



# GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL E ECONÔMICO DE CANAÃ DOS CARAJÁS - PA

## *STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT AT THE SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT AGENCY OF CANAÃ DOS CARAJÁS – PA*

**Pedro Luiz do Nascimento Neto**<sup>1</sup>  
**Wellington Domingues de Oliveira**<sup>2</sup>  
**Arleson Eduardo Monte Palma Lopes**<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Professora Bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal do Pará. E-mail: pedroluizneto@hotmail.com

<sup>2</sup> Bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal do Pará. E-mail: wdangger@hotmail.com.

<sup>3</sup> Mestre em Economia Aplicada (UFPA) e Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Pará. E-mail: arlesonlopes93@gmail.com.

**RESUMO:** Neste trabalho aborda-se a gestão estratégica de pessoas a partir de sua perspectiva histórica, destacando conceitos inerentes ao seu campo de estudos e discutindo, através de bibliografia atualizada, suas principais correntes de pensamento. Fez-se uso da metodologia do estudo de caso, largamente difundida na pesquisa acadêmica, no qual apresenta-se a estrutura e funcionamento da Agência Canaã e, por meio de entrevista estruturada, aplicada ao gestor da organização analisa-se suas práticas voltadas para gestão de Recursos Humanos. Espera-se, desta feita, contribuir para uma melhor atitude organizacional, bem como, aprofundar o debate do tema na academia, pois considera-se imprescindível para a administração público-privada.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Estratégia.; Agência Canaã.

**ABSTRACT:** This work deals with the strategic management of people from its historical perspective, highlighting concepts inherent to its field of study and discussing, through an updated bibliography, its main currents of thought. The case study methodology was used, widely disseminated in academic research, in which the structure and functioning of the Canaã Agency is presented and, through a structured interview, applied to the organization's manager, its practices aimed at management are analyzed. of Human Resources. It is hoped, this time, to contribute to a better organizational attitude, as well as to deepen the debate on the subject in academia, as it is considered essential for public-private administration.

**Keywords:** People management; Strategy; Canaan Agency.

## 1 INTRODUÇÃO

A discussão vinculada ao terceiro setor surge inicialmente nos Estados Unidos e posteriormente expande-se para outros países. No Brasil, sua implementação ocorreu no período do regime militar por volta de 1960 atrelada a movimentos de lutas sociais tendo com principal atribuição desenvolver ações sem fins lucrativos visando amenizar as desigualdades sociais do país (BINOTTO et al., 2016). “Além dos voluntários, as organizações do Terceiro Setor também possuem empregados formais para controlar os recursos recebidos, administrá-los e prestar contas para os órgãos públicos e para a sociedade” (BINOTTO et al., 2016, p. 223).

Demo, Fogaça e Costa (2018) apontam para o caráter singular que as pessoas assumiram nas organizações no qual contribuem em mudanças significativas nas estruturas organizacionais devidas seu escopo estratégico para alcance dos objetivos das organizações. Com isso cada vez mais tem-se implementado políticas de valorização e práticas de gestão de pessoas que busque o alinhamento entre os objetivos organizacionais e dos colaboradores.

Nesse sentido, buscar-se-á dar ênfase na apresentação da gestão moderna, baseada no conhecimento técnico de lideranças que produz resultado eficiente e eficaz na gestão das organizações públicas, privadas ou público-privadas, em especial na gestão de pessoas. Dessa forma, que empreenderemos a identificação dos aspectos de uma organização público-privada, a saber, denominada Agência de Desenvolvimento Social e Econômico de Canaã dos Carajás-PA ou simplesmente “Agência Canaã”, nomenclatura que adotaremos ao nos referirmos a organização objeto de estudos.

Objetivo geral deste estudo é identificar quais são os aspectos da gestão estratégica de pessoas na Agência de Desenvolvimento Social e Econômico de Canaã dos Carajás. Ademais como objetivos específicos têm-se: descrever o modelo de gestão estratégica de pessoas da referida agência; identificar a existência/ou não de barreiras relacionadas a gestão estratégica de pessoas; certificar se há implementação de novas políticas de gestão estratégica de pessoas na instituição. Como questão

norteadora, visa tecer reflexões em torno das seguintes inquições: considerando as modernas abordagens desenvolvidas no âmbito da gestão de pessoas, quais as circunstâncias que propiciaram a implementação da gestão estratégica de pessoas na Agência de Desenvolvimento Social e Econômico de Canaã dos Carajás?

Para dar sustentação teórica ao presente estudo, foram destacados os pesquisadores da gestão de pessoas nas organizações como Gil (2001); Lacombe e Heilborn (2008); Dutra (2009); Jacobsen e Moretto Neto, (2009) e Oliveira e Medeiros (2016) os quais se dedicam a análise de estratégias, técnicas e procedimentos aplicados na gestão de recursos humanos direcionadas para o melhor desempenho das organizações. Ressaltam os desafios para gerir pessoas e processos num cenário em constantes transformações. E apontam possibilidades para promover o engajamento dos colaboradores nos objetivos organizacionais (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018), em meio a outros citados ao longo do trabalho.

Além desta breve contextualização, o trabalho estrutura-se em cinco tópicos. No segundo tópico tem-se o ponto de partida e perspectiva da gestão de pessoas enfatizando o percurso histórico sobre o surgimento da discussão a respeito da gestão estratégica de pessoas no campo acadêmico, demonstrando por meio de diversos autores. Em seguida, no terceiro tópico, apresenta-se a estrutura e funcionamento da Agência Canaã, como a organização desenvolve seus projetos, quais são eles, que público contempla e quais resultados obtém da parceria poder público e empresas do setor privado para avançar com os projetos que visam em sua essência a distribuição de renda, a geração de oportunidades e a qualificação de profissionais. Já quarto tópico aborda-se os resultados e discussões da pesquisa. Por fim, o quinto tópico tem-se as considerações finais que traz abordagem conclusiva, porém não esgotada, com recomendações de futuras pesquisas de futuros trabalhos científicos.

