

O papel da gestão de pessoas dentro das organizações¹

The role of people management in organizations

Maria Luiza Vilhalva Cardoso²
Heitor Romero Marques³

¹ Trabalho apresentado à Universidade Católica Dom Bosco, Departamento de Especialização, para efeito de conclusão do curso de Especialização Lato Sensu em Gestão Avançada de Recursos Humanos, 2014.

² Especialista em Gestão Avançada de Recursos Humanos, bacharel em Administração. E-mail: luizatesape@hotmail.com

³ Mestre em Educação – Formação de Professores e Doutor em Desarrollo Local y Planteamiento Territorial. Orientador, especialista em Filosofia e História da Educação, licenciado em Ciências e Pedagogia. E-mail: heiroma@ucdb.br; heiroma@ig.com.br

RESUMO **ABSTRACT**

Este trabalho apresenta o papel do Gestor de Pessoas e os elementos que norteiam essa função. Faz-se da necessidade de um entendimento mais amplo e objetivo na questão da Gestão de Pessoas dentro da organização, em uma época que ela está sendo modificada e inovada constantemente, diante da globalização, da sociedade, religião, cultura e conceitos. São informações e conhecimentos que surgem e se modificam a todo instante, embora muitas organizações ainda continuem na inércia, muitas ainda confundem Gestão de Pessoas com Departamento Pessoal, tratam e conhecem as pessoas apenas através de sistemas e papéis. O objetivo do trabalho é aproximar os conhecimentos de autores em concordância com a estratégia das organizações, alinhando a missão da empresa com a necessidade do funcionário, consolidando uma visão sistêmica de Gestão e humanizando cada vez mais os processos.

This study presents the role of the Personnel Manager and the elements that guide this function. It is made of the need for a broader understanding and objective on the issue of people management within the organization, at a time when it is being modified and innovated constantly in the face of globalization, society, religion, culture and concepts. Information and knowledge that arise and change all the time, although many organizations still continue in inertia, many still confuse Personnel Management and Personnel Department, treat and know the people only through systems and roles. This study objective is to approach the authors knowledge in line with the strategy of the organization, aligning the company's mission to the needs of the employee, consolidating a systemic view of management and humanizing processes.

PALAVRAS-CHAVE **KEY WORDS**

Gestão de Pessoas
humanização
inovação

*People Management
humanization
innovation*

1 INTRODUÇÃO

As organizações atuais são caracterizadas pelos seus objetivos e papéis junto à sociedade e, cada vez mais, servem a uma clientela mais exigente, mais consciente de seus direitos e de suas necessidades. Na era da Sociedade do Conhecimento e de Serviços, a qualidade não é mais um diferencial, mas uma necessidade constante. Qualidade é sinônimo de Gestão de Pessoas eficaz. É sinônimo de boa liderança, de pessoas motivadas, de pessoas satisfeitas e de pessoas comprometidas. Com isso as organizações buscam o contínuo processo de qualificação, adaptação e inovação para si própria e para seus funcionários.

A Gestão de Pessoas tem sua trajetória nas organizações brasileiras marcadas pelos desafios ambientais, pela cultura organizacional e pelas transformações nas relações trabalhistas e no próprio perfil do trabalhador brasileiro. É uma atividade entre as muitas que tiveram o seu papel repensado na década de 1990 até os dias atuais.

O presente trabalho, mediante revisão bibliográfica, teve como objetivo identificar o elo que há entre os anseios dos colaboradores e a necessidade da organização, bem como identificar e equalizar os objetivos da empresa e dos colaboradores, visando a um equilíbrio entre os dois.

2 FUNÇÃO DO GESTOR DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

As empresas percebem que os colaboradores devem ser vistos como o seu ativo principal, mas é evidente que algumas organizações ainda não sabem lidar com isso. É nesse dilema que é importante a participação dos recursos humanos, conforme já dizia Peter Drucker na obra *Como atrair, gerenciar o capital humano da promessa à realidade* de Friedman *et al* (2000, p. 75): “Todas as organizações costumam dizer: as pessoas são nosso maior ativo, mas poucas delas praticam o que pregam, que dirá realmente acreditar nisso”. Devido a isso a proposta aqui apresentada deseja conhecer a real função do Gestor de Pessoas nas organizações.

A tendência do mundo corporativista nos dias atuais é a valorização das pessoas. Durante a revolução industrial, o principal setor da empresa era o tecnológico, mas na atualidade percebe-se uma realida-

de muito diferente, em que o principal ativo das organizações são as pessoas que fazem parte do universo daquela organização, por meio do incentivo do capital intelectual humano. Em algumas organizações, ainda se confundem custos e investimentos na área intelectual, não qualificam, não desenvolvem seus funcionários por medo de perdê-los para a concorrência ou porque a qualificação ou treinamento se tornam onerosos.

