

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

IZABELA MARTINS OLIVEIRA VITORIANO

GESTÃO DE PESSOAS E DEPARTAMENTO PESSOAL:

A importância da diferenciação e o impacto desta desunificação

FRANCA/SP

2023

IZABELA MARTINS OLIVEIRA VITORIANO

GESTÃO DE PESSOAS E DEPARTAMENTO PESSOAL:

A importância da diferenciação e o impacto desta desunificação

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Me. Tadeu Artur de Melo Júnior

FRANCA/SP

2023

IZABELA MARTINS OLIVEIRA VITORIANO

GESTÃO DE PESSOAS E DEPARTAMENTO PESSOAL:

A importância da diferenciação e o impacto desta desunificação

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) :
Nome : Prof. Me. Tadeu Artur de Melo Junior
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 :
Nome : Examinador_1
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 :
Nome : Examinador_2
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 20 de maio de 2023.

Dedico o presente Trabalho de Graduação a Deus e aos meus familiares, em especial ao meu esposo Gabriel Vitoriano.

"É preciso investir tempo e energia em recursos humanos. Dar espaço de fala, engajar e ouvir. A preocupação com o sentir do outro pode ser decisiva numa relação profissional."

Nelson Wilians

RESUMO

A área de Recursos Humanos ao longo do tempo teve como característica passar por célebres mudanças. É considerado dever empresarial monitorar, analisar e acatar com êxito ações frente à essas mudanças. Diante à nova realidade, destaca-se a subdivisão de área em dois setores: Gestão de Pessoas e Departamento Pessoal. Este trabalho teve por objetivo demonstrar as diferenças dessas áreas, visto que, dentro de grande parte das empresas, ainda há a unificação destes; seja por falta de conhecimento, questões financeiras e/ou temporais. Abordou também a evolução histórica, incluindo conquistas de direitos trabalhistas e vantagens desta desunificação. Para atingir o objetivo proposto, foram utilizadas pesquisas bibliográficas em artigos e livros científicos, além de um estudo de caso com entrevista e coleta de dados, aplicada em uma empresa de pequeno porte situada na cidade de Franca, SP, onde não possui tal separação. Na realização do estudo de caso, foi utilizado uma das ferramentas de gestão, os *KPI's*, e proposto melhorias organizacionais. Os resultados obtidos demonstram a importância de se obter um (ou mais) profissional para Gestão de Pessoas e um (ou mais) profissional para Departamento Pessoal, permitindo assim, que haja melhor dedicação e desempenho de cada um e, conseqüentemente, funcionários mais satisfeitos e motivados, repercutindo excelentes *feedbacks* para a empresa.

Palavras-chave: Departamento Pessoal. Gestão de Pessoas. *KPI*. Motivação. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The area of Human Resources over time has had the characteristic of going through famous changes. It is considered a corporate duty to monitor, analyze and successfully comply with actions in the face of these changes. Faced with the new reality, the subdivision of the area into two sectors stands out: People Management and Personnel Department. This paper aimed to demonstrate the differences of these areas, since, within most companies, there is still a unification of these areas; whether due to lack of knowledge, financial and/or temporal issues. It also addressed the historical evolution, including achievements of labor rights and advantages of this disunification. To achieve the proposed objective, bibliographic research was used in scientific articles and books, as well as a case study with interview and data collection, applied in a small company located in the city of Franca, SP, where there is no such separation. In carrying out the case study, one of the management tools, the KPI's, was used and proposed organizational improvements. The results obtained demonstrate the importance of obtaining one (or more) professional for Personnel Management and one (or more) professional for the Personnel Department, thus allowing for better dedication and performance of each one and, consequently, more satisfied employees and motivated, reflecting excellent feedback for the company.

Keywords: Personal department. People management. KPI. Motivation. Human Resources.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Era Industrial Clássica	17
Figura 2 – Era Industrial Neoclássica	18
Figura 3 – Era da Informação	20
Figura 4 – Como os <i>KPI's</i> beneficiam seu Negócio	34
Figura 5 – Passos principais no processo de <i>KPI</i>	35
Figura 6 – Indicadores de Desempenho	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As características da ARH: antes e depois	22
Quadro 2 – Conceitos do passado e do presente dos relacionamentos interpessoais	24
Quadro 3 – Velho e Novo Papel da Gestão de Pessoas	27
Quadro 4 – Tarefas do Departamento Pessoal	30
Quadro 5 – Principais <i>KPI</i> 's utilizados no RH	37

LISTA DE SIGLAS

ARH – Área de Recursos Humanos.

CEO – *Chief Executive Officer* (Diretor Executivo).

CLT – Consolidação da Leis de Trabalho.

DP – Departamento Pessoal.

ETC – *Et cetera* (e as demais coisas).

GP – Gestão de Pessoas.

Nº – Número.

KPI – *Key Performance Indicator* (Indicador-chave de Desempenho).

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho.

