

A FALTA DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES E SUAS INFLUÊNCIAS

Profa. Dra. Helivalda Pedroza Bastos

Professora da Faculdade do Litoral Sul Paulista (FALS)

Jackeline Silva do Nascimento

Simone Silva Carvalho

Alunas do Curso de Administração da Faculdade do Litoral Sul Paulista (FALS)

Resumo: O artigo presente relata sobre Gestão de Pessoas, desde a sua evolução, apresentação e transformação ao passar dos anos dentro das empresas, especialmente fundamental em todo departamento de recursos humanos. No artigo mencionamos e discutimos sobre os integrantes de uma organização, desde a mão de obra disponível. Entre as mudanças que ocorrem gradativamente dentro das organizações, é muito importante lembrar sempre do patrimônio e desenvolvimento humano dentro e fora das empresas, e a forma que isso tudo vem sendo trabalhado a cada ano, e suas inovações. O planejamento estratégico vem se aprimorando e com o tempo passou a ser um diferencial. Conforme as mudanças, várias melhorias vêm ocorrendo desde o processo de implantação, fabricação, desempenho, e passou a ser notada através dos colaboradores das empresas, pois são eles os responsáveis pelo desempenho do mesmo. Várias técnicas foram lançadas, no intuito de aperfeiçoar e potencializar a gestão de pessoas das empresas de um modo geral. Após o estudo prático e teórico, notamos os benefícios que ocorrem quando a gestão de pessoas é aplicada, e as causas maléficas de sua ausência. Organizações que não optarem por um departamento de Recursos Humanos com foco em gestão de pessoas podem sofrer pela desmotivação de seus colaboradores, o que pode resultar numa alta rotatividade. Um gestor eficaz tende a motivar e respeitar seus colaboradores, resultando assim na satisfação dos mesmos. Conseqüentemente, ambas as partes serão beneficiadas, atingindo as metas definidas pela alta gestão.

Palavras chaves: Gestão de Pessoas. Ferramenta Estratégica. Organizações

Abstract: The present article reports on People Management, since its evolution, presentation and transformation over the years between companies, especially fundamental in every human resources department. In the article we mention and discuss about all the members of an organization, From the available workforce, among the changes that occur gradually within organizations, it is very important to always remember about the patrimony and human development inside and outside the companies, and the way that all this has been worked with more innovations each year. Strategic planning has been improving more and more, where working over time has become a differential in the disputes between the market. As the changes, several improvements have been occurring since the process of implementation, manufacturing, performance, where it began to be noticed by the employees of the companies, who are responsible for its performance. Through studies, various techniques were launched to improve and enhance the management of people in general companies. After the practical and study, we note the benefits that occur when people management is applied, and also the evil causes of its absence. Organizations that do not choose a Human Resources department focused on people management Will suffer from the desmotivation of their employees, thus

resulting in their satisfaction. As a result, both parties Will benefit by achieving the goals set by senior management.

Keywords: People management. Strategic Tool. Organizations

INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas é a maior responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas no mercado, principalmente entre empresas de grande porte, que suportam e mantêm centenas de funcionários.

É de extrema importância lembrar que um ambiente de trabalho, com carência de uma gestão de pessoas aplicada, acarreta vários fatores negativos, entre eles a baixa eficácia e eficiência dos colaboradores, desde a produção até os níveis de gerência. Os colaboradores precisam estar satisfeitos com as condições e ambiente de trabalho, pois a insatisfação gera problemas internos na empresa, muitas vezes a condenando.

A empresa deve sim, se preocupar com seus funcionários e com a infraestrutura oferecida, pois através disso, eles podem desenvolver suas funções com êxito. Toda empresa é feita de pessoas e irá depender dessas pessoas o sucesso ou fracasso da organização.

Administrar pessoas é uma função complicada e complexa, devido à diferença interpessoal dos colaboradores, e torna-se um desafio para o gestor. Por isso os gestores devem ser capacitados e atualizados sempre, para que consigam enfrentar a parte difícil da administração e desempenhar suas atribuições e métodos eficazes de coordenar pessoas.

No decorrer desse artigo, será apresentado o conceito da gestão de pessoas, assim como a demonstração de insucesso, ocasionado pela sua falta nas organizações, com base em experiências vivenciadas pelas alunas autoras deste trabalho de conclusão de curso.

O que nos propusemos a relatar neste artigo foi gerado pelo fato de termos vivido o caso na prática, e com isso, procurar fazer um estudo mais aprofundado, sobre como

podemos indicar formas de mudar esse cenário. Sendo assim, extraímos dados e informações de estudos realizados e citados no livro “Gestão de pessoas” do autor Idalberto Chiavenato (2014).