## 2 PONTO DE PARTIDA E PERSPECTIVAS DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um grande, se não o

maior desafio para as organizações na atualidade. Isso se deve ao fato de que a sociedade tem mudado radicalmente a cada nova geração. Há três ou quatro décadas bastava o supervisor emitir uma ordem a seus subordinados e esperar seu cumprimento, porém, hoje as relações são muito mais complexas, onde os colaboradores necessitam aprender e praticar os princípios da organização a qual pertencem. Se antes os trabalhadores possuíam pouca ou quase nenhuma formação, agora a grande maioria se encontra escolarizada e parte considerável possui curso superior. Não se trata mais de apenas vender a força de trabalho ao empregador, mas de buscar qualificação para se inserir no mercado e até mesmo selecionar uma vaga de trabalho (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2019).

Por conseguinte, o atual cenário tem imprimido novos paradigmas para as organizações no que diz respeito a forma como lida com o quadro de funcionários por meio do setor de recursos humanos, o qual envolve o reconhecimento do importante papel desempenhado por indivíduos bem qualificados, seja na esfera estratégica, tática ou operacional (SOUZA, 2012).

Desse modo, é correto afirmar que a educação é o grande diferencial de transformação das relações entre as organizações e seus colaboradores, quanto mais qualificado e instruído for o profissional mais espera obter vantagens de seu local de trabalho, por outro lado, as organizações vêm investindo maciçamente em aperfeiçoamento de seus colaboradores visando maior produtividade. Para Rahn e Weber (2009, p. 99), “avaliações de desempenho são cada vez mais utilizadas como requisito para ajuste da remuneração”.

Assim, entende-se que uniformizam os processos dando oportunidades igualitárias aos postulantes à promoção em cargos de supervisão e chefia, podendo ser aplicável em todas as esferas e setores de atuação profissional. Nesse sentido, Reis (2016, p. 257 - 258) enfatiza que:

Uma gestão moderna, empreendedora, orientada para resultados efetivos, depende, em especial, do nível de qualificação profissional e remuneração das carreiras de Estado, bem como da geração de estímulos para a formação de novas lideranças no setor público. Existe a necessidade de uma gestão mais profissional no setor público, baseada no

conhecimento técnico, na qualificação necessária com o objetivo de obter resultados de forma eficiente e eficaz. Na gestão pública pouca ênfase se tem dado à gestão de pessoas.

Dada a perspectiva atual, a gestão de pessoas configura uma importante área da Administração enquanto domínio científico, tendo em vista que ela se volta para estudos organizacionais com equipes de trabalho. Desde os primórdios das pesquisas nesse campo, estudiosos como Taylor e Fayol ressaltam a gestão de pessoas como requisito para o desempenho das organizações (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016). Contata-se que o tema da gestão de pessoas vem apresentando crescimento, atualizando seus conceitos e abordagens. Para Dutra (2002, p. 17) “a gestão de pessoas pode ser caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Por conseguinte, também passou a incorporar elementos como recrutamento e seleção de pessoal, qualidade de vida no emprego, clima organizacional, processo de treinamento, avaliação de desempenho, remuneração salarial, oferta de benefícios, demissão e aposentadoria OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016).

A gestão de pessoas parte do princípio de que é possível para as organizações públicas ou privadas alcançar seus objetivos tendo o colaborador ou servidor como um agente comprometido, tendo em vista “manter e desenvolver condições organizacionais e ambientais que possibilitem. [...] a satisfação de suas expectativas e/ou objetivos profissionais com bom nível de qualidade de vida no trabalho” (POLARY, 2015, p. 24).

Dessa forma, de acordo com este princípio é possível haver um compromisso mútuo entre organizações e profissionais num equilíbrio que resulta em bons resultados para ambas as partes. Tanto as organizações obterão a produtividade necessária para permanecer competitivamente atuante, quanto os profissionais desenvolverão seu potencial pleno. Todavia, este processo se inicia com as etapas de recrutamento e seleção, onde por um lado as organizações buscarão pessoas com habilidades e competências para seus quadros e, por outro, os profissionais procurarão ambientes de trabalho motivadores, dinâmicos e que satisfaçam suas expectativas de crescimento pessoal.

Assim, Gil (2001, p. 24) afirma que:

De qualquer maneira se constata que a Gestão de Pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

Portanto, vê-se que a gestão de pessoas nas organizações possui uma trajetória consolidada mediante mudanças na concepção de liderança e produtividade dos modelos organizacionais, sendo marcada pela procura do paradigma mais adequado para cada momento, decorrendo disso, diversas correntes de pensamento. Cabe-nos, apresentar a seguir uma síntese histórica de tal abordagem.

## 2.1 Abordagem histórica da gestão de pessoas

Ao longo do tempo a gestão de pessoas se tornou uma prática imprescindível nas organizações. Uma empresa, seja qual for seu porte, realiza a política de contratação, manutenção e promoção de seus empregados, mesmo que não reconheça está se valendo de princípios que norteiam esse processo. Nesse sentido, não há como se esquivar da gestão de pessoas, sendo que algumas empresas não só reconhecem sua importância como também buscam realizá-la de forma estratégica, intentando obter melhores resultados.

Buscando compreender a gestão de pessoas em uma perspectiva holística, teremos de recorrer ao contexto de seu surgimento. A partir de meados do século XIX, devido a expansão americana rumo ao oeste, que levou ao surgimento de grandes companhias de transporte ferroviário, exploração de carvão mineral, petróleo e gás, houve o surgimento de grandes corporações empresariais, cujas fábricas se multiplicavam em filiais por todo o país, empregando milhares de pessoas, divididas nas esferas de comando estratégica, tática e operacional (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2016). Contudo, priorizava-se a produção em larga escala e no menor tempo possível, a legislação trabalhista ainda era insipiente ou mesmo inexistente e os operários não estavam organizados em associações ou sindicatos, o que fez com que a gestão de pessoas tivesse ainda pouca ou nenhuma importância.

