas quando elas são respeitadas em sua individualidade e ao mesmo tempo se sentem desafiadas.

A pesquisa bibliográfica elucidou ao problema de pesquisa, com os estudos, reitera-se os seguintes resultados:

- ✓ Investir em processos de gestão de pessoas obtêm-se o melhor no trabalho que os colaboradores realizam;
- ✓ Atualmente é um desafio para as organizações proporcionar a satisfação contínua das pessoas;
- ✓ Cuidar dos colaboradores, proporcionando qualidade de vida no trabalho, o indivíduo organizacional se sente valorizado e com isso, desafiado, buscando o seu melhor; e,
- ✓ Para toda a organização, as pessoas são e devem ser o diferencial, elas almejam, reconhecimento e crescer profissionalmente.

Ao averiguar o assunto sobre clima organizacional, encontrou-se a mensuração de fatores. Esse, vai de encontro com a proposta do estudo, que trouxe equiparações do reflexo da motivação dos colaboradores sobre o ambiente organizacional. Assim, a resposta sobre desenvolvimento e importância humana no trabalho, interpretou-se que: a qualidade e as estratégias da gestão de pessoas, obtêm-se o devido retorno se é investido no contexto social.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desenvolvimento das organizações em seu contexto social é contínuo. Reiterando, o pensamento de Dutra (2023) há uma grande pressão do contexto externo, forçando-as a uma revisão na prática de gerir pessoas. O propósito do estudo foi mensurar a importância das pessoas no contexto organizacional; assim, sendo corroborado por Chiavenato (2004) enfatizando que a gestão de pessoas é responsável pela excelência das organizações, sendo o capital intelectual

(conhecimento das pessoas) a importância do fator humano.

Consequente ao objetivo ou propósito geral, os objetivos específicos, foram alcançados, com a pesquisa bibliográfica. O primeiro objetivo, foi pesquisar sobre as pessoas nas organizações, acerca do tema e as várias contribuições dos autores, Fonseca et al (2013) ressaltam a importância da gestão organizacional, ter a iniciativa de aplicar estratégias para minimizar a desmotivação e maximizar os interesses almejados pelos colaboradores.

O segundo objetivo específico, foi apontar o compromisso organizacional com as pessoas. Ao pesquisar Dutra et al (2023), obteve-se a resposta adequada, que os aspectos legais que preservam integridade do trabalhador, não é diferencial de compromisso, pois é uma obrigação moral das organizações.

O terceiro e quarto objetivos específicos, respectivamente: comentar sobre a qualidade de vida no trabalho; averiguar os elementos organizacionais cultura e clima. Os mesmos ao serem pesquisados, obteve-se êxito para o estudo, pois concluiu-se que ações relativas ao bem estar, zelo e compromisso com as pessoas organizacionais, resultam em qualidade de vida no trabalho.

Diante do exposto, proporcionar uma cultura com clima organizacional favorável, ainda é um desafio para as organizações. Se sugere a ampliação e aperfeiçoamento sobre o tema escolhido, para estudos futuros. A importância de proporcionar a satisfação das pessoas com eixos pautados nos valores, terá seu diferencial competitivo em qualquer modelo de negócio.

## REFERÊNCIAS

ARELLANO, Eliete Bernal; ROUX, Ana Maria Roux; CESAR, Valentini Coelho. **Gestão de pessoas** : nas empresas contemporâneas brasileiras. 1. ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional** : a dinâmica do sucesso

das organizações. - 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humanos das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

FERREIRA, Patricia I. **Série MBA - Gestão de Pessoas** - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho . Grupo GEN, 2013.

FLEURY, M. T. L; SAMPAIO, J. D. R. **Uma discussão sobre cultura organizacional**: as pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional**: evolução e crítica. Coleção Debates em Administração Cengage Learning Brasil, 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia Científica** . Grupo GEN, 2022.

NOGUEIRA, Giulia de Mendonça; PAULA, Vilson Vieira de. **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. Rio de Janeiro: Inovarse, 2016.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Pedro. **Cultura Organizacional e Liderança**. Grupo GEN, 2022.