RH – Recursos Humanos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 GESTÃO DE PESSOAS	15
2.1 HISTÓRICO	16
2.2 CONCEITOS BÁSICOS	22
2.3 FUNÇÕES E IMPORTÂNCIA ATUAL NAS EMPRESAS	25
3 DEPARTAMENTO PESSOAL	29
3.1 CONCEITOS BÁSICOS	29
3.2 ESTRUTURA GERAL: FUNÇÕES	29
3.3 PROBLEMAS DETECTADOS NAS EMPRESAS	31
4 ESTUDO DE CASO: <i>KPI's</i>	34
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	36
4.2 ANÁLISE DO DEPARTAMENTO PESSOAL E GESTÃO DE PESSOAS	36
4.3 SUGESTÃO DE MELHORIAS	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

Gestão é o caminho para geração de resultados em uma empresa. Consiste no ato de gerenciar recursos, pessoas, processos e estratégias; objetivando o crescimento organizacional. Uma boa gestão garante que o empresário tenha controle sobre a direção que está seguindo.

A Gestão de Pessoas é a maneira correta de administrar o capital humano das empresas, sendo descrita como um conjunto de práticas que envolvem o planejamento, organização, direção e controle de atividades administrativas.

Utiliza técnicas de Recursos Humanos (RH) para harmonizar os objetivos dos colaboradores com os propósitos empresariais. A Gestão de Pessoas se sustenta em cinco pilares: liderança, comunicação, treinamento/capacitação, trabalho em equipe e processos.

Historicamente, através dos direitos trabalhistas conquistados, foi possível começar a proporcionar uma vida digna e propícia aos trabalhadores. As empresas devem atentar-se às mudanças constantes para garantir o cumprimento desses direitos.

Na visão moderna, o trabalhador passou a ser visto não como apenas uma máquina, como era antigamente, mas, realmente como ser humano. A partir disso, tal área foi remanejada em dois setores: Gestão de Pessoas e Departamento Pessoal. Atualmente, ainda não há tal separação em grande parte das empresas, seja por falta de interesse, falta de conhecimento ou por questões financeiras ou temporais.

O objetivo deste trabalho foi demonstrar as diferenças entre as áreas de "Gestão de Pessoas" e "Departamento Pessoal", propondo melhorias e, através de aplicação do *KPI*, demonstrando as falhas em uma empresa, através de estudo de caso.

Os "*KPI's*" (*Key Performance Indicator*) são indicadores utilizados para medir e gerenciar o desempenho dos colaboradores. De forma geral, são usados para medir certas atividades e resultados, como: custo de recrutamento, rotatividade, engajamento dos funcionários, índice de retenção, avaliação de aprendizagem, entre outros.

Assim, foi demonstrada a importância da separação e qual o impacto da desunificação de maneira correta, destas distintas áreas dentro das organizações.

O estudo permitiu abranger o pensamento de gestores, para que haja uma melhor desenvoltura da área de Gestão de Pessoas dentro das empresas, proporcionando melhor bem-estar aos colaboradores, e conseqüentemente, melhoria da produção de trabalho.

A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica em artigos e livros científicos, e desenvolvimento de estudo de caso com coleta de dados.

No primeiro capítulo, foram abordados conceitos sobre a Gestão de Pessoas, envolvendo a história, conceitos básicos, funções e importância.

O segundo capítulo descreveu o Departamento Pessoal e sua aplicabilidade, bem como sua importância.

E por fim, o terceiro capítulo trouxe um estudo de caso, realizado em uma empresa que não possui a separação dos dois setores, juntamente com seus indicadores dos *KPI's*.

Este trabalho é relevante por permitir o conhecimento mais profundo da área de RH e auxiliar gestores a obterem melhorias do setor dentro da empresa e, conseqüentemente, melhorias organizacionais em geral.

2 GESTÃO DE PESSOAS

Este capítulo tem por finalidade demonstrar a evolução da área de Gestão de Pessoas, desde sua origem até os dias atuais; bem como, apresentar seus conceitos, funções e importância.

A Gestão de Pessoas (GP) representa um setor da empresa (dentro da esfera de Recursos Humanos) de extrema importância e, antes um setor com questões somente burocráticas, vem ganhando espaço e mais responsabilidades ao decorrer dos anos. Objetivamente, a Área de Recursos Humanos (ARH) é relativamente nova, que surgiu no início do século 20 e sofreu mudanças ao decorrer do tempo, juntamente com as Teorias da Administração. Houve um incremento nas funções desses profissionais, especialmente porque nesse ambiente turbulento, as pessoas passaram a ser ponto chave para o sucesso organizacional.

Com o propósito de garantir a capacidade de atender a um fluxo de trabalho maior, bem como obter melhor desempenho das equipes; foi necessário, então, que as organizações reorganizassem suas estruturas internas, de modo que os departamentos ficassem mais autônomos e capazes de tomarem decisões tanto rotineiras, quanto estratégicas.

Segundo Chiavenato (2010, p. 23),

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos seus aspectos conceituais e intangíveis. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração[...]Muita coisa mudou.

Porém, tragicamente, em pleno século XXI, há um considerável número de organizações operando com estruturas extremamente arcaicas, contrariando com o contexto e estudos atuais sobre as melhores práticas administrativas para o sucesso organizacional.

