

GESTÃO DE PESSOAS OTIMIZADA: PARCERIA ENTRE EMPRESA E COLABORADORES

(Enhancing People Management through the development of partnerships companies and employees)

**Gustavo Henrique Mattos; Felipe Batista Ferreira da Silva;
Bruno César Silvério; Bruno Brandão Fischer (o).**

Centro Universitário UNIFAFIBE – Bebedouro – SP
ghmattos@unifafibe.com.br

Abstract. *For a company to develop its functions well, it is vital that it develops connections with its employees. Success or failure of a company depends largely in its staff. This research, based on a literature review, aims at conceptualizing and differentiating People Management practices and the traditional Human Resources view. The company that targets the achievement of its goals needs to channel its efforts towards people, so that both organizational and individual objectives are met. In the current business reality, people cannot only be treated as employees that are paid according to the time they dedicate to the company. They need to be treated and perceived as active agents, as partners of the business structure.*

Keywords. *People Management; Human Resources Managers.*

Resumo. *Para que uma empresa possa desenvolver bem suas funções, é vital que se preocupe com seus colaboradores. O sucesso ou o fracasso de uma empresa depende em grande monta de seu pessoal. A presente pesquisa, baseada em revisão bibliográfica, busca conceituar GP e diferenciar sua prática, comparando-a com a prática de RH. A empresa que almeja alcançar seus objetivos precisa canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam seus objetivos individuais e ambas as partes saiam ganhando. Na atual realidade empresarial, as pessoas não podem ser tratadas somente como funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a empresa. É preciso que sejam tratadas e percebidas como agentes ativos, como parceiros do negócio empreendido.*

Palavras-chave. *Gestão de Pessoas; Recursos Humanos; Gestores-colaboradores.*

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa, por meio de revisão bibliográfica, objetiva analisar o processo de diferenciação entre o processo de Gestão de Pessoas e a visão tradicional dos departamentos de Recursos Humanos. De acordo com Soviensk e Stigar (2012) até pouco tempo atrás, o RH “atuava de forma mecanicista onde a visão do

empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado”, entretanto, hoje estamos em cenário diferente, nas empresas que visam o sucesso e eficiência na sua produção, os empregados são tidos como colaboradores, e os chefes como gestores.

Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista,

sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento (SOVIENSK E STIGAR, 2012, p. 3).

Bichuetti (2011) esclarece essa questão: “Os responsáveis pela gestão de pessoas numa organização são os gestores, e não a área de RH”. O mesmo autor ainda disserta que em pleno século XXI, “ainda existem empresas cujos executivos não sabem quem são os reais responsáveis pela gestão de seu capital humano, além de tratá-los como custo e não como ativo”.

Para que uma empresa possa desenvolver bem suas funções, é essencial que se preocupem com seus colaboradores, bem como a infraestrutura que ela os oferece. Por este motivo, a Gestão de Pessoas é tão importante, o sucesso ou o fracasso de uma empresa depende em grande monta de seu pessoal. É imprescindível que os colaboradores trabalhem em prol da empresa, para que se alcancem os objetivos estabelecidos por ela. Em contrapartida, estes mesmo colaboradores esperam receber salários justos com sua função e benefícios que os façam trabalhar cada vez melhor.

Para alcançar os objetivos da Gestão de Pessoas é necessário ter muito claro e definido o que é e qual o seu papel dentro da empresa. Assim, esta pesquisa apresentará os seguintes aspectos: conceito dessa gestão, objetivo, relação empresa x colaboradores e soluções estratégicas para otimização da Gestão de Pessoas.

2 METODOLOGIA

Para a realização deste artigo, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica. Este tipo de pesquisa permite que um tema já conhecido seja analisado sob um novo olhar e enfoque, produzindo assim, novas conclusões. A escolha do tema se deu pelo fato de perceber-se que em muitas empresas Gestão de Pessoas acaba por se confundir com Departamento de RH.

Seguindo orientações de Gil (2010) a pesquisa aconteceu através das seguintes etapas: Primeiramente foi realizado um levantamento bibliográfico preliminar (Livros, artigos e uma dissertação). Realizada esta etapa, formulou-se a problemática: Como otimizar a Gestão de Pessoas e diferenciá-la do RH? E ainda: Quais as vantagens dessa otimização? Em seguida, elaborou-se quadro comparativo sobre Gestão de Pessoas de Recursos Humanos. Também foram elaboradas fichas que apontavam de forma sucinta a visão de Chiavenato, Gil, Mascarenhas, principais autores pesquisados. Com estas etapas concluídas foi realizada a redação do trabalho, bem como as conclusões obtidas a partir da análise dos dados. Por meio desta pesquisa, tornou-se possível o exame da problemática levantada.

