

# DO RH À GESTÃO DE PESSOAS: a humanização do trabalhador

Angelica Ferreira Korb<sup>1</sup>

Patrícia Fernanda Rossa Röper<sup>2</sup>

Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI

Graduação Tecnológica em Marketing (CMA-0032) – Prática do Módulo II

16/10/2013

## RESUMO

*A evolução da raça humana tem se demonstrado na capacidade de se autogerenciar em suas qualidades e defeitos e gerenciar o próximo. Notamos isso com a evolução das sociedades trabalhistas que com o passar do tempo desenvolveram técnicas para um melhor aproveitamento do tempo de trabalho. A partir desta necessidade criaram-se maneiras de gerenciar o capital humano. Surgiu assim, no século XIX, um setor responsável por registrar os trabalhadores bem como suas ações dentro da empresa, o Departamento de Recursos Humanos (RH). Sua principal função era a maximização da eficiência na produção. No século XX identificou-se uma preocupação maior com o desenvolvimento do trabalhador como pessoa, passando a entender o funcionário como um todo. Desta forma, compreendeu-se que estimulando as habilidades pessoais ampliam-se os ganhos da empresa. Foi assim que o setor de Gestão de Pessoas ganhou espaço e destaque em meio ao temido RH. Esta humanização do cargo vem se desenvolvendo cada dia mais e aposta no capital humano como a maior força de trabalho que pode existir, trazendo fórmulas possíveis de se utilizar nas empresas com o intuito de alcançar os objetivos materiais almejados.*

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Humanização. Recursos Humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho em equipe sempre esteve presente na história da humanidade. O homem aprendeu rápido que um grupo focado chega mais rápido em um objetivo. As necessidades impulsionaram as mais diversas criações que conhecemos hoje e todas elas tiveram o capital trabalhista como fator impulsionador das transformações. Criou-se assim a necessidade de controlar a força trabalhista e evitar que ela desperdice tempo em ações desnecessárias para o alcance dos objetivos.

O objetivo deste trabalho é demonstrar a evolução deste setor responsável por cuidar do capital humano da empresa, bem como, demonstrar benefícios e formas de implementação nas empresas, através de uma abordagem simples, auxiliando no primeiro passo para a sua implementação.

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso Superior de Tecnologia em Marketing.

<sup>2</sup> Tutor Externo.

## 2 UMA BREVE HISTÓRIA SOBRE O RECURSOS HUMANOS

A Revolução Industrial foi o grande moinho que impulsionou a “criação” da Administração de Recursos Humanos (ARH). Com seu surgimento no início do século XX, teve como denominação inicial o termo Relações Industriais, que seria a mediação entre as organizações e as pessoas, para reduzir os conflitos existentes na época. Foi em 1950, que o conceito de Relações Industriais foi substituído por Administração de Pessoal. O objetivo era não apenas intermediar os conflitos, mas se adequar à administração das pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente.

Mas foi apenas em 1970 que as pessoas começaram a ser consideradas como peça fundamental no quebra-cabeça do crescimento da organização:

A partir da década de 70, surgiu o conceito Recursos Humanos (ARH), onde as pessoas passaram a ser consideradas o recurso fundamental para o sucesso organizacional, porém essa concepção ainda sofria da miopia de visualizar as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades da organização. (TORRES, 2004).

Com o surgimento da globalização as mudanças se tornaram necessárias. Seguindo o caminho do desenvolvimento novos conceitos foram agregando valor ao setor de RH e aumentou, assim, a valorização do funcionário:

Com as características do terceiro milênio – globalização da economia, forte competitividade no mundo dos negócios, mudanças rápidas e imprevisíveis e o dinamismo do ambiente –, as organizações bem-sucedidas não mais administram as pessoas, pois isso significa tratá-las como agentes passivos e dependentes, mas, sobretudo, administram com as pessoas. Isso corresponde a tratá-las como agentes ativos e pro-

ativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidade e competências e não apenas de capacidades manuais, físicas ou artesanais. (TORRES, 2004).

Foi assim que surgiu o conceito de Gestão de Pessoas. O entendimento de que as pessoas possuem participação ativa dentro da empresa como parceiros que buscam, assim como os proprietários, o crescimento do empreendimento, profissional e pessoal e não como meros recursos, mão de obra.