Para abordar a história da área de Gestão de Pessoas, é necessário voltar ao tempo e visualizar as mudanças e transformações no cenário mundial ao longo de três eras distintas: Era Industrial Clássica, Era Industrial Neoclássica e Era da Informação; que será discorrido a seguir. Cada uma delas, em sua época, teve sua importância e contribuiu para a evolução da administração e conseqüentemente afetou a área de GP.

2.1 HISTÓRICO

A Era da Industrialização Clássica, ocorrida logo após a Revolução Industrial, no início do século XX, pode-se afirmar que foi a intensificação da industrialização em maior abrangência. A área de Recursos Humanos era chamada de Relações Industriais e os profissionais dessa função eram intermediários entre a organização (capital) e as pessoas (trabalho), no sentido de “segurar as pontas” e apaziguar conflitos trabalhistas, pois era compreendido que as mesmas não faziam parte da empresa, mas sim eram meros recursos organizacionais, um apêndice da máquina (CHIAVENATO, 2010).

O foco deste departamento era na eficiência e custos da empresa, com a visão do *homo economicus*, cujo trabalho era motivado exclusivamente pela recompensa salarial (CHIAVENATO, 2010).

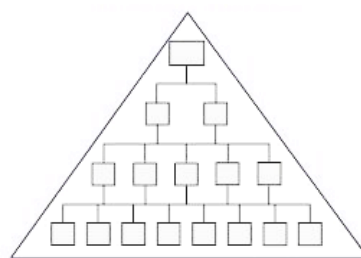
Nessa época, tudo era planejado com o intuito de se obter a máxima eficiência do trabalho, independente de dificuldades e desgastes por parte do funcionário, onde eram submetidos a longas jornadas de trabalho e em condições muito precárias.

Não havia legislação trabalhista nem área correlata que se responsabilizasse formalmente pela gestão das pessoas.

O fortalecimento do modelo da Revolução industrial incluiu vários aspectos que interferiram na administração dos recursos humanos: a estruturação das cidades e uma mão de obra abundante que lutava por sua sobrevivência favorecia a descartabilidade das pessoas dentro das indústrias. As primeiras leis que regulam as atividades de trabalho datam deste período e incluem a regulação dos horários e dias de trabalho bem como do trabalho infantil e mínimas condições de segurança. (CALDAS; TONELI; LACOMBE; 2002, p. 63).

A Figura 1, situada a seguir, representa a estrutura organizacional na Era Industrial Clássica, caracterizada pelo formato piramidal e centralizador.

Nas décadas de 30 e 40 houveram marcos importantíssimos para conquistas dos direitos trabalhistas, como a criação da Carteira de Trabalho, Constituição, Consolidação da Leis de Trabalho (CLT) e, após, mudanças significativas na mesma (direito à greve, repouso remunerado, estabilidade do trabalhador rural, previdência social, seguro contra acidentes de trabalho; ARAUJO; GARCIA, 2019).

Figura 1: Era Industrial Clássica.**Desenho mecanístico**

- Muitos níveis hierárquicos e coordenação centralizada
- Departamentalização funcional para assegurar especialização
- Padrões rígidos de comunicação e cargos definitivos e limitados
- Pequena capacidade de processamento da informação
- Cargos individuais especializados com tarefas simples e repetitivas
- Ênfase na eficiência da produção, no método e na rotina
- Adequado para ambiente estável e imutável e tecnologia fixa e permanente
- Nenhuma capacidade para mudança e inovação

Fonte: CHIAVENATO, 2010, p. 35.

Mesmo com progressos significativos na história da humanidade como Abolição da Escravatura (1888), Regulamento do Trabalho do Menor (1891), criação do Departamento Nacional do Trabalho (1918), entre outros, não havia preocupação com a saúde e o bem-estar do colaborador, eram vistos apenas como mão de obra e, para culminar, como a mão de obra era abundante pelo constante crescimento das cidades, os trabalhadores eram facilmente descartados e substituídos (ARAÚJO; GARCIA, 2019).

Posteriormente, entre os anos de 1950 e 1990, logo após a Segunda Guerra Mundial, houve a Era da Industrialização Neoclássica. Nessa época, o mundo começou a ter mudanças mais rápidas e intensas, acentuando a competição entre as empresas e motivando-as a modificarem os modelos estruturais, para incentivar a inovação e adequação às condições externas (CHIAVENATO, 2010).

Tal implantação foi a estrutura matricial: conforme Chiavenato (2010, p. 36) “visava a conjugar a departamentalização funcional com um esquema lateral de estrutura por produtos/ serviços, a fim de proporcionar características adicionais de inovação e dinamismo e alcançar maior competitividade.”

Basicamente, seria como se tentasse colocar um motor novo em um carro desgastado, pois a velha estrutura funcional e burocrática pendia às organizações.

Houve época em que se acreditava que o aperfeiçoamento dos processos de industrialização garantiria a satisfação dos indivíduos no trabalho. No entanto, o desinteresse e a desmotivação ainda estão presentes, mesmo nos países altamente industrializados, indicando uma provável insatisfação dos

trabalhadores com as tarefas que executam ou com a rotina que devem cumprir (FRANÇA, 2006, p. 34).

