

## **PRESSUPOSTOS GERAIS ACERCA DA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

DOMINGOS, Ana<sup>1</sup>; FONTANELLA, Caroline Mendes<sup>2</sup>; DA SILVA, Ellen Rodrigues<sup>3</sup>; ALVES, Maria Clara Pereira; LIMA, Igor Gabriel

### **RESUMO**

O estudo em questão parte do princípio em abordar os principais aspectos relativos à gestão de pessoas nas organizações, enfatizando a importância da coleta, tratamento e aplicabilidade dos dados e informações envolvidos no cotidiano de trabalho, como forma de melhor conduzir os objetivos corporativos. Neste enfoque trata-se da Gestão do Conhecimento, enquanto uma estratégia organizacional que potencialmente pode tornar mais eficaz as atividades das empresas em seus aspectos produtivos e de mercado. As empresas que visam despontar significativamente no mercado, alcançando suas metas, e obter resultados mais efetivos, devem levar em consideração a formação e gestão de qualidade de seus colaboradores, uma vez que este recurso ainda hoje, no mundo global se apresenta enquanto o principal componente nas organizações.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Conhecimento. Recursos Humanos. Mercado. Organizações.

### **1. INTRODUÇÃO**

Frente ao mercado atual e preponderantemente diante dos constantes avanços tecnológicos as organizações necessitam acompanhar e desenvolver estratégias que as possibilitem melhor competir no ramo em que atuam. Neste viés os recursos humanos ainda são um dos principais capitais das empresas, uma vez que os objetivos das mesmas dependem das suas capacidades laborais. A gestão de pessoas caracteriza-se enquanto um conjunto de técnicas cujo intuito principal é o de desenvolver o capital humano, a partir de um processo voltado a melhoria do desempenho dos colaboradores e consequentemente da organização.

Autores como Chiavenato (2000), Valentim (2018), Strauhs (2012) entre outros acreditam que no mundo contemporâneo, ao tratar de fatores técnicos, econômicos e sociais, a informação e o conhecimento vem sendo um importante precedente no cotidiano das organizações, certa vez que muito influencia nas tomadas de decisões e na obtenção de resultados. A gestão do conhecimento perfaz uma filosófica formativa, que leva em consideração os diferentes tipos de experiências envoltas em todos os setores da empresa, de modo a constituir bases mais sólidas para o enfrentamento de potenciais variáveis.

O estudo em questão é resultado de uma pesquisa bibliográfica, onde foram utilizados enquanto fonte de informações e conhecimento artigos científicos, acervos literários, monografias entre outras obras que abordam a temática estabelecida.

O principal objetivo do estudo consiste em propor análises e reflexões acerca da importância da gestão do conhecimento nas organizações enquanto estratégia de inovação e desenvolvimento de potencialidades possibilitem maior sintonia entre as funcionalidades laborais e a metas da empresa.

## **2. PRESSUPOSTOS GERAIS ACERCA DA GESTAO DE PESSOAS**

Para Ansoff (1981) a gestão de pessoas é um movimento contínuo e que se apresenta no ambiente organizacional de multiformas, pelo fato das pessoas apresentarem características pessoais diferentes entre si, o que conseqüentemente gera comportamentos diversificados no ambiente de trabalho. Todavia no cotidiano de trabalho para que as metas corporativas sejam alcançadas com sucesso se faz necessário um mediador que conduza o trabalho, alinhando todo o potencial de trabalho visando um resultado final.

O mesmo autor enfatiza ainda a gestão implica em condução, manejo, diálogo, tomadas de decisões, planejamento e estratégias que viabilizem um clima organizacional agradável bem como o trabalho de equipe.

Geus (1998), diz que gestão é concebida como uma estratégia de condução, sendo a função de um gerente rumo ao pleno desenvolvimento organizacional e também dos profissionais engajados na equipe.