O liberalismo econômico trouxe o desafio de se produzir mercadorias em grande quantidade e com

menor custo, gerando intensas transformações no capitalismo a nível mundial, com isso, os países passaram a incentivar, subsidiar e proteger seus mercados. O início do século XX assistiu ao surgimento de grandes conglomerados empresariais, fazendo surgir a necessidade de se implementar princípios de administração para estruturá-los e desenvolvê-los organizacionalmente (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Pós evolução histórica da administração a partir do século referido, dá início a uma gestão de pessoas com ênfase na valorização do humano como um diferencial para se obter êxito em uma organização. Conforme enfatizam Wood Jr., Tonelli e Cooke (2012, p. 18)

[...] a partir desse século a área de administração tem nas empresas grandes responsáveis pela introdução dos novos estilos de administração, relacionando novas divisões de trabalho, conforme aptidões definidas na contratação, seleção mais criteriosa que se enquadram ao estilo e necessidade da empresa, treinamentos e desenvolvimentos.

Entretanto, não chegou a levar em conta o bem-estar ou incentivos motivacionais para os colaboradores das empresas, reforçando, por outro lado, a correção e as punições para aqueles que não cumprissem o papel que se esperava por parte do empregador, sendo o único fator motivacional o pagamento dos salários.

Já a abordagem clássica da administração, cujo maior nome é Henri Fayol (1841-1925) implementou a verticalização da estrutura organizacional, propondo níveis de tomada de decisão que se sobrepõem e devem ser sumariamente acatados, como também, a divisão do trabalho de forma especializada e o controle das etapas de produção. Trata-se, então, de um paradigma que não avança muito no quesito da gestão de pessoas, apesar de não ignorar a influência de fatores humanos no desempenho das organizações, apresenta-se rígida, conservadora e punitiva em relação ao tratamento despendido aos seus quadros de colaboradores (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

Na abordagem humanística da administração, tendo Elton Mayo (1880-1949) como figura central é empreendida pesquisas diretamente voltadas para os colaboradores das empresas. A experiência de Hawthorne entrou para a história da administração

moderna como o primeiro a relacionar fatores psicológicos e produtividade nas empresas. Essa experiência se deu, entre 1927 a 1931, com um plantel de mulheres que trabalhavam na montagem de peças para aparelhos telefônicos, que, divididas em dois grupos foram observadas enquanto eram submetidas a experimentos nos quais se modificavam as condições de trabalho como iluminação, postura corporal, horários e etc., sendo que não se perceberam diferenças significativas que levassem a conclusões importantes. Entretanto, surgiu outra variável que chamou a atenção, a saber, o fator psicológico, pois, as trabalhadoras submetidas a supervisores mais humanos e compreensivos geravam mais resultados do que as que eram submetidas a supervisores abusivos e controladores (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009).

Dessa forma, “Mayo e sua equipe de pesquisadores puderam concluir que o nível de produção é intensamente determinado pela expectativa do grupo, pelos benefícios e pela atenção que recebem da organização” (JACOBSEN; MORETTO NETO, 2009, p. 61), surgindo daí a premissa das relações humanas como fator de relevância no trabalho.

Outro reconhecido expoente desta vertente teórica das relações humanas na administração foi Abraham Maslow (1908-1970), o qual foi o responsável pela formulação dos cinco níveis de necessidades humanas, conforme demonstrativo na figura 1.



Fonte: Jacobsen e Maretto Neto (2009)

O trabalho desenvolvido por Maslow (2009) causou influência nos estudos organizacionais por inserir a psicologia como elemento significativo nas relações humanas dentro das organizações, por meio de suas concepções o fator humano se tornou de grande relevância para a administração. Assim, deu-

se mais notoriedade aos indivíduos e seus valores, ideias, opiniões, emoções e qualidade de vida.

Entretanto, apesar de esta experiência inédita e de suas contribuições, foi somente a partir das décadas de 1950 e 1960 que surgiram nos Estados Unidos departamentos voltados exclusivamente para gestão de recursos humanos – como eram denominados até então –, o que fez a teoria das relações humanas ganhar cada vez maior reconhecimento até sua predominância nas décadas de 1970 e 1980 (VARZONI; AMORIM, 2021).

Conforme afirmam Santos, Nascimento e Oliveira (2018, p. 418) nesse período:

A administração de Recursos Humanos evoluiu para uma nova gestão, designada Gestão de Pessoas, na qual, as pessoas passaram a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades, e o mais importante, recurso para as organizações, através do capital intelectual.

Com a chegada do século XXI, houve grande inovação tecnológica na produção de bens de consumo e na prestação de serviços, um novo mundo surgiu por meio da internet e suas redes sociais (*Facebook, Google, WhatsApp, Twitter, Instagram*), tornando ainda mais complexa a interação entre consumidores e empresas. A competitividade se elevou a um nível nunca previsto, reestruturações, fundições e reinvenções ocorreram em diversos setores socioeconômicos. Assim, Oliveira e Medeiros (2019, p. 17) afirmam que:

Esse modelo de gestão estratégica caracteriza-se por novos valores pessoais e organizacionais, por desenvolvimento rápido de tecnologias informacionais, por empresas virtuais, por cultura corporativa e por muitas outras mudanças que passam a integrar os desafios da Gestão de Pessoas neste século.

Portanto, na área de gestão de pessoas não foi diferente, pois grande parte das organizações passou a adotar modelos estratégicos para estimular o desenvolvimento de competências por seus colaboradores.