3 GESTÃO DE PESSOAS: DEFINIÇÃO

Nas literaturas acerca do tema Gestão de Pessoas, destacam-se algumas concepções: Gil (2001) e Chiavenato (2010) afirmam que Gestão de Pessoas é uma função gerencial que visa à colaboração-cooperação das pessoas que atuam nas organizações, a fim de atingirem os objetivos propostos, que se incluem os objetivos das pessoas inseridas nesse lócus. Mascarenhas (2008) define Gestão de Pessoas como “a mobilização, a orientação, o direcionamento e a administração do fator humano no ambiente organizacional”.

Gil (2001) e Chiavenato (2010) apresentam o mesmo pensamento acerca do tema, pois, consideram não somente o alcance dos objetivos das organizações, como o objetivo das pessoas que a compõem. Em Mascarenhas (2008) é possível notar uma “tendência para manutenção do conceito de administração voltado para o ajuste de um padrão preestabelecido” (SOARES DE OLIVEIRA, 2011, p. 28).

O caminho trilhado para se chegar à concepção de Gestão de Pessoas retoma o passado, ao conceito de Administração de Recursos Humanos, entretanto, revendo Fischer (1998, p. 45) nota-se que o termo Gestão de Pessoas não surgiu simplesmente para substituir e renovar Administração de Recursos Humanos, mas sim para “obter e manter uma força de trabalho composta de pessoas diligentes, capazes, competentes, solidárias, coesas, motivadas e aperfeiçoadas, entusiasticamente dedicadas a contribuir com seus melhores esforços”. Para o autor, a gestão tem seu foco de atenção voltado aos funcionários. Gil (2001) ressalta que o termo Administração de Recursos Humanos é muito limitado, uma vez que considera as pessoas como os demais recursos da organização.

QUADRO 1 – A diferenciação entre RH e Gestão de Pessoas através dos anos

Período	1900-1950	1950-1990	Após 1990
Denominação	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas
Estrutura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexível. Ênfase	Matricial e mista com ênfase na departamentalização por produtos/serviços ou unidades estratégicas de negócios.	Fluida e flexível, totalmente descentralizada com ênfase em redes de equipes multifuncionais.

Modo de lidar com as pessoas	nos órgãos. Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser motivados e impulsionados.
Visão das pessoas	Pessoas como fornecedores de mão de obra.	Pessoas como recursos da organização	Pessoas como fornecedores de conhecimento e competências

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 12).

Bichuetti (2011) alerta para o cuidado de não confundir Gestão de Pessoas com área de RH. O autor ainda afirma que gerir pessoas eficazmente é saber definir as necessidades de pessoal, saber atrair, contratar, reter, motivar, avaliar desempenho, desenvolver, remunerar, reconhecer empenho (diferente de desempenho) e, até, saber demitir. É reconhecer que gente é o propulsor que move as empresas.

Podemos sintetizar Gestão de Pessoas como o conjunto de políticas que se preocupam com o gerenciamento das pessoas nas empresas para que seja alcançada a eficácia dos objetivos pessoais e das organizações. As pessoas podem potencializar os pontos fortes de uma empresa ou reforçar as fragilidades, tudo irá depender de como são gerenciadas.

3.1 Objetivos da Gestão de Pessoas

São vários os objetivos do Departamento de Gestão de Pessoas, Chiavenato (1999) disserta que a gestão deve contribuir para a eficácia da empresa através dos seguintes meios:

- a) Ajudar a organização a alcançar suas metas, objetivos;
- b) proporcionar competitividade à empresa: fazer dos colaboradores agentes de transformações para se adequar ao mercado;
- c) oportunizar treinamento e desenvolvimento profissional: capacitar os colaboradores para uma parceria focada em resultados, no autodesenvolvimento e na missão e valores da empresa;
- d) desenvolver qualidade de vida e motivação pessoal: proporcionar um ambiente que atenda as necessidades dos colaboradores, horas adequadas de trabalho. Manter elevada a motivação por meio de reconhecimento, desafios profissionais e um plano de carreira bem estruturado;
- e) manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável: a área de Gestão de Pessoas deve conquistar a confiança dos colaboradores, ser aberta e receptiva e manter uma postura ética e de preocupação com os direitos.

4 A ORIENTAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA: COLABORADORES COMO RECURSOS OU PARCEIROS?

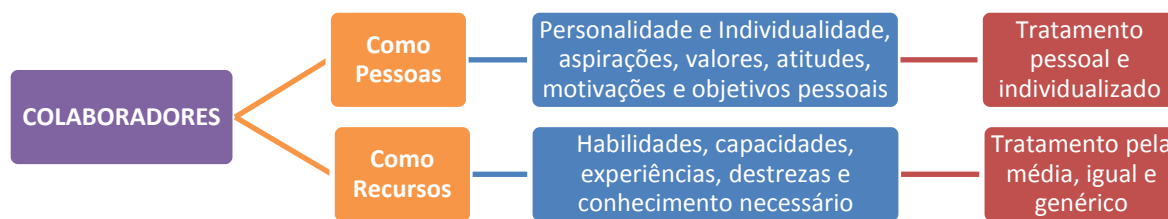
Uma gestão de pessoas moderna busca se relacionar com os funcionários da empresa como se fossem parceiros ou

