

## Gestão de Pessoas

**Solange Silveira dos Santos**

Os autores são unânimes em mencionar que a área de Recursos Humanos passou por grandes transformações nos últimos tempos. Chiavenato enfatiza, inclusive, a importância da área nos últimos anos, mencionando que: *“A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simbolizam, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação”*.

A antiga área que ditava regras e tomava decisões sobre recrutamento, seleção, admissão, treinamento, remuneração e demais práticas de departamento pessoal deu lugar a uma nova área, mais focada na missão, valores e visão de futuro da empresa sendo, assim, mais estratégica (tab. 1).

<b>PRINCIPAIS DESAFIOS DE GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>RESPOSTAS (%)</b>
Alinhar pessoas à estratégia do negócio	82,3
Desenvolver e capacitar gestores	69,4
Alinhar políticas e processos de gestão à estratégia de negócio	33,3
Apoiar e promover mudanças organizacionais	25,0

Tabela 1 – Os Quatro Principais Desafios de Gestão de Pessoas.

Fonte: Pesquisa DELPHI – RH 2010 – PROGEP/ FIA/ FEA/ USP (2004)

No fim do século XIX e início do século XX, com o surgimento dos sindicatos, as empresas precisaram dar maior atenção aos aspectos trabalhistas e, portanto, a Administração de Pessoal precisou se organizar melhor com especialistas que se encarregavam das tarefas administrativas

e relações trabalhistas. Na década de 60, houve o surgimento dos responsáveis pela organização das Relações Industriais, pois os sindicatos ganhavam força e as rotinas trabalhistas e de pessoal estavam mais burocratizadas.

Nas décadas de 70 e 80, a área de RH já estava estruturada e sua preocupação centrava-se no aumento da produtividade. Sob a nomenclatura de Recursos Humanos ou Relações Humanas atuava nas atividades que buscavam atrair, manter e desenvolver os empregados de uma organização (MILIONI, 2003). Para tanto, os trabalhadores eram segmentados em cargos, precisavam ser administrados, ter seus horários rigidamente controlados, obedecer a regras e normas, serem especialistas e exímios executores de tarefas com pouca autonomia. As chefias deviam impor autoridade, ditar os procedimentos e todo processo produtivo devia ser detalhadamente acompanhado para evitar erros e perdas. O trabalhador devia “vestir a camisa da empresa”.

Somente no final do século passado é que as empresas, e a sociedade em geral, passaram efetivamente a perceber que o sucesso das organizações dependia intrinsecamente das pessoas e, nesse contexto, elas deveriam ser tratadas como parceiros e não como recursos (CHIAVENATO, 1999).

Nesse período, também, começa a ser difundido outro conceito complementar ao citado anteriormente: de que a área de gestão de pessoas tem o papel de gerar e sustentar o engajamento das pessoas. A preocupação com o clima organizacional ganha mais atenção e intensificam-se as pesquisas de clima.

“Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso” (CHIAVENATO, 1999, p.6).

SEBRAE/AM

Parceiros da	Contribuem com:	Esperam Retornos de:
--------------	-----------------	----------------------

Organização		
Acionistas e Investidores	Capital de risco, investimentos.	Lucros e dividendos, valor agregado.
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimentos e habilidades.	Salários, benefícios, retribuições e satisfações.
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias.	Lucros e novos negócios.
Clientes e Consumidores	Compras e aquisição dos bens e serviços	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado.

Quadro 2 – Os Parceiros da Organização.

Fonte: Chiavenato (1999).

Ainda nesse contexto, Claus Möller (apud CHIAVENATO, 1997, p. 110) diz que “deve-se colocar os funcionários em primeiro lugar, para que eles façam o mesmo com os clientes”.

O quadro abaixo mostra de forma sucinta as transformações organizacionais ocorridas nos últimos anos, nas empresas, em relação aos “recursos humanos”:

<b>ANTIGO</b>	<b>ATUAL</b>
Muitos níveis hierárquicos	Poucos níveis hierárquicos
Todos os funcionários da empresa	Colaboradores terceirizados e autônomos
Crescimento conforme demanda	Possibilidade de crescimento rápido
Remuneração fixa	Participação nos resultados
Leque de benefícios	Bônus em espécie
Muitos benefícios diferenciados	Participação nos lucros
Rigorosa obediência no horário	Horário flexível
Trabalho apenas na empresa	Trabalhos realizados em casa
Prêmios e medalhas p/ tempo de serviço	Reconhecimento por efetivas realizações

Longos treinamentos para os técnicos	Treinamento rápido para todos os níveis
Cortes em massa	Programa de demissão voluntária
Simplem direitos trabalhistas	Outplacement

Quadro 3 – Características das Empresas em Recursos Humanos.

Fonte: GOMIDE (2002/ 2003).