## 2.2 A gestão estratégica de pessoas nas organizações

Como vimos anteriormente o reconhecimento do fator humano como importante elemento na administração de uma organização ocorreu por volta de meados do século XX, alcançando sua máxima

expansão na década de 1980 com o surgimento do setor de Recursos Humanos em grande parte das empresas. Não obstante, um passo além foi empreendido com o surgimento da gestão estratégica de pessoas na visão de Rahn e Weber (2019, p. 101):

[...] consiste em gerir a capacitação do corpo funcional desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes de forma conjunta. Isso permite o adequado desempenho das atividades e da carreira de cada empregado, contribuindo para o alcance dos resultados específicos, de modo a atingir os objetivos das empresas.

Fisher (2002) assevera tratar-se de uma parceria integrando fatores internos e externos, num alinhamento onde as duas partes sejam atendidas. Contudo, muitas vezes se torna bastante difícil este alinhamento proposto também por Dutra (2017) – mas denominando-o de “conciliação de expectativas” – a, devido fatores diversos como a heterogeneidade cultural, etária e socioeconômica dos colaboradores, como também, dos diversos setores empresariais. Santos, Nascimento e Oliveira (2018, p. 420), nos dá ciência de que, “a evolução do conceito de gestão estratégica de pessoas é perceptível diante da crescente carência de orientação nas práticas de RH para o planejamento, tendo em vista uma transição do modelo de controle para o modelo de comprometimento”.

Dessa forma, observa-se nas definições dos autores o entendimento de que em qualquer organização é possível modificar seu modelo de implementação para um com nuances mais atualizadas, com maior comprometimento, qualificação e valorização profissional.

Esses aspectos foram sondados ao analisar a gestão estratégica de pessoas na organização investigada, em que foi possível discutirmos as principais tendências e suas possibilidades de implementação. Pois, segundo Gemelli e Filippin (2010, p. 162), “em municípios de menor porte são visíveis os déficits de formação e de atuação especializada”. Com isso, torna-se pertinente uma proposta que objetiva maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos na área do conhecimento administrativo.

### **2.3 Terceiro Setor e a gestão estratégica de pessoas: Conceito e história**

O Terceiro Setor no Brasil é constituído por entidades privadas que atuam de forma independente do Estado e Mercado, mas coopera com eles. Suas atividades são voluntárias sem objetivo de lucro, onde de forma legal promove a integração social da parcela mais fragilizada da população com objetivo de minimizar as desigualdades sociais e econômicas, através de apoio e parcerias público-privadas (NAVES, 2003).

As Organizações do Terceiro Setor têm como principal objetivo social o meio ambiente, a saúde, a educação, a assistência social, os direitos humanos, entre outros. E podem ser divididas em Organizações Sociais (OS), Organizações da Sociedade Civil Interesse público (OSCIP), Organização da Sociedade Civil (OSC), Associações, Fundações e Instituições Religiosas (MAÑAS; MEDEIROS, 2012).

No decorrer das décadas 70 e 90 muito se conquistou no desenvolvimento histórico do Terceiro Setor no Brasil, com a implementação de leis importantes, movimentos governamentais, iniciativas da própria sociedade civil, com a criação de associações, fundações, institutos e programas acadêmicos que promovem a ampliação da consciência para questões sociais e fomentam importantes discussões de interesse público (CALEGARE; SILVA JUNIOR, 2009).

No que se refere a gestão de pessoas no Terceiro Setor, percebe-se que diferente do poder público e privado, ainda é um tema pouco explorado, tendo em vista a dimensão que esse importante setor tem tomado enquanto instituição. Bose e Schoenmaker (2006, p. 54) afirmam que:

[...] é imprescindível que o bom gerenciamento das pessoas que a compõe seja levado em consideração, para que haja qualidade e eficiência dos trabalhos, exigindo dos líderes ou gestores buscar mais conhecimento para encarar um de seus principais desafios que é a captação de recursos e a autosuficiência organizacional.

Assim, Ruwer e Canoas (2009, p. 115) destacam que:

[...] no que compete à Gestão de Pessoas, percebemos que o quadro profissional da organização representa grande parte do sucesso do projeto e, [...] torna-se necessário, observar cada um dos processos de Gestão de Pessoas, de forma que as organizações do Terceiro Setor sejam capazes de estruturar-se buscando a excelência e a competência.

As organizações do terceiro setor são consideradas organizações com estrutura administrativa, social e técnica, que desenvolvem estratégias, políticas e técnicas de comunicação, marketing, finanças, recursos humanos, dentre outras, para o seu funcionamento. Com grandes os desafios e as exigências de preparo, planejamento e organização de todos os recursos - técnicos, pessoal, estruturais, humanos, tecnológicos, para que possam sobreviver.

Como modelo de gestão de pessoas, Fischer (2002, p 11) corrobora que:

A estratégia da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor deve ser muito bem pensada pois geralmente não há possibilidade de implementar itens de relevância como plano de cargos e salários e plano de carreira, existe apenas um Departamento de Pessoal (DP) que cuida de aspectos burocráticos essenciais como folha de pagamento, contratações, férias e etc. Há questões à se trabalhar de forma estratégica para promover o desenvolvimento humano e que possam e muito colaborar com os objetivos da organização, no recrutamento e seleção, treinamentos, além de estabelecer metas alinhadas a missão social da instituição e manter um diálogo motivador com o a equipe.