colaboradores, e não apenas como recurso para atingir as metas e objetivos da organização. Quando o funcionário é apenas uma ferramenta, uma série de fatores acaba contribuindo para a sua insatisfação e até tornando-o um funcionário desmotivado. Há uma dependência muitas vezes excessiva dos superiores que impede que o funcionário tome iniciativas importantes durante a resolução de um problema. Também existe a pressão exercida pelas normas que regem a empresa, inclusive a rigidez nos horários de trabalho e a fidelização à organização (BICHUETTI, 2011).

Quando a gestão de pessoas na organização é orientada a tratar as pessoas como parceiras, como uma equipe em busca de um objetivo comum, as metas tendem a ser negociadas. Os funcionários compreendem seu papel para o sucesso da organização e acreditam que bons resultados para a empresa acabam refletindo no crescimento profissional dos colaboradores. Todos tendem a buscar conhecimento e a equipe consegue ter desempenho de alta performance. (CHIAVENATO, 1999).

Existe a vinculação entre os objetivos individuais dos funcionários com os valores da empresa, e muitas vezes despontam dentro dessa equipe novos “talentos”, pessoas que poderão ser aproveitadas inclusive dentro da área estratégica da empresa, no processo de tomada de decisões. Todos esses aspectos positivos no nível profissional refletem na vida pessoal dos funcionários, o que aumenta e muito a satisfação de cada um e a qualidade de vida dos mesmos.

FIGURA 1 – Colaboradores como pessoas e colaboradores como recursos



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 48).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verificou-se que se uma empresa que busca alcançar seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam seus objetivos individuais e ambas as partes saiam ganhando.

Constatou-se que a Gestão de Pessoas está ligada ao Departamento de RH, porém seu conceito é muito mais abrangente que o de Recursos Humanos. Quando se fala em Gestão de Pessoas, refere-se a toda a massa humana que compõe a empresa, desde os mais altos cargos até os mais baixos.

Os proprietários visam a sobrevivência, o crescimento, a produtividade, redução de custos, qualidade, participação no mercado, prospecção de novos clientes e obviamente, lucratividade. Por sua vez, os funcionários esperam receber bons salários, melhores benefícios, segurança no trabalho, satisfação, respeito, e oportunidade de crescimento. Quando se pratica uma Gestão de Pessoas otimizada dentro da empresa é possível entrelaçar esses dois lados e alcançar os objetivos da organização paralelamente aos objetivos das pessoas que a compõem.

Na atual realidade empresarial, as pessoas não podem ser tratadas somente como “funcionários remunerados em função do tempo disponibilizado para a empresa” (ULRICH, 1997, p. 303 apud SOARES DE OLIVEIRA, 2011, p. 29). É preciso que sejam tratadas e percebidas

como agentes ativos, como parceiro do negócio empreendido.

Criar e manter um clima motivador é saber tratar gente como gente. Somente será possível conseguir resultados duradouros se for possível contar com colaboradores motivados e engajados, comprometidos com suas tarefas. Aos gestores, por sua vez, compete trabalhar com a emoção; envolver equipes na formulação dos planos estratégicos da área; estabelecer comunicação aberta e transparente; reconhecer empenho e dedicação, e não apenas reconhecer o desempenho. Cabe ainda aos gestores saber lidar com crises e manter sempre suas equipes coesas; saber gerenciar conflitos, uma vez que essa gestão raramente está inclusa nos currículos escolares e treinamentos. Saber lidar com conflitos é imprescindível para a manutenção do clima motivacional (ALVES, 2013).

REFERÊNCIAS

- ALVES, R. A importância da Gestão de Pessoas nas empresas. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-empresas/69158/>>. Acesso em: 20 out. 2013.
- BICHUETTI, J. L. **Gestão de pessoas não é com o RH!** 2011. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/gestao-de-pessoas-nao-e-com-o-rh>>. Acesso em: 26 out. 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. rev e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FISHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.).

Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001. p. 9-23.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SOARES, R. **Conceitos de Gestão de Pessoas**. 2012. Disponível em: <<http://www.simonsen.br/its/pdf/apostilas/base-tecnica/1/rotinas-de-dp-1-ano-de-administracao-2-capitulo.pdf>>. Acesso em: 24 out. 2013.

SOARES DE OLIVEIRA, I. I. F. **Proposta de um modelo político de gestão de pessoas para uma instituição de ensino superior**. 2011. 277f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2011.

SOVIENSK, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. 2012. Disponível em: <http://www.opet.com.br/artigos/pdf-pg-artigos/Gestao_de_pessoas_e_RH.pdf>. Acesso em: 22 out. 2013.