Morin (2008) explica que os processos grupais bem como quase toda a atividade exercida nas organizações, sobretudo são compostas de pessoas, sendo essas responsáveis por executar diferentes tipos de funções. O papel a gestão, se insere na perspectiva cumprir as metas organizacionais, a partir do engajamento e garantia do trabalho adequado de todo o corpo de funcionários, que mesmo desempenhando funções em diferentes setores devem exercer suas funções laborais tendo em vista os reais propósitos da organização. As pessoas dentro de uma empresa são como uma corrente, que literalmente são ligados por elos, o gestor neste enfoque deve garantir que esses elos estejam sempre unidos e que as pessoas estejam concatenadas com os objetivos da pré-estabelecidos pela empresa.

Já Paschoal (2006) nos ensina que a gestão de pessoas envolve na sua toda a sua dimensão conflitos, dúvidas, desmotivação, singularidade, problemas profissionais e pessoais, deficiências, competências dentre outros aspectos típicos do ser humano e que, todavia, também se estabelecem no âmbito de trabalho, e exige mediação, para que esses comportamentos não venham interferir negativamente no trabalho.

Neste sentido o autor destaca que lidar com pessoas, é o mesmo que lidar com emoções, com pensamentos e comportamentos pré-estabelecidos, sendo esta uma tarefa que exige destreza e profundo conhecimento, certa vez que as pessoas são diferentes entre si.

Os colaboradores muitas vezes não compreendem de fato o intuito da empresa frente ao mercado em que atua, por isso muitas vezes o treinamento e os aspectos interventivos da gerência são cruciais, pois, as organizações apresentam um planejamento estratégico acerca de onde querem chegar a nível de competitividade e ascensão.

Assim sendo é muito importante considerar a cultura interna coletiva da empresa, essa mesma cultura se constitui de componentes que mantem a empresa integrada e ativa, ou seja as pessoas são os principais recursos de uma organização.

De acordo com Guimarães (2021) a gestão de pessoas é concebida como sendo uma área cuja responsabilidade se assenta na perspectiva de administrar o potencial humano das empresas. Esta gestão de uma maneira geral usa de técnicas e recursos visando conciliar os objetivos dos funcionários com as metas da empresa.

A mesma autora chama a atenção para o fato de que para que isto ocorra, é imprescindível que os responsáveis pela gestão estejam em sintonia com a equipe identificando características e posicionamentos mais adequados à cultura organizacional, para

assim intervir a partir de ações motivacionais, formativas, e laborais que estejam de encontro com o planejamento estratégico da empresa.

## **2.1 Objetivos envolvidos ao processo de administrar de pessoas**

Guimarães (2021) diz que os principais objetivos relacionados a gestão estratégica de pessoas englobam:

- Apoio a empresa no sentido de atingir suas metas, desenvolvendo e implementando ações dos Recursos Humanos conectadas com a estratégia de negócios;
- Cooperação para a constituição de uma cultura de alta performance;
- Garantia de que a empresa tenha os recursos humanos dotados de talentos, capacidades e comprometidas com os princípios organizacionais;
- Desenvolvimento de relações empregatícias favoráveis entre a gerência e os funcionários, constituindo assim um clima de respeito e confiança mútua;
- Estímulo concernente a aplicação de abordagens éticas à gestão de pessoas.

Para Giraldi (2008) a consolidação de uma administração eficiente, depende do diagnóstico acerca das principais necessidades dos colaboradores e da organização, e preponderantemente tomar medidas a fim de garantir a ascensão e o crescimento interno da empresa, para que isto torne-se possível é necessário pautar todo o trabalho corporativo nos pilares da gestão de pessoas, nos quais propiciam uma atuação ainda mais estratégica e eficientes, tais como: (Motivação; Liderança; Comunicação; Cooperação; Capacitação; Trabalho em equipe; Conhecimento; Treinamento e desenvolvimento; Competência; Participação; Envolvimento).

O mesmo autor diz que para fazer uma gestão de pessoas estratégica, é necessário priorizar e valorizar o capital humano, colocando os colaboradores na frente dos lucros, pois esses ainda hoje são um dos principais recursos.

Chiavenato (2000) acrescenta que as pessoas são o bem mais valioso de uma organização, é através delas que todos os demais fatores se aprimoram e se ramificam entre as áreas. Entretanto o capital humano necessita de estímulos constantes, para a identificação de oportunidades e desenvolvimento de um trabalho significativo. Em suma a gestão dos

recursos humanos tem a missão crucial de encontrar as melhores práticas que sejam mais favoráveis aos propósitos corporativos.