Ainda salientam Santos e Dias (2013, p. 4) que:

[...] no que compete à Gestão de Pessoas, percebemos que o quadro profissional da organização representa grande parte do sucesso do projeto e, [...] torna-se necessário, observar cada um dos processos de Gestão de Pessoas, de forma que as organizações do Terceiro Setor sejam capazes de

Portanto, é possível concluir que assim como em outros setores a gestão estratégica de pessoas no Terceiro Setor não difere das demais esferas/instâncias, tendo em vista que a construção da gestão estratégica de pessoas em sua essência visa seguir os passos e pilares que levem ao caminho do desenvolvimento junto com os objetivos organizacionais para que dessa forma, possam romper determinadas barreiras e criar oportunidades a partir de seus pontos fortes e fracos.

### 3 METODOLOGIA

O enfoque metodologicamente se deu por meio da pesquisa descritiva, documental e bibliográfica (GIL, 2002; LAKATOS; MARCONI; 2003) de caráter qualitativo (GODOY, 1995), acrescido do estudo de caso. Para se ter um bom estudo de caso é preciso que haja uma boa delimitação do recorte (espacial, temporal, de gênero, qualidade ou substância) para que o fenômeno estudado se torne distinto, impedindo de ser confundido com algo já

dantes investigado (GIL, 2002). Nele é preciso que o pesquisador esteja, ou procure, se no contexto de seu objeto de estudo, tomando contato com o mesmo não apenas por leituras, mas observando-o de perto, e, muitas vezes, intervindo por meio de instrumentos de coleta de informações.

Foi adotado como instrumento de coleta de dados a entrevista estruturada (VERGARA, 2009) na qual foi aplicada a gestora da Agência Canaã na cidade de Canaã dos Carajás-PA, contendo perguntas que foram respondidas pela diretora da organização e posteriormente transcritas, para melhor sondagem da real situação da administração da instituição. A escolha da gestora como entrevistada se deu, pois, a mesma assume o papel principal na gestão estratégica dos colaboradores, juntamente com uma empresa terceira que compõe o setor de RH caracterizando-se critério de tipicidade (VERGARA, 2009). Por conseguinte, lançaremos mão do tratamento da coleta de dados em sua integralidade para elaborar uma análise da gestão estratégica de pessoas praticada pela Agência Canaã utilizando-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

### 4 ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA AGÊNCIA CANAÃ

A Agência de Desenvolvimento Social e Econômico de Canaã dos Carajás no município de Canaã dos Carajás foi fundada no ano de 2005, possuindo sede própria na Rua das Palmeiras nº 10, centro, tem por objetivo realizar atendimento e assistência especializada para elaborar projetos de estímulo, fortalecimento e ampliação de pequenos negócios, agricultura familiar, organizações sociais, iniciativas e economia de baixo carbono.

Até o presente momento somam mais de 40.000 beneficiários diretos e indiretos dentro de Canaã dos Carajás e nas comunidades rurais vizinhas, através de projetos de cunho social, ambiental e econômico que englobam agricultura familiar, ações com voluntariado, prevenção e combate a incêndios, educação ambiental, empreendedorismo feminino, treinamento empresarial, ecoturismo, proteção da criança e adolescente, melhor idade, facilitação de conselhos, GT e comitês, fortalecimento da gestão pública e regularização fundiária, somando mais de

50 projetos realizados com mais de 100 parcerias feitas.

Sua natureza jurídica é de associação privada, sua estrutura organizacional conta com uma diretora executiva, um gerente administrativo financeiro, um assistente administrativo financeiro, um assistente de recursos humanos, um gerente de projetos e captação de recursos, um analista de projetos, um assistente de projetos e uma auxiliar de serviços gerais, além de contar com mais dois zootecnistas e dois agrônomos, totalizando 12 colaboradores.

É uma instituição sem fins lucrativos, recebe patrocínio da Prefeitura Municipal e da mineradora Vale para custear os projetos e manutenção da instituição. Seus desafios são os de executar os programas da agência, custear equipe essencial, receber pelos serviços de infraestrutura e busca ampliar o número de beneficiários em Canaã dos Carajás e região, objetivando o desenvolvimento sustentável do Município.

Portanto, reconhecemos que a gestão estratégica de pessoas se vincula ao RH de qualquer organização, seja pública, privada ou mista, e que por mais bem elaborada que seja a proposta de inovação para este setor são encontradas barreiras que muitas vezes se impõe com empecilhos intransponíveis, outras vezes como obstáculos possivelmente contornáveis. Na Agência Canaã não é diferente, por meio das afirmações da gestora, ficou demonstrado o conhecimento dos conceitos relacionados ao assunto, como se dá o processo de gestão estratégica de pessoas na condução dos projetos e as barreiras encontradas até o momento.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1 A gestão estratégica de pessoas da Agência Canaã

Por Canaã dos Carajás ser um dos possuidores das maiores jazidas de minério de ferro, cobre e ouro do planeta, contando com as minas do Sossego (cobre e ouro) e do S11D (ferro), das quais são extraídos pela empresa mineradora Vale, através do CEFEM (Compensação Financeira pela Exploração de Recursos Minerais) entram no município vultuosos recursos financeiros todos os anos, ficando

atrás somente de Parauapebas-PA, conforme demonstrativo de recursos pagos a alguns municípios onde há projetos da mineradora supracitada.

Havendo a criação em 2009 do Fundo Municipal de Desenvolvimento Sustentável pela prefeitura a ser administrado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SEMDEC), para o qual serão destinados 5% dos recursos advindos da mineração (PREFEITURA CANAÃ DOS CARAJÁS, 2022), tendo em vista financiar projetos que alavanquem a economia local, promovam o empreendedorismo e diminuam as desigualdades, como afirma o então prefeito Jeová Andrade:

O Fundo é uma ação do Pacto por Canaã. Estamos juntos, de mãos dadas pelo desenvolvimento do município. O minério é um recurso finito. Nossos netos e bisnetos precisam herdar uma cidade forte, diversificada em sua economia. E nós, hoje, temos o privilégio de assentar as bases para a sustentabilidade de Canaã dos Carajás (PREFEITURA CANAÃ DOS CARAJÁS, 2022, s.1).