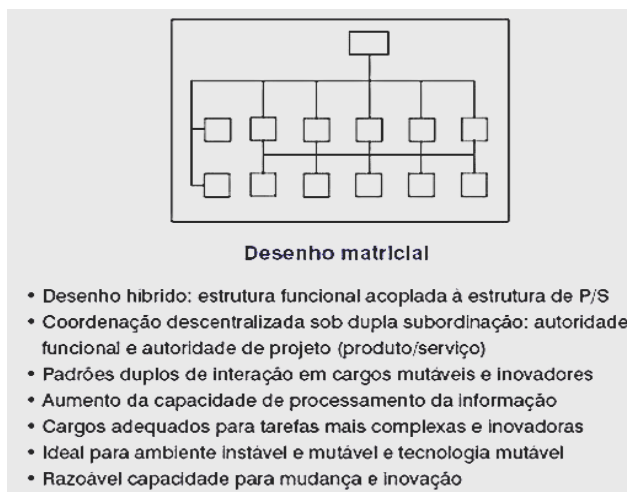
Este cenário resultante da padronização das tarefas e de cansaço mental causava insegurança emocional e influenciava negativamente na produtividade. Sendo assim, o grande desafio dos gestores era adequar o homem à máquina e modificar processos com o intuito de evitar conflitos internos, danos à saúde mental e física, fadigas e doenças crônicas.

O RH do passado atuava predominantemente dentro de uma visão centralizadora, burocrática, voltada às próprias rotinas e afastadas das demais áreas da empresa. Em linhas gerais, observava essas diretrizes:

- Centralização do processo decisório sobre cargos, carreiras, salários e faixas salariais.
- Decisões unilaterais sobre programas de treinamento e benefícios.
- Inexistência de políticas de avaliação de potencial e carreira.
- Autoridade centralizadora na manutenção da “ordem interna” e do ambiente de trabalho.
- Pouca troca de experiência e informações com as demais áreas.
- Ênfase na execução das tarefas voltadas exclusivamente às necessidades internas do departamento.
- Pouco interesse em adquirir conhecimento sobre as atividades-chave da empresa.
- Ênfase em normas e procedimentos e alheamento a respeito dos impactos dos custos globais de mão de obra nos negócios da empresa (FIDELIS, 2020, p. 6-7).

A Figura 2, situada a seguir, representa a estrutura matricial:

Figura 2: Era Industrial Neoclássica.



Fonte: CHIAVENATO, 2010, p. 36.

Todavia, a organização matricial favoreceu melhorias e, posteriormente, proporcionou novas evoluções, tornando as empresas melhores administradas e mais ágeis e reiteradas no mercado.

Tal como, no final desse período, segundo França (2006, p. 9-10):

...a Administração de Recursos Humanos no Brasil já adota o conceito de Sistemas de Recursos Humanos, compostos por: recrutamento e seleção, treinamento (especialmente formação de aprendizes e operários semiqualeificados), avaliação de desempenho, programas de cargos e salários, higiene industrial e serviço social. Há maior preocupação com eficiência e desempenho...Esse período caracteriza-se pela integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental, o que significa alinhamento entre as rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual.

Na década de 90, a concepção de Relações Industriais foi sucedida por um novo modo de administrar pessoas e passou-se a chamar Administração de Recursos Humanos (ARH), com uma nova visão das pessoas, consideradas não mais somente como parte do “maquinário e produção”, mas sim recursos vivo e inteligentes. Bem como, começou a ser enxergada a importância da área.

Iniciou-se uma nova era, a era onde as informações chegam de um lado a outro do planeta em menos de um segundo: a Era da Informação. O capital financeiro deixou de ser tão mais importante e o conhecimento foi ressaltado (CHIAVENATO, 2010).

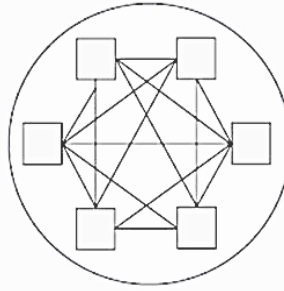
Antes, escritórios com salas fechadas e papelada, foram substituídos por locais de trabalho coletivos e serviços eletronicamente. De acordo com Chiavenato (2010, p. 37) “surge a organização virtual, que passa a funcionar sem limites de tempo, de espaço ou distância, com um uso totalmente diferente do espaço físico.”

Nota-se então que as empresas começaram a trabalhar de forma mais inteligente e estratégica.

A partir de 1998, no Brasil, iniciaram novas tendências nas estratégias organizacionais, pois, cada vez mais, o cliente está em um cenário de hipercompetitividade (DEMO, 2008).

Dentre as políticas colocadas em prática, destacam-se: planejamento estratégico, terceirização, gestão da qualidade total, aquisição de equipamentos automáticos, trabalho em equipe, programas de qualidade de vida e segurança no trabalho (DEMO, 2008).