## **2.2. Perspectivas da gestão do conhecimento no ambiente organizacional**

Para Valentim (2018) qualquer que seja o negócio, é imprescindível o conhecimento, todavia muitas organizações deixam de aproveitar o máximo do seu potencial no que tange agregar valores. Através da gestão do conhecimento, é possível gerir de forma mais contundente e significativa os diferentes fluxos de conhecimentos, potencializando assim ações direcionadas a obtenção de resultados mais efetivos.

O mesmo autor chama a atenção para o fato de que uma organização detém uma quantidade muito grande de conhecimento produzidos a partir das mais diversas relações, além de informações advindas dos processos realizados dentro da empresa.

Neste viés o desafio circunscreve ações que possibilitem estruturar esses dados produzidos, vem como armazená-los e conduzi-los de maneira com que os setores desenvolvam suas ações de maneira integrada, em sintonia uns com os outros, focando na ascensão dos negócios.

De acordo com Morin (2018) muitas empresas encontram dificuldades atreladas a extração o conhecimento gerado e acumulado durante os anos. Desta forma a gestão do conhecimento foi um tema muito favorável que surgiu ainda na década de 1990, passando a ser discutido e estudado de maneira mais pragmática, deixando de ser uma tendência de eficiência operacional, e passando a ser uma estratégica metodológica nas organizações.

Em consonância ao exposto Chiavenato (2000) infere dizendo que a gestão do conhecimento é um importante conceito a ser aplicado em qualquer organização, porém se faz necessário estruturar novos modelos organizacionais, a partir de sistemas gerenciais e uma liderança que possibilite o enfrentamento de qualquer obstáculo que venha coexistir nos processos e transformação no ambiente organizacional.

Valentim (2018) ressalta que a gestão do conhecimento está relacionada a administração dos ativos de conhecimentos de uma organização. Sendo este um processo aparentemente complexo e sistemático de identificação, criação, reestruturação e aplicabilidade dos conhecimentos estratégicos na vida de uma corporação.

O mesmo autor supramencionado explicita ainda que o conceito de Gestão do Conhecimento (GC) engloba um conjunto de metodologias e técnicas que tem por finalidade estabelecer conexões ligadas à identificação, integração, recuperação e compartilhamento do conhecimento existente nas empresas.

A soma de todo o conhecimento envoltos na organização inerentemente resulta no capital intelectual da organização, gerado por meio do intercâmbio entre o capital humano, capital estrutural e o capital dos clientes.

Para Marras (2001) o sucesso organizacional, independentemente do tamanho das instalações da empresa, ou segmentação, está totalmente vinculado a ação dinâmica de transformar o conhecimento corporativo em resultados. Neste enfoque a gestão do conhecimento aplicado no cotidiano laboral faz com que as respostas sejam construídas de maneira mais fundamentada, sem ser necessário iniciar do zero. O aprendizado por meio de erros e acertos é uma das formas de implantar a filosofia do conhecimento.

Segundo Strauhs (2012) entre todos os insumos de uma organização (equipamentos, produtos, materiais, energia etc.) dois adquiriram relevante importância no que consiste a maximização da capacidade de geração de inovações e respectivamente do aumento da competitividade, sendo a informação e conhecimento esses dois preceitos de suma relevância no âmbito laboral., sendo que a utilização desses insumos possibilita a identificação das eventuais alterações referentes a: necessidades dos clientes; concorrência; tendências de mercado entre outras.

O autor diz que de uma forma geral a utilização dos conhecimentos de maneira sistemática perpassa por estágios, iniciando desde a coleta, registro e tratamento dos dados até práticas que impulsionam a aprendizagem da organização, pautando-se em compartilhamento e retenção do conhecimento. Assim sendo a empresa consegue gerar mais inovações a nível de produto, processo e serviço, de maneira mais dinâmica e rápida em comparação a seus concorrentes diretos. Uma vez que concebido enquanto estratégia corporativa, o conhecimento exige do gestor novas posturas frente aos colaboradores, no que tange a visão interna e externa das atividades empregadas no dia a dia de trabalho.