Cada pessoa tem sua motivação intrínseca, e este é o papel do gestor – saber o que motiva uma pessoa, um departamento, uma equipe. Pessoas motivadas trabalham felizes, pessoas com um bom espaço físico para trabalhar produzem mais e com qualidade, pessoas que acreditam na cultura da empresa se comprometem com o todo, porque sabem que a organização reconhece seu valor.

Todas as situações vividas no dia a dia são geridas por relacionamentos, embora muitas organizações não os considerem importantes; isso acontece o tempo todo: relações com clientes, fornecedores, funcionários entre si, e, de certo modo, funcionários acabam trazendo para dentro da empresa a família, sua vida. Essas relações levam à cultura da empresa, levam à visão da empresa, e isso acontece de forma subjetiva. Não há como mensurar o talento individual de cada funcionário.

Segundo Hunter (2004, p. 23) “Um relacionamento saudável entre fornecedor e cliente é necessário para a saúde duradoura de qualquer organização. Em suma, relacionamentos saudáveis com cliente, empregados, donos e fornecedores asseguram um negócio saudável”.

Conhecer a motivação; promover a satisfação das pessoas no cargo ou na empresa; desafiar-las; enriquecer o cargo e torná-lo mais desafiador; promover a gestão participativa; desenvolver uma comunicação e uma liderança eficaz já não é mais um desafio, mas uma necessidade e um perfil desejado para o Gestor de Pessoas. Cabe ao Gestor ter ciência das diversidades extraordinárias: educação, cultura, valores, de que cada pessoa faz parte, em qual meio foi inserido. Segundo Chiavenato (2003, p. 162):

A Administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita as pessoas que com ela colaboram alcançar

os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

A administração de recursos humanos consiste nas políticas e nas técnicas criadas e utilizadas para conseguir resultados. A Gestão de Pessoas consiste no esforço e no desempenho de cada gestor frente à direção e à coordenação de seu contingente humano para produzir.

Uma Gestão de Pessoas poderá ser mais assertiva ao ser ética, ser orientada para resultados, para as necessidades humanas, ser criativa, inovadora e dinâmica, ser curiosa e investigar sempre novas técnicas, ter uma boa rede de relacionamentos interna, contar com um gestor visionário e planejador, ter visão orientada e sistêmica da organização, desenvolver liderança e ser líder, ser um profissional especial. Para alguns a Gestão de Pessoas é apenas um meio de se gastar dinheiro e não obter retorno. Enquanto essa visão míope a respeito continuar, os resultados serão sempre pífios e não estratégicos. É preciso que se veja a gestão de pessoas como uma especialidade da administração pessoal, de emoções (CHIAVENATO, 2003).

3 ENTENDENDO A SIGNIFICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A significação de Recursos Humanos, além de sofrer a natural consequência das transformações socioeconômicas constitui uma expressão polissêmica e, devido a isso, encerra vários entendimentos.

Chiavenato (2003) conceitua que recursos humanos é uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidade diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) do Brasil e o Governo Federal, com o intuito de equilibrarem as relações entre empregado e empregador, mais do que em qualquer época, têm buscado um equilíbrio nesse contexto conceitual.

Em épocas anteriores, o empregador era o detentor do poder, agora as organizações se posicionam de maneira a reter o agora dito colaborador, superando a simples visão funcional. O empregado tem sido mais valorizado do que em outras épocas, o que faz com que as

organizações repensem no valor do indivíduo não como um “produto”, mas como um profissional, do qual dependem essas organizações. De outro modo, profissional que carece de atenção e respeito. Por essas transformações acentuadas é que algumas organizações já estão “re-pensando” e conceituando o empregado como um cliente em potencial; mais do que isso, um ativo importante, sem o qual a organização não sobrevive e não avança em seus propósitos.

Muitas ferramentas e ideias apresentadas por Senge (2008), no livro “A quinta disciplina”, servem para acabar com a ilusão de que o mundo é feito de forças separadas, sem relação entre si. Para esse autor, quando desistirmos dessa ilusão, poderemos construir as “organizações que aprendem”, organizações nas quais as pessoas expandem sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que estimulam padrões de pensamentos novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas. À medida que o mundo se torna mais interconectado e os negócios mais complexos e dinâmicos, será mais fácil aprender no trabalho. Não basta ter uma única pessoa aprendendo pela empresa. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam a ordens do “grande estrategista”. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização.

Como se pode depreender e inferir da dinâmica que atinge todo o universo organizacional moderno, não é mais possível que as organizações fiquem alheias às inovações no que tange aos recursos humanos.