A Figura 3, situada a seguir, representa a estrutura organizacional da Era da Informação:

Figura 3: Era da Informação.**Desenho orgânico**

- Ênfase em equipes autônomas e não mais em órgãos ou departamentos.
- Elevada interdependência entre as redes internas de equipes.
- Organização ágil, maleável, fluida, simples e inovadora.
- Intensa interação através de cargos autodefinidos e mutáveis.
- Cargos flexíveis e adequados a tarefas complexas e variadas.
- Capacidade expandida de processamento da informação.
- Ênfase na mudança, na criatividade e na inovação.
- Ideal para ambiente mutável e dinâmico e tecnologia de ponta.

Fonte: CHIAVENATO, 2010, p. 38.

Conforme Chiavenato (2020, p. 11):

...Assim, a área de RH representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena Era Digital. Não mais como recursos organizacionais que precisam ser passivamente geridos, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e iniciativa e dotados de habilidades e conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria. Não trata mais de administrar pessoas, mas de administrar com as pessoas. Esse é o novo espírito, a nova concepção. A massa cinzenta humana será a riqueza do amanhã. A moeda do futuro não vai ser financeira, mas o capital intelectual. E estará na cabeça das pessoas. O recurso mais importante da organização. Porém, um capital muito especial que não pode e nem deve ser tratado como mero recurso organizacional.

Dessa forma, a pessoa passa a ser considerada não mais como um simples recurso, descartável e substituível, mas como, realmente, um colaborador da organização. Passou-se a enxergar uma nova visão do trabalhador: um ser social, cheio de peculiaridades, cuja produtividade é motivada pela noção de reconhecimento e mudou-se o foco das tarefas para as pessoas.

São as pessoas que possibilitam um diferencial à empresa em relação à concorrência, pois visivelmente, são pessoas que realizam tarefas, aplicam conhecimentos, sugerem ideias e buscam diferentes soluções e novas maneiras.

Passaram a ser atribuídas ao setor de RH as funções de remuneração, treinamento, avaliação, recrutamento, relações trabalhistas e sindicais, higiene e segurança do trabalho. Na Era da Informação surgem as equipes de gestão e as

práticas de RH são delegadas aos gerentes de linha, enquanto as tarefas operacionais e burocráticas são transferidas para terceiros através da terceirização (CHIAVENATO, 2010).

Neste momento, o que já estava sendo uma revolução com diversos benefícios aos trabalhadores, com a visão humanista de que se deveria ter tido desde do começo, a Gestão de Pessoas foi e é o ápice da história do relacionamento empregado-empregador. Lidar com pessoas passou de problema para solução, deixou de ser desafiador para ser uma vantagem competitiva.

Gestão de Pessoas é um tema da maior importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de *marketing*, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. Dito de outra maneira, empresas não nascem da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais. Se é assim, penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente (VERGARA, 2014, p. 7).

A ARH atua para incentivar o interesse de melhoria na qualidade do desempenho e, por meio da execução de suas funções, eleva o nível de autonomia de cada um; proporcionando à empresa pessoas bem treinadas e motivadas. Empenha-se em manter a qualidade de vida das pessoas no trabalho, administrar e impulsionar mudanças e, assim, aumentar a auto-realização e satisfação de todos; sempre mantendo políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis. Dessa forma, auxilia a organização a alcançar seus objetivos, mantendo a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, que farão questão de se comprometer e dedicar.

O RH consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. O RH busca conquistar, engajar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável (CHIAVENATO, 2020, p. 110).

O Quadro 1 compara as características da Área de Recursos Humanos (ARH) de período anterior e atualmente.

Quadro 1: As características da ARH: antes e depois.

	Antes	Depois
Cúpula da ARH	Orientada operacionalmente: ênfase nas regras e procedimentos	Orientada estrategicamente: ênfase na missão e na visão
Função da diretoria	Define a missão, visão e objetivos para os gerentes	Define os valores que banalizam a conduta dos gerentes e das pessoas
Função da média gerência	Acompanhamento e controle dos gerentes de nível médio	Aconselhamento e apoio aos gerentes de nível médio
Função da gerência inferior	Funcionário. Mero seguidor das normas internas	Proprietário do processo. Líder das pessoas
Sistemas de remuneração	Salário fixo baseado no nível do cargo ocupado	Incentivos baseados nas metas e resultados alcançados. Remuneração variável e flexível
Função principal	Prestar serviços especializados a todos os órgãos da empresa	Assessorar os gerentes para agregar valor à empresa e aos funcionários
Foco principal	Foco nos produtos e serviços oferecidos pela área de RH. Objetivos departamentais e táticos. Prestação de serviços internos	Foco nos clientes e usuários. Objetivos organizacionais e estratégicos. Consultoria e assessoramento.

Fonte: CHIAVENATO, 2010, p. 50.

No próximo tópico, será retratado os conceitos básicos de Gestão de Pessoas.

2.2 CONCEITOS BÁSICOS

A Gestão de Pessoas busca ajudar no desempenho das funções que constituem o processo administrativo - planejar, organizar, dirigir e controlar. E o administrador, seja diretor, gerente, chefe ou supervisor, não trabalha sozinho, e sim com as pessoas que formam sua equipe, para que tenha uma execução bem-feita das tarefas e alcance dos objetivos (CHIAVENATO, 2010).