A pesquisa se propõe a apontar a importância da gestão de pessoas e na motivação do funcionário, para o alcance dos melhores resultados no desenvolvimento organizacional.

MÉTODOS

- Trata-se de uma pesquisa aplicada, já que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problema específico;
- Quanto à forma de abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas e o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados.
- Em relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória, pois visa o aprimoramento de ideias através de rotina vivenciada em empresas e dados bibliográficos e de análise de exemplos com experiências.

A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas passou por um grande processo de mudança ao longo da história. Após a revolução industrial, os empresários viram a grande necessidade de melhoria dos métodos de trabalho em relação aos colaboradores da organização.

Com o surgimento da teoria clássica da administração e a teoria burocrática, iniciou-se a padronização da gestão de pessoas, adquirindo uma forma piramidal, onde o mecanismo e o autoritarismo eram as características principais desse processo. (CALDAS et all, 2015, apud, PAULA e NOGUEIRA, 2016).

As organizações passaram a estruturar o departamento de pessoal, inserindo normas para o bom funcionamento das empresas. Foi um processo lento, devido á influência antiga de administrar as empresas, essa influência antiga foi bem resistente

á mudanças, pois os funcionários eram vistos como “máquinas”. (COSTA, 2010, apud, PAULA e NOGUEIRA, 2016).

No fim da Segunda Guerra Mundial, as indústrias, meios de telecomunicações e transportes sofreram grandes transformações. Em meio á essas transformações, no ambiente organizacional surgiu a teoria Neoclássica, que influenciou a nova gestão da estrutura organizacional. Com uma estrutura mais flexível, funcional e visando uma maior interação entre os setores da empresa.

As organizações conseguiram implantar a área de gestão de pessoas, e assim desenvolver os setores, alocando os funcionários em suas determinadas funções, melhorando a produtividade. Começaram a procurar por colaboradores qualificados, assim na seleção, o trabalhador era avaliado e recrutado.

A GP trabalha com seis processos básicos interligados, sendo eles: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. A GP é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a arquitetura organizacional, a cultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis. Também depende das características das pessoas que a constituem. Tudo isso constitui um mix que a torna única em cada organização. (CHIAVENATO, 2014, p.8).

Atualmente as organizações entenderam que um funcionário bem desenvolvido torna-se um aliado para a organização. As organizações passaram a gerir de forma mais humanizada, acredita-se na parceria entre organização e colaboradores, caminhando juntos para alcançarem suas metas propostas e seus objetivos.

O colaborador é recompensado de forma mais justa e tem mais tempo de descanso, possibilitando melhor qualidade de vida. A inteligência, qualificação e experiência do colaborador agora conhecidos como capital humano é uma ferramenta estratégica de competitividade.

PROFISSIONALISMO NA GESTÃO DE PESSOAS

As organizações tiveram que se adaptar ao setor de gestão de pessoas, as diretrizes antigas e tradicionais começaram a ser descartadas, devido à competitividade entre as empresas e o profissional em gestão de pessoas teve que se propor a novos papéis.

Mesmo sendo um grande desafio coordenar pessoas como seres humanos, visando a qualidade de vida, esse passou a ser o novo foco, entre as metas possuem o objetivo de criar valores entre os funcionários e a empresa, trazendo resultados para ambos, estimulando assim o crescimento dentro da organização.

Um ponto a ser trabalhado é mostrar às empresas e aos seus investidores que ter o setor de gestão de pessoas é fundamental, que esse setor não significa apenas despesas, mas sim solução.

As organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital e instalações, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc. E, de lambuja, provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à manutenção e à competitividade do negócio. Tudo isso para se assegurar de que recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia. As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo. (CHIAVENATO, 2014, p.5).

Ressaltando que o sucesso de uma organização varia de gestão para gestão, uma empresa com uma gestão de pessoas aplicada, com inovações perante aos colaboradores tende a ser mais desenvolvida, em comparação a uma empresa que não incentiva os seus colaboradores.

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Planejar, organizar, direcionar e controlar, tudo isso é importante para o desempenho de profissionais, para alcançarem seus objetivos profissionais e pessoais.

Para dirigir a gestão de pessoas é necessário aplicar a elas os seus cargos e funções, e o desenvolvimento do trabalho de acordo com suas atribuições, assim como monitorar os processos. Provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento dos processos interligados na área de gestão de pessoas.