Para Senge (2008), as empresas bem sucedidas constituem uma organização em que os associados são simultaneamente produtores, fornecedores e concorrentes, visto que todos devem fazer parte de um empreendimento comum, administrado sob uma mesma filosofia e sistema de governança. As antigas crenças no controle e na previsibilidade já não se aplicam mais; na verdade todos devem estar preparados para aprender a desaprender.

Seguindo ainda os passos do autor citado, para bem entender a significação moderna acerca dos Recursos Humanos, em vista da inseparável competitividade que a todos ronda, é preciso lembrar que isso só é possível por meio da utilização da inteligência e do comprometimento

das pessoas atuantes na organização. Daí, dizer-se que nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem que efetuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas. Senge (2008, p. 14-5) afirma textualmente que é preciso:

[...] capacidade de adaptação e evolução [considerando] a capacidade das pessoas de refletir e pensar conjuntamente. Se nossos ativos humanos forem cada vez mais a chave para a competitividade global, então não existe área de maior alavancagem do que o desenvolvimento de pessoas através da educação de alta qualidade.

A função da Gestão de Pessoas é estimular, apoiar e inovar através das pessoas. Os envolvidos no processo organizacional às vezes precisam ser desenvolvidos, encorajados, reconhecidos, existe uma necessidade intrínseca em cada um. Cabe à gestão de pessoas, em sua atividade em ação, ser um treinador, envolvê-las, ter percepção para cada perfil e, assim, construindo e compartilhando com todos. Esses valores compartilhados devem ser entendidos como os geradores dos impulsos do comportamento e das atitudes dos membros da organização.

Gestão de Pessoas está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes. Ainda para Senge (2008, p. 19):

A organização que aprende tornou-se um importante modismo de administração da primeira metade da década de 90 – pelo menos a julgar pela cobertura da imprensa especializada em negócios, pelo número de conferências organizadas e pelo reconhecimento de instituições de prestígio.

Uma Gestão de visão sistêmica será descentralizada e não hierárquica, dedicada ao bem-estar e ao crescimento do colaborador, aliando os anseios de cada um ao objetivo maior da organização.

Em outros termos, ao se conceber uma organização que deseja continuar competitiva em termos qualitativos, é preciso salientar que isso só será possível de modo duradouro caso o ser humano seja colocado em situação de destaque, não apenas como um servidor, mas como alguém que esteja visceralmente comprometido, em vista do que percebe a seu respeito por parte da dita organização.

Em vista do exposto e considerando o pensamento de Senge (2008), salienta-se que é preciso, em termos de organizações, considerar a visão sobre valores, integridade pessoal, manutenção do diálogo a aprendizagem em equipe, pensamento sistêmico, redescoberta da capacidade de conversar em vista da criatividade e sucesso do empreendimento.

Para Santos (2002), os valores envolvidos na questão dos Recursos Humanos são importantes por se apresentarem como sendo centrais nas crenças e atitudes, isto é, deles derivam muitas atitudes particulares e crenças. Em grande parte, isto explica o fato de aparecerem tão frequentemente na sociedade os mesmos conjuntos de opiniões. Tanto liberais quanto conservadores compartilham de inúmeros valores semelhantes, e as diferenças de opinião derivam da importância relativa que possuem.

Nesse contexto de busca de entender o valor do colaborador na organização enquanto fulcro principal de toda atividade, Navarro (2004) destaca que, traçando-se uma relação entre família e trabalho, pode-se afirmar que, enquanto preparamos os filhos para o mundo, preparamos os funcionários para nossa empresa. Muitas empresas usam seus colaboradores, não valorizando seus serviços, suas capacidades ou sua dedicação. No final, tudo que se investiu será usufruído por outra. A parte salarial tem sido um fator de injustiça na vida de muitos empregados. É preciso se criar um plano de cargos, para se pagar um salário justo.

No afã de buscar entender os Recursos Humanos de uma organização de modo diferenciado aos praticados até então, Hunter (2004) destacou enquanto valores a serem cultivados, a questão da:

1. Honestidade, confiabilidade
2. Bom exemplo
3. Cuidado e compromisso
4. Saber ouvir
5. Conquista e confiança das pessoas, tratando-as com respeito
6. Encorajamento das pessoas
7. Atitude positiva e entusiástica e
8. Gostar das pessoas.

Em vista do exposto, o mesmo Hunter (2004) propõe a inversão do velho paradigma da liderança, valendo-se de uma pirâmide invertida em que em primeiro lugar aparecem os clientes, seguidos dos associados [empregados], depois os supervisores, gerentes intermediários,

vice-presidente e por fim, o presidente, como alguém que está ali para servir a todos.

Certamente essa concepção de Hunter (2004) contraria toda a ideia de hierarquia formal das organizações tradicionais em que tudo emana da presidência ou direção geral, cabendo aos subordinados apenas a execução, mediante as linhas comportamentais impregnadas na mente de todos.