Não obstante, parte deste fundo também é destinado a projetos desenvolvidos pela Agência Canaã, visando atender demandas de inserção socioeconômica da população desfavorecida. Nesse sentido, segundo nossa entrevistada, ao longo dos 12 anos de sua existência a Agência Canaã tem desenvolvido projetos que contribuem de forma significativa para o desenvolvimento econômico social do município de Canaã dos Carajás-PA. A mesma afirma ainda que está na organização desde seu início e já atuou como agente de desenvolvimento, coordenadora e atualmente ocupa a diretoria da agência. Conclui ela: *“Entrei com a expectativa de apoiar no desenvolvimento e transformar vidas” (dados da entrevista - 2022).*

Sobre como ocorre o processo de formulação dos projetos mediante as demandas da população, a gestora da Agência Canaã, nos esclarece o seguinte:

“No setor privado a gente trabalha com um gerente de relacionamento com a comunidade, são feitas consultas públicas na comunidade onde as demandas são filtradas e passadas pra gente, elaboramos os projetos e em seguida são propostos para a execução. No poder público, nós levantamos a demanda da comunidade, é proposto e executado após aprovação da prefeitura. Após assinado o termo de convênio nosso corpo técnico contrata as pessoas específicas pra executar aquele projeto em questão” (Dados da entrevista - 2022).

Redoschi (2014) destaca que essas parcerias são fomentadas pela Lei Federal Nº 8.987 de 13 de fevereiro de 1995, a qual prevê a prestação de serviços públicos à população por agentes da iniciativa privada com participação de instituições públicas. Para ele uma das vantagens dessa relação é a: “Integração e complementaridade propiciada pela capacidade de acionar a totalidade dos recursos administrativos, técnicos e financeiros disponíveis, o que gera maior garantia à construção e operação do empreendimento dentro dos prazos previstos” (REDOSCHI, 2024, p. 76).

Levando em consideração a importância das parcerias público-privadas para o saneamento de demandas socioeconômicas da população carente, vemos em sua fala que a Agência Canaã cumpre uma importante função, servindo como articuladora de iniciativas privadas e políticas públicas. Ao adentrar-se ao tema treinamento de pessoal como fator essencial na gestão estratégica de pessoas, a entrevistada disse conhecer tais conceitos por meio de palestras para capacitação da gestão promovidas pela Fundação Vale com renomados palestrantes de nível nacional e internacional.

Ao ser questionada sobre quais seriam as potenciais barreiras na gestão estratégica de pessoas a entrevistada, inicialmente negou que houvesse barreira – demonstrando certo tom evasivo, como se não quisesse revelar algo ou como se estivesse incomodada com a pergunta, contudo, concluiu reconhecendo que as mesmas fazem parte de qualquer iniciativa de gestão.

Pedimos que ela fosse mais clara e exemplificasse alguma barreira ou dificuldade específica que enfrenta ou já tenha enfrentado durante todos estes anos à frente da execução dos projetos da Agência Canaã. Sua resposta foi a seguinte:

“O que pode ser uma barreira é que a maior parte da nossa equipe de trabalho não são fixos nos cargos e sim temporários acompanhando o período dos projetos, o que pode vir a gerar um desconforto nos termos de contrato” (Dados da entrevista - 2022).

Se observarmos o que nos diz Soares (2015) perceberemos que se impõem barreiras na implantação de novos modelos de gestão estratégica de pessoas. Defendendo que existem duas estratégias

principais: a estratégia por controle e a estratégia por comprometimento, aponta para a última como mais eficiente e capaz de gerar ganhos mais duradouros e consistentes para as organizações, porém, diz ser também a que encontra maior resistência. “Em algumas empresas essas mudanças podem acontecer de forma rápida e sem barreiras, mas em outras não [...], pois a resistência à mudança está intrínseca à natureza conservadora do homem” (SOARES, 2015, p. 39).

Perguntamos ainda, como são adotadas as práticas de aperfeiçoamento da capacitação da equipe? Nesse quesito obteve-se a seguinte resposta:

“Os colaboradores da agência passam por treinamentos ao ingressar e durante a execução dos trabalhos, de forma a capacitá-los e sempre mantendo o alinhamento das metas e estratégias em conjunto com a equipe. Existe um trabalho para o desenvolvimento humano visando o bem estar do colaborador para sua melhor produtividade” (Dados da Entrevista - 2022).

Moreira (2017) destaca a importância do treinamento para que os novos colaboradores possam desempenhar suas atividades laborais tais como habilidade de liderança, habilidade de resolução de conflitos e atitude para obter novos conhecimentos necessários para desempenhar suas novas atribuições.

## 5.2 As barreiras encontradas na gestão estratégica de pessoas

Uma das características da gestão estratégica de pessoas é a importante atuação do setor de RH, como muitos autores ressaltam, pois, uma gestão “estratégica bem-sucedida é justificada pelo alinhamento estratégico do RH com a estratégia global e pelo nível de comprometimento estratégico dos colaboradores” (SANTOS, NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2018, p. 420).

Dessa maneira, vejamos como são realizadas as estratégias de RH na Agência Canaã. Para isso, perguntamos na entrevista com a gestora se a organização possui este setor. A sua resposta foi positiva, afirmando possuir tal departamento. Em seguida, perguntamos como são selecionados os colaboradores pelo RH da organização. “A gente publica a vaga, avalia e seleciona os currículos para

*uma entrevista virtual e depois entrevista presencial, após selecionados pela comissão do conselho gestor que são conselheiros da agência, pessoas eleitas da iniciativa privada, poder público, sociedade civil organizada e o terceiro setor” (Dados da Entrevista - 2022).*

Para Neris (2018) entre os pontos cruciais no trabalho desempenhado pelo RH está a criação de um ambiente favorável ao crescimento pessoal por do desenvolvimento de habilidades que maximize seu potencial. Como sugestão o autor propõe atuação em conjunto para solucionar problemas utilizando compartilhamento de conhecimentos e visões diferentes de um mesmo fenômeno.