Conforme Leuch (2011) os processos envoltos na inovação dependem consideravelmente de um novo comportamento por parte do líder/gestor assim concomitantemente também de seus colaboradores. Esses devem ter a visão simultânea

tanto internamente quanto externamente da empresa. Os fatores externos configuram o ambiente competitivo, e o interno envolve o aprimoramento de suas competências, esses fatores são imprescindíveis para transformar informações em conhecimentos, que podem ser muito úteis para as tomadas de decisões.

A autora chama a atenção para o fato de que mesmo muitas empresas não tenham ainda desenvolvido de maneira eficaz processos de transformação condizentes a informação e conhecimento, é necessário ter em mente que há uma estreita relação entre informação, conhecimento e inovação, sendo que quanto maior for a capacidade de inovação da empresa, maior será a sua vantagem competitiva, todavia é preciso seguir alguns passos, tais como:

- Obtenção da informação
- Tratamento da informação
- Transformação da informação em conhecimento
- Transformação do conhecimento em inovação (LEUCH, 2011).

Este processo segundo a autora supracitada deve ser diariamente reforçado e mediado por parte do gestor, que aplicara técnicas de liderança a partir de momentos reflexivos, diálogos formais e informais, observações, registros, mudanças de comportamentos, balanços e análises entre outras ações comuns e decorrentes do cotidiano laboral, mas que se forem adequadamente observadas e tratadas podem se consolidar em conhecimento, este que se enquadrará na filosofia da organização e servirá como base para as tomadas de decisões mais assertivas e que de fato venham de encontro com a realidade da empresa.

### **2.3. A importância dos fatores formativos para o desenvolvimento dos recursos humanos**

Marras (2001) define o treinamento como um processo intimamente ligado ao desenvolvimento organizacional e a gestão, certa vez que a qualificação no trabalho é uma constante já que as variáveis dentro de algumas empresas dependem de vários fatores, que fazem com que as organizações estejam sempre atenta as novas incidências de mercado que potencialmente possam interferir nos negócios.

O desenvolvimento de competências no trabalho também compreende a gestão de pessoas, certa vez que a administração dos recursos humanos deve compreender fatores

formativos de maneira ampla e corriqueira. De uma maneira geral o treinamento se refere a um processo de assimilação cultural em curto ou longo prazo, servindo para otimizar o trabalho diário.

Boog (1999) diz que os treinamentos numa perspectiva empresarial são imprescindíveis e fundamentais para o desenvolvimento dos aspectos educacionais e técnicos dentro de uma organização, uma vez que por meio treinamentos os colaboradores aprendem a aplicar seus conhecimentos e experiências de maneira a concatenar-se com objetivos predefinidos.

Chiavenato (1999) considera que investir no capital humano é um passo importante para o sucesso das empresas, pois desta forma é possível que a mesma aplique mais qualidade em seus processos, e detenha consequentemente colaboradores mais preparados para o exercício de sua função.

O mesmo autor diz que assim como os aspectos motivacionais, o treinamento e ou os fatores formativos nas organizações deve compreender a gestão integrada, uma vez que o líder deve ser o componente chave para que isto ocorra de forma perfeita e eficaz. O funcionário motivado é capaz de desempenhar de maneira mais significativa suas funções dentro da empresa, além de trazer melhorias para no que diz respeito ao clima organizacional.

Chiavenato (1999) ao tratar do treinamento e desenvolvimento corporativo diz que este processo:

- Fomenta a motivação nos colaboradores;
- Agrega valores atrelados a composição de uma equipe mais entrosada;
- Maximiza a efetividade e percepção da equipe frente às possíveis tomadas de decisões;
- Minimiza a rotatividade de funcionários;
- Aumenta a produtividade;
- Diminui eventuais desperdícios e acidentes de trabalho;
- Possibilita melhor alinhamento estratégico;
- Emprega maior qualidade nos produtos e serviços.