A título de exemplificação, veem-se as propostas de organograma sugeridas por Kwasnicka (1977) que ainda persistem em muitas mentes e práticas empresariais, nas quais o Diretor Geral ocupa o topo da pirâmide, seguido dos respectivos gerentes de venda, produção, financeiro e assim por diante. Nessa concepção, a pessoa colaboradora da empresa não passa de uma peça da engrenagem, com funções previamente definidas, via de regra com baixo poder de sugestões e decisão. Trata-se de uma visão estruturalista e funcionalista da sociedade, que se reproduz nos modelos educacionais e empresariais.

Nessa mesma linha de raciocínio e não obstante a visão conservadora, Baccaro (1988) afirma que existe atualmente um constante desafio às empresas, no que concerne a atingir novos padrões de qualidade e produtividade e que essa procura de novos padrões de desempenho é encontrada no 'Programa de círculos de controle de qualidade', o qual visa integrar mais o homem à empresa. Esse mesmo autor salienta que há um imenso potencial ainda pouco aproveitado dentro de cada empresa, representado pelos seus empregados e que, se fosse possível aproveitar esse potencial adotando um sistema de participação dos próprios empregados na solução de problemas que afetam suas áreas de trabalho, se poderia colher excelentes resultados, tanto econômicos quanto sociais.

Por fim, Senge (2008) salienta que é preciso para essas mudanças pretendidas no universo das organizações e, por conseguinte, em relação aos Recursos Humanos, uma profunda mudança de mentalidade, adotando-se o pensamento sistêmico. Nesse pensamento, cria-se uma disciplina interior para o todo, em quaisquer circunstâncias. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos, para ver os padrões de mudanças, em vez de "fotos instantâneas". É um conjunto de princípios gerais, abrangendo campos tão diversos quanto as ciências físicas e sociais, a engenharia e a administração.

Na continuidade, esse mesmo autor defende que, hoje, o pensamento sistêmico é mais necessário do que nunca, pois há um desamparo das pessoas diante de tanta complexidade. Talvez, pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informações do que o homem pode absorver, de gerar uma interdependência muito maior do que o homem pode administrar e de acelerar mudanças com uma velocidade muito maior do que ele pode acompanhar.

4 CONCLUSÃO

Gerir pessoas é conhecer e entender o contexto, é saber o que se quer e como atingir os objetivos, é saber prevenir, é calcular os riscos e buscar minimizá-los, é preparar, é ousar propostas de maneira contínua e constante, e todo esse processo é realizado com as pessoas e para as pessoas. Dessa forma, percebe-se que a Gestão de Pessoas é uma ferramenta que norteia a empresa e os funcionários no intuito de alcançar resultados.

Gestão de Pessoas é estratégia organizacional e se aplica desde a seleção de pessoal, gerindo com funcionários no início, bem como as pessoas que fazem parte da organização. São as pessoas que processam dados, que vendem, atendem, integram o mundo corporativo, são elas que alimentam máquinas e equipamentos. São as Pessoas que fazem acontecer, os talentos motivados fazem toda a diferença na rentabilidade de uma organização.

Uma Gestão atuante não só apoia e acolhe o desenvolvimento de cada funcionário, mais do que isso envolve a pessoa, que, de forma quase imperceptível, vai envolvendo o todo, o meio em que está inserido: a sociedade.

Por fim, o presente estudo permite concluir que o colaborador de uma organização, na atualidade, constitui a maior riqueza e que por isso deve ser tratado na dimensão humana de sua existência para que se sinta integrado, valorizado e, por conseguinte, possa oferecer o seu melhor, em todos os sentidos. Conclui-se também que, não obstante significativos avanços, há ainda muito a se conseguir em termos de progresso nessa área, principalmente porque se trata de romper padrões comportamentais da grande maioria das corporações, bem como

das empresas de menor porte, que ainda veem na linha tradicional de administrar, o modo mais célere e menos trabalhoso.

REFERÊNCIAS

BACCARO, Archimedes. *Introdução geral à administração – administração ontem e hoje*. 2.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FRIEDMAN, Brian. *et al. Como atrair, gerenciar e reter o capital humano da promessa a realidade*. 2. ed. São Paulo: Futura, 2000.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. Uma história sobre a essência da liderança. 22.ed. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextame, 2004.

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 1977.

MARQUES, Heitor Romero et al. *Metodologia da pesquisa e do trabalho científico*. 4.ed. Campo Grande, MS: UCDB, 2014.

NAVARRO, Dário. *Aprendendo a ser patrão*. Campo Grande: TEASUL, 2004.

SANTOS, Lígia dos. *Marketing pessoal e sucesso profissional*. Campo Grande, MS: UCDB, 2002.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 25.ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2008.