### 2.1 RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS

As empresas hoje em dia possuem duas opções de trabalho voltado ao desenvolvimento interno da corporação: a utilização dos recursos humanos e da gestão de pessoas. Ambas são importantes na construção de um espaço melhor de trabalho, porém, possuem aspectos e finalidades distintas.

Nos recursos humanos, o que se busca é o aprimoramento da empresa através de práticas de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança no trabalho e relações trabalhistas e sindicais.

Já na gestão de pessoas, os trabalhadores passam a ser agentes ativos e inteligentes que auxiliam a administração dos demais recursos organizacionais. Ou seja, passam a tomar decisões no que diz respeito a suas atividades, buscando o cumprimento de metas e o alcance dos objetivos negociados. Como explica Chiavenato (2010, p. 4) seu conceito vai além das pessoas em si:

O conceito de Gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para

a subsistência e sucesso pessoal [...]. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos.

Temos assim uma relação de necessidades. Os trabalhadores necessitam do emprego para se manter e constituir seus objetos na vida. As empresas precisam da mão de obra humana, nem que seja para gerir a máquina adquirida para substituí-las. “Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação duradoura de simbiose entre pessoas e organizações”. (CHIAVENATO, 2010, p. 5).

### 3 COMO DESCOBRIR E DESENVOLVER AS PESSOAS DENTRO DA EMPRESA

Muitas vezes não damos brecha para o trabalhador se desenvolver. Neste quesito é necessário primeiramente, estar atento às informações que temos a nossa volta. Permitindo vermos o que realmente nos importa: a capacidade humana.

A vontade que se tem de querer algo mais e a capacidade de focar os nossos esforços em realizar esta vontade, até onde vai para poder adquirir o bem desejado, são detalhes que nos fazem refletir sobre a capacidade do contratado. “Desenvolvimento de pessoal não é a condução de programas de treinamento medidos em números de horas de aula. É a garantia da sustentabilidade da empresa através da gestão do conhecimento e transferência de experiências, dentro e fora dela”. (BICHUETTI, 2011).

Um gestor de pessoas deve posicionar dentro de si o dom de ampliar o que as pessoas têm de melhor como seres humanos, mas também ficar atento às respostas que poderá encontrar. Assim será possível

identificar quem conquistou e merece ficar na posição dos que conquistaram mas demonstram uma falta de intimidade com o exercício do trabalho.

Alguns detalhes podem e devem ser levados em conta em momentos decisivos como este:

As pessoas têm de querer aprender; têm de ser humildes para conhecer suas limitações e buscar os ensinamentos necessários para completar seus conhecimentos, habilidades e competências; e também reconhecer que podem passar aos outros seus conhecimentos sem que estejam ameaçados de reduzir seu espaço na empresa. (BICHUETTI, 2011).

Quando este talento procurado não se encontra dentro da empresa, seja por motivos vocacionais ou por questões de grau de estudo, o próximo passo é atrair um candidato que melhor se enquadre nos perfis. Neste momento, temos de saber vender o perfil da empresa, para que o trabalhador não só compre, mas também use e venda este perfil, agregando novos investidores, sejam intelectuais ou patrimoniais.

A arte de atrair reside em convencer o candidato de que seu perfil atende as necessidades da posição que ele realizará nela e que a empresa é um excelente lugar para que ele trabalhe. A arte de reter inclui um conjunto de políticas e práticas de gestão pessoal, que envolvem o comportamento dos gestores e a atuação da área do RH. (BICHUETTI, 2011).

Para que isso ocorra, necessitamos como essência a capacidade da gerência empresarial. “Políticas bem estruturadas e gestores capacitados garantem a essência do sucesso de retenção de pessoal. Ter boas políticas somente não basta; se os gestores não souberem como motivar e reter pessoas, elas permanecerão na empresa só até encontrarem alternativa melhor” (BICHUETTI, 2011).