O RH torna-se parceiro estratégico quando participa ativamente do processo de definição da estratégia empresarial e, com isso, desdobra e alinha suas estratégias e práticas empresariais às estratégias do negócio da empresa. O processo de identificação das prioridades das ações de RH é chamado de Diagnóstico Organizacional, através do qual a organização levanta suas forças e fraquezas. O RH deve atuar na gestão da transformação e da mudança. A transformação implica em mudança cultural da organização e das pessoas. Nesta dimensão, o RH atua como catalisador das mudanças, identificando, implementando e conduzindo processos cruciais de mudança no interior das empresas. O RH deve, portanto, buscar como resultado melhorar e aumentar a capacidade para mudar de uma organização. O conhecimento e a competência para a mudança são fatores essenciais para o gerenciamento da mudança. Lidar e valorizar as tradições e história da empresa e, ao mesmo tempo, focar e conduzir as pessoas em direção ao futuro planejado é uma atividade paradoxal que o RH deve dominar, para garantir a implementação e consecução efetiva da mudança organizacional. (BOLGAR, 2002, apud, SANTOS, 2013).

Devemos concentrar a atenção na organização, nas pessoas e nos resultados que queremos atingir, e com isso alcançar sucesso de forma sustentável. Para alcançar o sucesso, não basta apenas ter as melhores instalações ou melhores tecnologias, é necessário também um bom planejamento estratégico, e colaboradores qualificados e felizes com sua função e desempenho dentro da empresa.

Setores alinhados e colaboradores engajados no processo facilitam cada vez mais o crescimento como um todo, por isso as organizações vem buscando oferecer ambientes inovadores e inspiradores aos seus colaboradores.

Além da qualidade do produto ou serviço oferecido, os valores da corporação fazem muita diferença, hoje um bom gestor preocupa-se também com o bem-estar da equipe.

Valores básicos como, respeito, plano de carreira, remuneração justa e benefícios, fazem diferença para organização, mostrando como respeitar e valorizar o colaborador, mantendo-o feliz e melhorando o seu desempenho dentro da empresa.

A preocupação da empresa, com a qualidade de vida faz com que os colaboradores vejam o quão importantes são para a organização, por isso a mesma deve cuidar do colaborador, preocupando-se com sua saúde e bem-estar. A qualidade de vida no ambiente de trabalho faz com que os colaboradores se sintam motivados a atingir suas metas pessoais e profissionais.

As pessoas possuem necessidades diferentes, mais que isto, é compreender o que é importante para cada um. (ROBBINS, 2002)

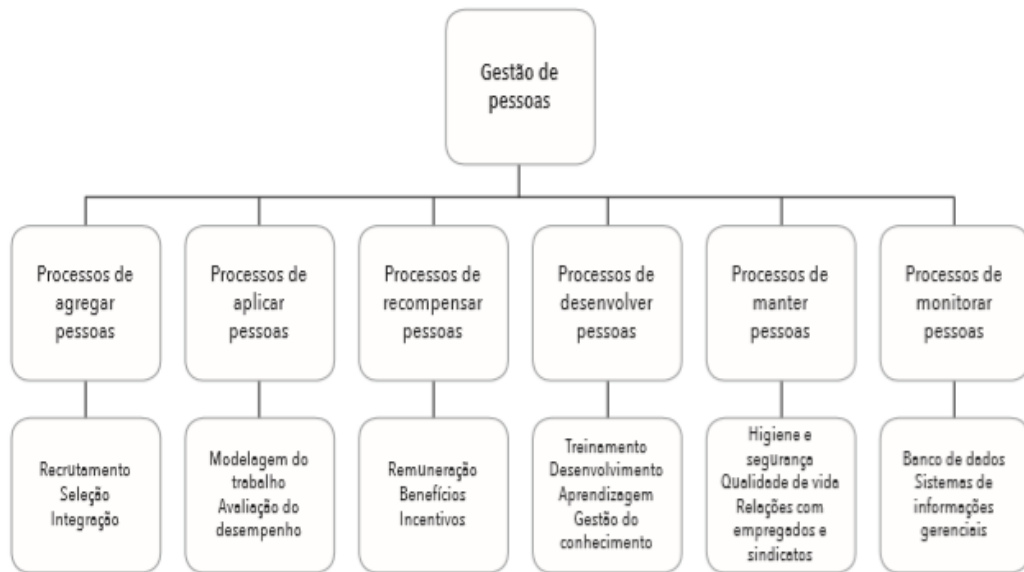
AGREGANDO, SELECIONANDO E APLICANDO PESSOAS

O comportamento organizacional foi influenciado devido às mudanças que ocorreram diretamente na forma teórica e prática de administrar, então os gestores perceberam que cada colaborador da organização tem um diferencial competitivo, passaram a enxergar os colaboradores com outros olhos, tendo uma visão mais estratégica e valorizando cada vez mais a gestão de pessoas no ambiente de trabalho.