Por falar em treinamento em relação ao conhecimento e utilização de conceitos da gestão estratégica de pessoas a entrevistada disse-nos conhecer tais conceitos por meio de palestras para capacitação da gestão promovidas pela Fundação Vale com renomados palestrantes de nível nacional e internacional.

Ao ser questionada sobre quais seriam as barreiras na gestão estratégica de pessoas, a entrevistada, inicialmente negou que houvesse barreira – demonstrando certo tom evasivo, como se não quisesse revelar algo ou como se estivesse incomodada com a pergunta, contudo, concluiu reconhecendo que elas fazem parte de qualquer iniciativa de gestão. Pedimos que ela fosse mais clara e exemplificasse alguma barreira ou dificuldade específica que enfrenta ou já tenha enfrentado durante todos estes anos à frente da execução dos projetos da Agência Canaã. Sua resposta foi a seguinte: O que pode ser uma barreira é que a maior parte da nossa equipe de trabalho não são fixos nos cargos e sim temporários acompanhando o período dos projetos, o que pode vir a gerar um desconforto nos termos de contrato (Dados da entrevista - 2022).

### 5.3 Possibilidades para mudança

Utilizando-se da entrevista com um gestor de RH para realização de estudo de caso em uma empresa familiar do setor têxtil de João Pessoa-PB, Soares (2015), concluiu em sua pesquisa que é evidente a desmotivação do Gestor de RH frente ao posicionamento dos líderes com relação à alternativas

sugeridas para melhoria dos resultados na gestão, pois sempre que sugere ideias inovadoras para valorização dos colaboradores, lhe respondem que não há recursos, que existem coisas mais importantes ou que é melhor deixar para outro momento.

Com isso, perde-se o entusiasmo e a motivação para levar a cabo novas práticas de gestão estratégica de pessoas e a empresa, os funcionários e proprietários se acostumam com o que está posto, sem inovar e ganhar mercado.

Nesse íterim, conversamos um pouco sobre a importância dessa valorização para a motivação dos colaboradores e geração de um clima organizacional favorável. Então a entrevistada concordou conosco e disse o seguinte: *“O que acontece é a motivação verbal, e os próprios resultados dos trabalhos sociais que são desenvolvidos” (Dados da entrevista - 2022).*

Por conseguinte, perguntamos em relação ao processo de avaliação do trabalho prestado pelos colaboradores e quais seriam as formas de valorização do seu trabalho pela gestão da Agência Canaã. Ela nos afirma que não há recompensa ou vantagens, mas que: *“Todos os salários e valores a serem utilizados são predeterminados dentro de cada projeto a ser executado” (Dados da entrevista - 2022).*

Como corrobora Neris (2018, p. 49) “diante do exposto, fica evidente a necessidade da área de gestão de pessoas criar na cultura organizacional o senso de importância” de ações que contribuam para atualização constante, reformulação de metas e objetivos, elaboração de recompensas a curto, médio e longo prazo, tendo em vista manter os colaboradores sempre atuantes, animados e engajados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a ampliar a reflexão em torno das modernas abordagens desenvolvidas no âmbito da gestão de pessoas, quais as circunstâncias que propiciaram a implementação da gestão estratégica de pessoas na Agência de Desenvolvimento Social e Econômico de Canaã dos Carajás?

No que tange à inquirição disparadora, a partir do ponto de análise ficou entendido que por se tratar de uma empresa que recebe várias formações que contemplam diversas áreas e segmentos dentro da organização, essa implementação se deu de forma gradativa, a medida que a instituição foi evoluindo, seus colaboradores foram progredindo de modo vertical e horizontal melhorando seu trabalho.

Na análise dos dados da entrevista realizada com a gestora da organização foi possível comparar seu depoimento sob a perspectiva da bibliografia recente a respeito da temática. No início da pesquisa se tomou a devida cautela em deixar o entrevistado confortável em dispor suas respostas e assim foi fluído o trabalho com respeito e imparcialidade, com isso foi possível que todos os resultados fossem mencionados sem qualquer restrição ou supressão de informações. Assim nossa motivação em estudar sobre a gestão de pessoas nas organizações foi se fortalecendo e ganhando elementos novos para ser aplicado ao estudo.

Os objetivos iniciais que buscavam identificar aspectos da gestão, na superficialidade foram atendidos, pois trata-se de uma instituição sem fins lucrativos que tem como especificações o cliente Vale que atua no setor de atividade econômica de mineração. A Agência atua na área de sustentabilidade e responsabilidade social na gestão de cidade, ou seja, faz um trabalho em parceria com o poder público municipal.

Em seu bojo tem como linha de produção e serviços a gestão de impactos e responsabilidade socioambiental e consultoria para a qualificação e inovação na gestão pública. Contudo, seus aspectos são bem definidos, pois a organização tem natureza jurídica de associação privada.

Como meta a ser respondida no trâmite específico sobre o modelo de gestão estratégico de pessoas adotado pela Agência não ficou bem clarificado em respostas da entrevistada, mas reconhecemos que a gestão estratégica de pessoas se vincula ao RH de qualquer organização, seja pública, privada ou mista, e que por mais bem elaborada que seja a proposta de inovação para este setor encontrará barreiras que muitas vezes se impõe com empecilhos intransponíveis, outras vezes como obstáculos possivelmente contornáveis.