Santos (2007, p. 195) define a GP como “o conjunto de práticas e ações que envolvem o planejamento, organização, direção e controle de atividades administrativas pertinentes a uma organização de qualquer tipo ou porte”.

Para Tachizawa (2006, p. 19, 131):

...Por gestão de pessoas entende-se, num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações. Os novos

tempos estão a exigir novos modelos de gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas...toda a dinâmica da organização depende, em última análise, da ação e do trabalho do homem. Por maior que seja o índice de informatização/ automação, a presença do elemento humano será indispensável, nem que seja para acionar uma máquina.

É importante que as organizações tenham a clareza da visão de que empresas são feitas por pessoas, para pessoas. E quando se gerencia pessoas, o ambiente de trabalho é um dos fatores mais decisivos na motivação; e isso inclui desde os aspectos físicos, como ventilação, iluminação, ruídos, segurança e conforto, até o relacionamento com os colegas e o sentimento de importância do todo da organização. Pinto (2007) ainda ressalta a valiosidade de acatar as práticas do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que associam-se com os fatores motivacionais e é demonstrada pelos anseios manifestados pelos colaboradores.

As práticas de gestão de pessoas correspondem, na maior parte dos casos, a um conjunto de reações desarticuladas para responder aos problemas que decorrem das decisões estratégicas tomadas pela alta direção. Dentro desse contexto de atuação, a gestão de pessoas está presa a uma espécie de círculo vicioso. Para escapar desse círculo cabe aos gestores, antes de mais nada, perceber de forma diferente a relação das pessoas com o mundo organizacional e do trabalho e admitir que a decisão e a operacionalização de estratégias dependem de pessoas (VERGARA, 2000, p. 42).

Diante de variados conceitos, é essencial que as empresas tenham elaborado um modelo de Gestão de Pessoas eficiente e flexível, detalhando-se às diversas mudanças com o avanço tecnológico e transformações do ambiente externo. Esse departamento tem o dever de cuidar do capital humano, zelar pelas necessidades básicas dos funcionários e evitar pressão desnecessária e tratamento desumano pela liderança; visando o benefício e satisfação, resultando no engajamento, melhor desempenho e produtividade.

Os gerentes devem ser cuidadosos, prudentes e realistas. Devem planejar ao criar uma organização e desenvolver superestruturas. A confiança e liberdade vem sendo cada vez mais valorizadas e é necessário haver empatia e disposição para se colocar no lugar do outro. Não se deve presumir que conhece como as pessoas funcionam, mas sim buscar ter a perspectiva do que é mais importante para os outros, enriquecendo a compreensão sobre a complexidade das individualidades e da experiência vivida em coletivo; e agir de modo a satisfazer cada necessidade.

É de consenso geral das organizações modernas que as pessoas são o bem de maior valia e essenciais para o sucesso socioeconômico e é evidente que os

gestores necessitam revigorar a forma de atuação. Não há nada mais desmotivador para os funcionários do que sentir-se uma peça descartável, sem valor para a organização onde trabalha.

Renovar uma visão que não seja tão ortodoxamente reducionista do ser humano impõe aos gestores um esforço de integrar outros tipos de indivíduos, para além do *homo economicus* e racional. A proposta é incluir o *homo interior*, *homo subjectivus*, *homo colectivus*. Penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente. Tal sutileza requer um olhar para o fato humano na organização em vez do fator humano; requer considerar o ser humano em sua unidade e especificidade, como ser genérico e singular, ativo e reflexivo, de palavra, desejo e pulsão, ser simbólico, espaço-temporal, objeto e sujeito de sua ciência. É preciso estar atento a suas dimensões éticas e culturais; a suas dimensões subjetivas (VERGARA, 2000, p. 42).

Portanto, na Era da Informação, será de grande fracasso a empresa que focar puramente no intelectual, sem considerar os aspectos físico, emocional e espiritual. Como cita França (2015, p. 3), “a pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável”.

Diante de um cenário cada vez mais turbulento e competitivo, é crucial bons gestores para lidar com as pessoas e prezar pelo bem-estar de todos da empresa. É imprescindível o conhecimento de tecnologia, para um melhor desenvolvimento com agilidade e rapidez.

O Quadro 2 abaixo, apresenta os conceitos do passado, quando as pessoas eram vistas como recursos, e do presente, onde as pessoas são parceiras:

Quadro 2: Conceitos do passado e do presente dos relacionamentos interpessoais.

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
Empregados isolados no cargo	Colaboradores agrupados em equipes
Horário rigidamente estabelecido	Metas negociadas e compartilhadas
Preocupação com normas e regras	Preocupação com resultados
Subordinação ao chefe	Atendimento e satisfação do cliente
Fidelidade à organização	Vinculação à missão e à visão
Dependência da chefia	Interdependência entre colegas e equipes
Alienação em relação à organização	Interdependência entre colegas e equipes

Ênfase na especialização	Participação e comprometimento
Executoras de tarefas	Fornecedoras de atividade
Ênfase nas destrezas manuais	Ênfase no conhecimento
Mão-de-obra	Inteligência e talento

Fonte: CHIAVENATO, 2010, p. 9.