Chiavenato (1999) nos ensina que em todos os grupos sociais, organizacionais entre outros aparece um líder, este que tem o papel de influenciar por meio das relações interpessoais. As características do líder são essenciais num grupo de trabalho, uma vez que

o mesmo terá a tarefa de articular diferentes tipos de ações mediadoras e gerenciais, a partir de tomadas de decisões, atribuições entre outras ações, atuando de maneira intencional visando transformar e ou modificar o comportamento de outra pessoa, a fim de alinhando assim aos objetivos da empresa.

Desta forma pode-se dizer que na gestão de pessoas é essencial que haja num processo de treinamento, a partir de uma pessoa para liderar o grupo, e que esta atue de forma planejada, estimulando valores e situações que incitem a otimização do trabalho assim como a ascensão de habilidades subjetivas.

Em paralelo ao exposto Vergara (1999) acrescenta que o principal papel de um gestor no processo de treinamento dos colaboradores circunscreve ações de incentivo, mediação, motivação e controle. É importante frisar segundo o autor que existe diferença entre incentivo e motivação, sendo que o incentivo é externo ao indivíduo, ao passo que a motivação é uma situação implícita no mesmo que exige muitas vezes de intervenção e estímulo para que venha despertar tal estado.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Compreende-se que a gestão de pessoas está envolta a necessidade de a empresa de implantar juntamente com seus gestores e colaboradores um trabalho de conscientização e treinamento contínuo, essencial para a execução do planejamento estratégico da organização, tendo como intuito a participação de todos, agregando valores e constituindo uma cultura organizacional eficaz, repleta de motivação e estímulos.

Pode-se dizer que a coleta, tratamento e utilização eficaz dos dados e informações nas empresas é um importante pressuposto para a gestão do conhecimento, e conseqüentemente para que as mesmas sejam capazes de inovar e alcançar um melhor desempenho frente a seus concorrentes. Não basta apenas conhecer os processos e sistemas envolvidos nos processos corporativos, é preciso entender como tais informações se aplicam categórica e pragmaticamente no cotidiano de trabalho, estabelecendo situações direcionadas que estejam em sintonia com os objetivo e metas da organização.

O conhecimento é um importante ativo, ou capital dentro das organizações, todavia e para que se torne possível obter vantagens competitivas a partir deste aspecto, a empresa necessita aprender a gerenciar de forma integrada as informações de que dispõe e a TI. Entretanto isso só é possível com a ajuda de todos os empregados, pois esses apresentam diferentes tipos de comportamentos, vivências e experiências de trabalho que precisam ser mediados para assim fazer uso da informação de maneira mais estratégica e eficaz.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1981.

BOOG, G. G. **Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos**. In: \_\_\_\_\_. Manual de treinamento e desenvolvimento. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_, I. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FERNANDES, Kátia Regina. **A Importância do Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações**. [webpage] Twygo (2018). Disponível em: <https://www.twygoead.com/site/blog/importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-colaboradores-para-o-crescimento-de-uma-organizacao/>. Acesso em 14/11/2025

GEUS, A. de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIRARDI, D. **Da seção de pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

GUIMARÃES, Bruna. **Gestão de Pessoas: o que é, principais processos, objetivos e seus pilares**. 2025 GUPY [blog]. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>. Acesso em 11/11/2025

LEUCH, Verônica. **Práticas de gestão do conhecimento em indústrias de grande porte dos campos gerais**. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/41/Dissertacao.pdf>>. Acesso em 18/11/2025

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MORIN. E. **O método 3: conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

PASCHOAL. L. **Gestão de pessoas, nas micros, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Qualitymark- Rio de Janeiro, 2006.

STRAUHS, Faimara do Rocio. **Gestão do Conhecimento nas Organizações** / Faimara do Rocio Strauhs ... [et al.]. — Curitiba: Aymarã Educação, 2012. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2064/1/gestaoconhecimentoorganizacoes.pdf>. Acesso em 18/11/2025

VALENTIM. Celso Ricardo Salazar. **Gestão do Conhecimento: o que é e por que aplicá-la na sua empresa**, HUMANTECH. Publicado em 29/03/2018. Disponível em: <https://www.oconhecimento.com.br/gestao-do-conhecimento/>. Acesso em 19/11/2025