Na Agência Canaã não é diferente, por meio das afirmações da gestora, ficou demonstrado o conhecimento dos conceitos relacionados ao assunto, como se dá o processo de gestão estratégica de pessoas na condução dos projetos e as barreiras encontradas até o momento. Ainda pela sondagem a implementação de novas políticas de gestão estratégica de pessoas na instituição vai depender de sua constante evolução e das novas exigências do mercado e como toda organização uma associação com a filosofia da que foi objeto de estudos deverá readequar sempre que necessário for.

A metodologia utilizada foi correspondente, pois trouxe resultados que permitiu-nos entrelaçar as impressões com o que se buscava conhecer/sondar. Houve análise documental com cedência de dados que foram tratados em separados em tabelas e quadros para melhor compreensão.

No percurso de toda a execução do estudo algumas limitações se apresentaram, porém nada que prejudicasse de forma comprometedor a realização do trabalho, um ponto a ser destacado é sobre a metodologia proposta, notamos que ela poderia ter se estendido para compor junto as devolutivas da gestora da Agência, um representante do poder público já que se constitui parceiro na ordenação de repasse de recursos para contribuir com o desenvolvimento dos projetos efetivados pela Agência.

Desse modo, recomendamos que futuras pesquisas ampliem a temática abordada para que se tenha cada vez mais resultados volumosos, que possa ir de encontro com as inúmeras expectativas que se pode gerar em torno da temática ou de outras abordagens que julgarem pertinentes e com isso contribuir de maneira grandiosa, formando outros acervos literários científicos nessa área de conhecimento.

## REFERÊNCIAS

BOSE, M.; SCHOENMAKER, L. Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), v. 5, n. 2, nov. 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

- BINOTTO, E. et al. gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: um modelo a ser construído. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.14, n.3, setembro/dezembro, 2016.
- CALEGARE, M. G. A.; SILVA JUNIOR, N. A. “construção” do terceiro setor no Brasil: da questão social à organizacional. **Rev. psicol. polít.** v.9, n.17, São Paulo, jun. 2009.
- DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPER.BR**, v. 16, nº 2, Rio de Janeiro, pp.250-263, abr./jun., 2018.
- DUTRA, J. d. S. Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.
- FISCHER, R. M. O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor. São Paulo: Gente, 2002.
- GEMELLI, Inês Maria Picoli; FILIPPIM, Eliane Salete. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. – RACE, unoesc, v.9, n. 1-2, p. 153- 180, jan./dez., 2010.
- GIL, C. A. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1º ed. – 7º reimpr. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A.S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, p. 20 – 29, Mai./Jun. 1995.
- JACOBSEN, A. d. L.; MORETTO NETO, L. **Teorias da administração II**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. 2ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAÑAS, A. V.; MEDEIROS, E. E. d. **Terceiro setor: um estudo sobre a sua importância no processo de desenvolvimento socio-econômico. Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 15-29, jul./dez. 2012.
- MOREIRA, F. G. A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações. **Revista Práticas de Administração Pública**, Santa Maria, vol. 1, n. 2, mai./ago., p.57-70, 2017.
- NAVES, R. Novas possibilidades para o desenvolvimento da cidadania In: PINSKY, J.; PINSKY, C. B.; História da cidadania. São Paulo: Contexto, 2003.
- NERIS, E. S. **Dificuldades e facilidades encontradas na implementação do modelo de gestão estratégica de pessoas**. 56f.: il. Monografia (Graduação em Administração) Universidade Federal Fluminense, 2018.
- OLIVEIRA, J. A. d.; MEDEIROS, M. d. P. M. d. **Gestão de pessoas no setor público**. – 2 ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2016.
- POLARY, I. Gestão com Pessoas – GP na Administração: a funcionalidade do sistema de GP e seus Subsistemas. – São Luís: EDUEMA, 2015.
- PREFEITURA CANAÃ DOS CARAJÁS. Disponível em: <https://www.canaadoscarajas.pa.gov.br/novo/>. Acesso em 05 de abril de 2022
- RAHN, M. M.; WEBER, L. Gestão de pessoas: experiências no setor público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 12, nº 3, pp.97-129, set./dez, 2019.
- REDOSCHI, D. A. Parceria Público-Privada: desafios e oportunidades. **Cadernos FGV Projetos**, ano 9, nº 23, jan., 2014.
- REIS, A. T. L. Desafios da administração pública no contexto atual. **Perspectivas em Políticas Públicas**, v. 9, n. 2, p. 255-260, 2016.
- RUWER, L. M. E.; CANOAS, J. W. Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: especificidades dos recursos humanos, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Serviço Social & Realidade**, v.18, n.2, p.107132, 2009.
- SANTOS, A. L. S.; DIAS, J. F. A. A Gestão de Pessoas Aplicada às Organizações do Terceiro Setor: necessidade e profissionalização. In: Anais do VIII EPCC – Encontro Internacional de Produção Científica, 2013. **Anais.. VIII EPCC**, 2013.

SANTOS, R. W. d.; NASCIMENTO, V. M. B.; OLIVEIRA, M. C. R. d. **Gestão Estratégica de Pessoas e a Importância do Alinhamento das Diretrizes Estratégicas: Um Estudo de Caso.** **RECAPE**, v.8, n° 3, p. 414-430, 2018.

SOARES, J. d. S. **Barreiras encontradas na implantação de um novo modelo de gestão de pessoas: estudo de caso em uma empresa familiar do setor têxtil, localizada em João Pessoa.** 53f.: il. Monografia (Graduação em Administração) -Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

SOUZA, J. C. L. d. **Gestão de Carreiras.** Indaial: Uniasselvi, 2012.

VARZONI, G. C.; AMORIM, W. A. Modelos de Gestão de Pessoas. – **Redape**, v. 11, n° 3, p. 489-505, set./dez., 2021.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WOOD JR., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Recursos humanos: para onde vai a gestão de Pessoas? **GVExecutivo**, v. 11, n. 2, julho/dezembro 2012.