De acordo com Fidelis (2020, p. 3), as funções/ políticas do RH são:

- Considerar o funcionário como o patrimônio mais valioso da organização.
- Alinhar as ações de RH com o business plan e os objetivos da empresa.
- Criar programas abrangentes, do piso da fábrica ao topo da empresa, sem discriminação.
- Trazer e reter talentos.
- Reconhecer o mérito e a performance individuais.
- Fazer treinamentos alinhados às necessidades do negócio.
- Proteger e apoiar o empregado na adversidade.
- Incentivar a integridade com pares, subordinados, superiores, fornecedores, clientes e público em geral.
- Ser rigoroso na prevenção e correção de desvios de qualquer natureza.
- Gerar qualidade como meio de vida.

No tópico a seguir, será tratado mais profundamente as funções e importância do setor de Gestão de Pessoas dentro das empresas.

2.3 FUNÇÕES E IMPORTÂNCIA ATUAL NAS EMPRESAS

Políticas de GP eram pouco sofisticadas e diversificadas e também não claramente formuladas e sistematizadas. Na maioria das organizações, eram estruturadas como Departamento de Pessoal, sendo as atividades e funções pertinentes à área centralizadas neste departamento. Políticas como recrutamento interno, treinamento e administração de carreiras eram pouco privilegiadas, revelando a falta de preocupação com a tradução de planejamento em ações e, portanto, com o longo prazo (DEMO, 2008, p. 63).

Pessoas constituem o princípio essencial da organização e permitem veemência aos processos. Não fazem somente parte da produção da empresa e muito menos são somente recursos para operar máquinas; muito pelo contrário, são capazes de muito mais do que qualquer máquina.

Como diz Vergara (2014, p. 31), “inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa

e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral”.

Como tratado ao longo do texto, o departamento de Gestão de Pessoas lida exclusivamente com as pessoas, a fim de proporcioná-las um ambiente de trabalho agradável, respeitando cada ser independente e respeitando as leis. A interação empregado-empregador é complexa e dinâmica, com elementos de reciprocidade. Uma empresa disposta a trabalhar em equipe, gera contentamento aos demais, o que resulta em engajamento, trazendo lucro e sucesso organizacional. Esta, diante à satisfação, se compromete mais com os funcionários e assim continuamente, em um ciclo sem fim, gradativamente mais favorável para ambos.

Vergara (2014, p.190) traz que:

Um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas. Para que se torne uma equipe é preciso que haja um elemento de identidade, elemento de natureza simbólica, que una as pessoas, estando elas fisicamente próximas, ou não.

E é aí que o gestor trabalha. Busca a harmonia empresarial, formas de incentivar e trazer alegria às pessoas. Fazer com que não fiquem presos na ideia de ir bater ponto e esperar ansiosamente para ir embora, de ir somente “ganhar o pão”; mas sim, irem trabalhar com entusiasmo, fazerem o que gosta, ter um relacionamento agradável com os colegas e gestores e sentir orgulho da organização.

Segundo Chiavenato (2020, p.110), os principais objetivos são:

1. Criar, manter e desenvolver uma força de trabalho com habilidades e competências, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização.
2. Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.
3. Alcançar eficiência e eficácia por meio das pessoas para agregar valor ao negócio da organização.
4. Construir um capital humano dotado de habilidades e competências sempre atualizadas e adequadas à estratégia da organização.
5. Construir a partir do capital humano as competências essenciais para incrementar as vantagens competitivas e assegurar competitividade e sustentabilidade à organização.

As funções do GP englobam:

- ❖ Zelar pela imagem da empresa e passar a visão de que esse departamento não é somente a porta de entrada e saída, nem só para discutir questões trabalhistas, mas também um lugar de acolhimento e acessível a todos, inclusive para novas ideias;

- ❖ Planejamentos e ações para envolver, entrelaçar e enriquecer a participação e relacionamentos dos funcionários dentro da empresa. Isso envolve cursos, campanhas, entre outros recursos. Bem como programas de recompensas e reconhecimento;
- ❖ Recrutamento, seleção, treinamento, demissão, remuneração, planos de cargos e salários;
- ❖ Retenção de talentos, integração e socialização de novos funcionários e alinhamento entre os requisitos dos cargos e aptidão e perfil das pessoas;
- ❖ Monitoramento do clima organizacional e intermediação e resolução de conflitos;
- ❖ Higiene, saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho;
- ❖ Desenvolvimento de talentos profissionais. Uma nova e recente visão e que traz grande valorização para as empresas. Diferente de antes, que os funcionários eram “descartados” facilmente, atualmente o gestor analisa e identifica os pontos fortes, para potencializá-los, e pontos fracos, para minimizá-los e desenvolvê-los. A GP deve assumir a sua responsabilidade pelo desenvolvimento dos colaboradores, fornecendo meios e estimulando o autodesenvolvimento.

O Quadro 3 compara o Velho e o Novo Papel do gestor de pessoas:

Quadro 3: Velho e Novo Papel da Gestão de Pessoas.