Os trabalhadores tornaram-se parceiros, dentro dos objetivos organizacionais que querem alcançar, não são vistos apenas como recurso de produção.

Diante a tudo isso a gestão de pessoas é composta por conjunto integrado de etapas e processos dinâmicos e interativos de planejamento e organização, onde todos esses processos estão entrelaçados entre si.

Todos os processos de GP [Gestão de Pessoas] são igualmente importantes e atuam como vasos comunicantes entre si. O importante é tratá-los como uma totalidade. Quando um deles falha, conseqüentemente sobrecarrega os demais. O segredo está no tratamento sistêmico e integrado da função de GP. O que interessa é o todo e não somente cada uma de suas partes. A rede, ou seja, a conectibilidade é o que faz a diferença. (CHIAVENATO, 2014, p.14)



Fonte: (CHIAVENATO, 2014)

AVALIANDO DESEMPENHO NA GESTÃO DE PESSOAS

A avaliação de desempenho se faz necessária, para que haja uma melhoria contínua. Normalmente essa avaliação é feita pelo nível gerencial, analisando os colaboradores em relação ao que se espera deles, e ao que foi alcançado.

Através desta avaliação podemos perceber se a gestão de pessoas encontra-se o caminho certo e quando é necessária alguma melhoria. É uma importante aliada para o desenvolvimento de colaboradores eficazes.

O princípio geral da eficiência é a relação entre esforço e resultado, quanto menor o esforço para atingir um resultado, mais eficiente é o processo. A eficiência pode ser avaliada inicialmente pela produtividade e qualidade, a antítese da eficiência é o desperdício. (MAXIMIANO, 2000)

Segundo Maximiano (1995), com boa avaliação de desempenho, é possível: obter recursos para elaborar planos de melhoria para desempenhos insatisfatórios; conseguir recursos para remunerar; recursos para redesenhar o perfil ocupado dos cargos; enaltecer o autoconhecimento dos empregados; reconhecer quanto os programas de treinamento tem contribuído um desempenho satisfatório dos colaboradores.

A análise dos fatores observados geram indicadores, estes são acompanhados e comparados na próxima avaliação, em busca da melhoria do desempenho do analisado.

A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização. (CHIAVENATO, 2014, p.210).

Existem diferentes modelos de avaliação de desempenho, a mais comum, citada acima, é conhecida por avaliação 180 graus, mas a autoavaliação também é muito utilizada.

A autoavaliação é uma ferramenta utilizada em autoanálise dos colaboradores, dentro de uma organização, aplicada a fim de obter respostas positivas ou negativas dos colaboradores, após os resultados podemos identificar o perfil e verificar o grau de satisfação de cada um deles.

A autoavaliação é importante tanto para o autoconhecimento, como também para que a empresa tenha conhecimento dos objetivos do colaborador, dentro e fora da organização.

O feedback não pode ser esquecido em nenhuma das avaliações, pois através dele, serão dadas as orientações necessárias, sugestões e opiniões e agradecimentos. E mostra ao colaborador a seriedade e necessidade do método de avaliação utilizado.

De acordo com a vivência de uma das autoras, um dos principais motivos pela rotatividade de colaboradores é a desmotivação, que seria facilmente identificada através da avaliação de desempenho, porém, a maioria das empresas não investe nesta poderosa ferramenta estratégica. Teríamos evitado muitos pedidos de demissões com o auxílio desta, ao identificarmos o problema podemos procurar a solução. É importante ouvir sugestões para que haja mudanças.

A gestão o desempenho no trabalho caracteriza-se como subsistema e gestão de pessoas envolve atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação o trabalho, tendo como objetivo principal sob uma perspectiva

funcionalista, o aprimoramento o desempenho as pessoas. (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001).

PLANO DE CARREIRA

A gestão de pessoas trabalha com plano de carreira constituído por competências. Analisando a capacidade do colaborador, ao invés de seguir a hierarquia obrigatória antiga. O colaborador procura se ajustar ao mercado, se qualificando para as oportunidades que possam surgir, todos buscam se aperfeiçoar em nível máximo, pois todos terão oportunidade de mostrar suas habilidades e concorrerem às vagas de níveis variados.