### 3.1 COMO MANTER O TALENTO NA EMPRESA

Muito se fala sobre encontrar o talento dentro de cada empregado e mantê-lo dentro da empresa. Esta é uma das tarefas mais difíceis que podemos nos deparar no setor de gestão de pessoas. Afinal, o capital de trabalho é extremamente volátil e o que os trabalhadores buscam hoje em dia é uma vida financeira rentável que seja conquistada em pouco tempo.

Outro fator que dificulta a retenção dos trabalhadores é a diversidade de gerações que se encontram na mesma empresa. Temos desde pessoas com mais idade, mais tempo de casa e experiência profissional, bem como, recém-formados em suas funções que adquiram novas visões sobre a atuação dentro da empresa. “As novas diferenças de geração estão causando reviravoltas nas empresas, introduzindo novas categorias e formas (de trabalho) com grande rapidez, e fazendo com que as antigas escolham e desapareçam” (SMITH; CLURMAN apud GOLEMAN, 2008, p. 51).

Este fator demonstra a dificuldade de manter um talento, seja qual for a idade ou tempo de serviço, contente com o seu trabalho. Para que a empresa e o trabalhador fiquem satisfeitos, precisa-se de alguém que trabalhe o meio campo entre os dois. Desta forma, há o equilíbrio entre o que se busca com o que se propõe, tornando-se um diferencial positivo, como se vê no artigo publicado no site <administradores.com>:

O diferencial competitivo está no capital humano, na capacidade que a empresa tem de possuir profissionais competentes, flexibilidade cultural, com expertise (conhecimentos) e equilíbrio emocional. Com base nisso, as organizações buscam a valorização e reconhecimento desse capital. Nesse contexto, os gestores têm um papel prioritário tanto como facilitador, coach (treinador), consultor e como agente de mudanças desse processo.

FONTE: Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/dos-recursos-humanos-a-gestao-de-pessoas/5952/>>. Acesso em: 27 maio 2014.

Este imediatismo acaba gerando uma preocupação muito grande para os gestores:

Não basta apenas identificar talentos, é preciso atraí-los e escolher bem onde eles estarão nas organizações. Mas, para isso, é preciso fazer a lição de casa: transformar a empresa num ambiente propício para atrair e reter essas pessoas. Quem é melhor conquista, quem é excelente atrai e retém. Esta realidade faz com que o próprio mercado de trabalho force as organizações a criar mecanismos para manter seus melhores profissionais e elaborar estratégias para aumentar a produtividade de cada um.

FONTE: Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/dos-recursos-humanos-a-gestao-de-pessoas/5952/>>. Acesso em: 27 maio 2014.

Existem milhares de maneiras para conseguir fixar um trabalhador na empresa. Na maioria dos casos, o que se refere a mudanças no salário sempre acaba por adquirir automaticamente um brilho a mais. Na obra de Chiavenato (2010, p. 313), são citados quatro modelos que agradam o bolso: recompensas relacionadas com objetivos de realização pessoal; recompensas vinculadas com o tempo de serviço do funcionário; recompensas relacionadas com o desempenho claramente excepcional e por fim, as relacionadas com resultados departamentais, divisionais ou mesmo globais.

Esta última, por exemplo, é a mais utilizada para aumentar uma produção e ao mesmo tempo aumentar a satisfação do funcionário com o aumento do valor salarial no final do mês. Uma boa saída para utilizá-la é a remuneração fixa, desta forma há um equilíbrio entre os valores a serem pagos e conseqüentemente facilita a administração dos salários. Porém, apesar de todas as

vantagens que o dinheiro a mais pode trazer, Chiavenato (2010, p. 313) alerta para:

O dinheiro é um fator que pode motivar as pessoas, desde que utilizado de maneira apropriada. A recompensa financeira deve ser oportuna, no tempo certo e na medida certa. Contudo, as recompensas não financeiras representam uma enorme oportunidade para as organizações motivarem seus colaboradores.

Outro fator decisivo na hora de reter um funcionário pode se basear na maneira que a empresa atua. Um caso bem peculiar foi descrito, onde conseguiram unir pessoas talentosíssimas, em uma empresa muito simples, durante o período da Segunda Guerra Mundial. Como conseguir tal proeza? Goleman (2008, p. 44), explicou: “Sua unidade caracterizava-se pelo tratamento de igualdade, ausência de papelada, informalidade no vestir e debate aberto. A cultura de uma empresa é fato importante de sua capacidade de reter talentos”.