Cabe ao colaborador se atualizar e se reciclar para se manter no mercado de trabalho, os acomodados estão perdendo espaço, uma vez que as empresas buscam profissionais multifuncionais.

De acordo com a vivência de uma das autoras, um dos fatores que nos motiva a procurar por novas oportunidades é a estagnação da função exercida, muitos anos na mesma função, sem a menor possibilidade de mudança, não existindo plano de carreira na organização, leva o colaborador à desmotivação e saída da organização, buscando em outra empresa uma carreira bem sucedida.

Em grande parte, as práticas administradas, apesar de se diferenciarem em função de aportes teóricos sobre as estruturas das organizações e práticas de gestão de pessoas, visam à eficiência e à eficácia da instituição como princípios direcionadores. Ainda que essa orientação sirva para a perpetuação da organização, em termos operacionais e financeiros, e possibilite a manutenção dos vínculos laborais daqueles que nelas se inserem isso não significa que as condições oferecidas para o trabalho e o objetivo da organização se mantêm interessantes socialmente (CARNEIRO E MARTINS, 2015.).

Os colaboradores perceberam que merecem crescer junto com a empresa, com o reconhecimento do capital intelectual, enfim enxergamos nossa importância para a organização, dando o devido valor ao nosso conhecimento adquirido.

As empresas familiares tendem a um modelo hierárquico onde existem apenas parentes, sendo assim, os colaboradores sem parentescos, não fazem parte do plano de carreira. O que é extremamente injusto, já que, muitas vezes os familiares são os

menos merecedores, porém os mais favorecidos, gerando grande insatisfação para os demais.

Sendo assim, explica Lethbridge (1994), apud, Hamaue e Oliveira, (2017) que além de ameaças externas, com o crescente mercado, a concorrência e os regimes econômicos, a empresa familiar apresenta ainda a problemática de questões de sucessão, administração e gestão.

É comum ouvirmos falar sobre as dificuldades de gestão dentro de empresas familiares, assim como, a difícil tarefa de sermos colaboradores destas, já que todos os parentes costumam se portar como chefes.

CONCLUSÃO

Por meio da realização deste artigo, onde visualizamos teorias e práticas, percebemos a importância de uma gestão de pessoas aplicada e os malefícios quando não aplicada.

Vimos que para adotar esse método, devemos ter gestores competentes para administrar desde o planejamento até o monitoramento.

Uma gestão ineficiente causa grandes impactos na empresa, uma delas é o alto índice de rotatividade de pessoal. Ao não aceitarmos mais a falta de respeito e de reconhecimento, buscamos mudanças, pois quando não a encontramos dentro, procuramos fora da organização.

As organizações inteligentes procuram fidelizar seus colaboradores, através de ferramentas estratégicas que auxiliem na compreensão dos mesmos, e facilitem na manutenção de uma equipe satisfeita e motivada. Para não correr o risco e perder um importante capital intelectual para a concorrência.

Uma gestão de pessoas eficiente contará sempre com uma equipe eficaz, levando a organização ao sucesso almejado e a um grande diferencial competitivo.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf>, acesso em 20 de outubro de 2019.

CARNEIRO, Carla C. G; MARTINS, Maria I. C. **Novos modelos de gestão de pessoas no setor público de saúde e o trabalho do agente comunitário de saúde. Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 45-66, jan.- abr. 2015. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1981-77462015000100045&lng=pt&nrm=iso>, acesso em 15 de setembro de 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 4ª edição, Barueri, Manole, 2014.

HAMAUE, Taynara Silva, OLIVEIRA, Ana Carolina Rodrigues de. **As dificuldades de gestão na empresa familiar**, Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva, São Paulo, p. 1-11, 2017. Disponível em: <http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/rRjDPpi0xc9RenE_2017-1-17-19-36-0.pdf>, acesso em 23 de outubro de 2019.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**, 5ª edição, São Paulo, Atlas, 2000.

PAULA, Vilson Vieira de, NOGUEIRA Giulia de Mendonça, **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**, In: IX Congresso nacional de excelência em gestão e III Inovarse. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf>, acesso em: 20 de setembro de 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Marcel Luíz dos A estratégia aplicada na gestão de recursos humanos: um estudo de caso na autarquia municipal de saúde de Apucarana, UTFPR – Câmpus Pato Branco, p. 22/47, 2014. Disponível em:< http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/7049/1/PB_GP_III_2014_15.pdf> acesso em 01 e novembro de 2019.