Outro tipo de recompensa que costuma funcionar é a gratificação pessoal. Sentir-se valorizado é o primeiro passo para que o trabalhador tenha vontade de voltar para a empresa no dia seguinte ao invés de procurar um novo emprego. É primordial, num primeiro momento, entender as gerações com que se trabalha e valorizar as diferenças que existem entre elas e tornar essas diferenças em pontos fortes dentro da empresa. Esta também é uma forma conhecida para manter um profissional satisfeito.

Um simples tapa nas costas, reconhecimento do trabalho bem sucedido, camaradagem, aprovação social dentro e fora da empresa são mais alguns exemplos, que podem ser utilizados largamente. O mais necessário, entretanto, é reforçar que o trabalhador só terá as recompensas, sejam elas financeiras ou não, a partir do momento que alcançar suas metas.

#### 4 UMA BREVE SUGESTÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE GESTÃO

Trabalhar as diversidades tem se tornado fundamental, dada a velocidade das mudanças encontradas na atualidade. Mas como posso conseguir tal proeza dentro da minha empresa? Como desenvolver um programa de gestão, visto que existem tantas diversidades? Quais são as vantagens de se ter esse tipo de programa?

Quando feito com cuidado, as vantagens são inúmeras, pois ele não só permite a estimulação do cumprimento das exigências, como também o acompanhamento das mudanças. Desta forma, a força de trabalho se torna mais flexível, já que se acompanha o desenvolvimento e conseqüentemente se modifica conforme a necessidade, bem como aumenta a produtividade e a responsabilidade social da empresa.

Goleman, em seu livro *Modernas Práticas na Gestão de Pessoas* (2008), elenca 11 passos para a elaboração do programa de gestão de diversidades, são eles: o apoio da administração, conversar e apresentar para diretores e gestores da empresa argumentos comerciais e sociais; reservar recursos humanos e financeiros; estabelecer metas possíveis de serem cumpridas, sempre relacionadas com a visão e missão da empresa; determinar os níveis de gestão na organização; analisar a defasagem; identificar as áreas que necessitam de mudanças; elaborar uma política de diversidade e um plano de ação de diversidade; colocar o programa em funcionamento; monitorar, revisar e estabelecer um programa permanente.

Goleman (2008, p. 192) explica que para se tornar um plano eficiente deve-se “Envolver todos. Não é uma questão apenas para o departamento pessoal ou os altos gerentes: ela deve envolver pessoas de um lado a outro da empresa”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tudo no mundo evolui e não seria diferente com as formas de gerenciar grupos. Percebeu-se que a capacidade de adaptação às novas exigências tornou o simples setor encarregado a gerir os pagamentos a possuir subdivisões que hoje são os conhecidos RH e Gestão de Pessoas. Ambos necessários às empresas e possíveis de serem colocadas em prática.

O que se destaca, é a crescente preocupação com o bem-estar do funcionário. Isto demonstra que se compreendeu a relação entre contentamento pessoal e profissional, com maiores ganhos para a empresa. O funcionário deixou de ser mão de obra somente, para um capital intelectual e de força trabalhista capaz de mover os moinhos do crescimento dentro de uma empresa.

Conclui-se que valorização torna qualquer trabalho melhor e todos os que trabalham com vontade o fazem da melhor maneira possível. Com essa postura, valorização-trabalho, ambos ganham. O funcionário por perceber que é útil e se sentindo recompensado e o patrão por ter seu serviço realizado da melhor maneira possível e garantindo serviços e produtos de qualidade.

## REFERÊNCIAS

BICHUETTI, José Luiz. Gestão de pessoas não é com o RH! **Harvard Business Review Brasil**, Edição Brasil II – Na Íntegra, 2011. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/gestao-de-pessoas-nao-e-com-o-rh>>. Acesso em: 20 out. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 578 p. ISBN 978-85-352-3754-2.

GOLEMAN, Daniel. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 220 p. ISBN 978-85-352-2867-0.

TORRES, Henderson Carvalho. Administração de Recursos Humanos. **Portal do Administrador**, Bahia, 2004. Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm>>. Acesso em: 20 out. 2013.