Velho Papel	Novo Papel
Controlar rigidamente a carreira dos funcionários	Propor, definir e garantir um conjunto de normas e procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista.
Manter as escalas salariais em segredo, de tal forma que nem os gestores saibam como ela funciona	Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos
Manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de Recursos Humanos	Dar suporte às demais unidades da empresa prestadora de serviços ou funcionar como facilitador nos processos de administração de pessoas
Entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos	Dar suporte às demais unidades da empresa no recrutamento e desenvolvimento de pessoas
Manter tudo que diga respeito a Recursos Humanos em um clima cheio de mistérios e segredos	Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários

Conservar a imagem de Recursos Humanos como a de um departamento fechado e à parte da organização	Buscar sempre a diversidade com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa
Valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa	Dignificar o trabalho e o ser humano
Pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente não têm a menor chance de funcionar sem a presença de Recursos Humanos	Ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano, e desenvolver novas competências para a atual era empresarial
Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de Recursos Humanos, e sim a cada setor, respectivamente	Ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajudá-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de RIBEIRO (2019, p. 13).

Pessoas tornam-se fonte verdadeira de vantagens competitivas por causa de seu valor, sua raridade, suas inimitáveis e insubstituíveis qualidades humanas, ou seja, por causa da capacidade original de combinarem emoção com razão, subjetividade com objetividade quando concebem situações, quando desempenha tarefas, interagem e decidem. Por isso, a gestão que lida com pessoas torna-se atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações. (VERGARA, 2014, p. 31)

Vergara (2014, p. 33) ainda complementa que, com as mudanças ocorridas ao decorrer dos anos, os gestores devem combinar “exterioridade e objetividade com as sutilezas e sensibilidades subjetivas, para serem capazes de lidar com os aspectos relacionais e intrínseco à natureza humana no âmbito do trabalho e da atividade organizacional”.

Considerar as questões subjetivas significa que toda pessoa: (a) tem seu espaço interior, que ela percebe como completamente seu; (b) que esse espaço relaciona-se com a exterioridade; (c) que ele é historicamente construído; (d) que é decisivo nas escolhas das pessoas durante sua vida; e (e) que acaba por provocar mudanças no estorno. (VERGARA, 2014, p. 33)

Assim, nota-se que o departamento de Gestão de Pessoas é essencial para garantir boas condições físicas e emocionais para os colaboradores, tendo como resultado a maior satisfação deles e máximo desempenho. Logo, ter o setor estruturado será benéfico tanto para as pessoas como para as organizações.

No próximo capítulo, será dissertado sobre os conceitos e funções do departamento pessoal e os obstáculos dentro das empresas.

3 DEPARTAMENTO PESSOAL

O DP é um dos subsistemas da administração de RH, sendo uma área especializada nos processos administrativo-burocráticos que envolvem a gestão dos funcionários de uma empresa.

A seguir, será abordado os conceitos desse setor.

3.1 CONCEITOS BÁSICOS

Conforme Marras (2016, p. 183), o DP “tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação capital e trabalho”.

O DP é um elemento indispensável para as empresas, pois é o setor responsável pelo cumprimento da legislação trabalhista e todo processo burocrático de tutela do capital humano, realiza o trabalho operacional e contábil direcionado à GP.

É responsável por administrar todas as atividades relacionadas aos funcionários de uma empresa e manter todas as informações dos mesmos atualizadas e em conformidade com as leis trabalhistas vigentes. Portanto, é extremamente necessário que o DP esteja alinhado às legislações trabalhistas, além de leis previdenciárias e do regulamento interno da organização.

Também é função do Departamento Pessoal garantir a aplicação correta das políticas internas da empresa, garantindo que as regras sejam seguidas por todos os funcionários.

Além disso, juntamente com a Gestão de Pessoas, o Departamento Pessoal também é o responsável por manter um bom relacionamento com os funcionários e garantir um ambiente de trabalho saudável e harmonioso. É importante que esse setor seja eficiente, ágil e confiável, garantindo a satisfação dos colaboradores e um ambiente de trabalho seguro e produtivo.

No próximo tópico, será retratado as funções deste setor.

3.2 ESTRUTURA GERAL: FUNÇÕES

O departamento pessoal é responsável por todas as rotinas e processos relacionados à administração dos colaboradores de uma empresa. Essas atividades

incluem desde a contratação até a demissão de um funcionário, passando pelo controle de salários, férias, benefícios e outras questões trabalhistas.

Como cita SILVA (2017, p. 20-21):

O Administrador de Departamento Pessoal tem um papel muito importante dentro de uma organização. Algumas de suas principais atividades:

- Atuar nos processos admissionais (auxiliar a liderança na contratação de pessoas, cuidar do preenchimento e assinatura de documentos, exames, treinamentos etc.).
- Acompanhar o processo de desligamento (orientar os líderes para conversa com o empregado, preencher os documentos apropriados, recolher assinaturas, calcular rescisão, homologar etc.).
- Efetuar o controle de ponto, observando faltas, afastamentos, horas extras etc.
- Elaborar folha de pagamento, lançando proventos e descontos e efetuando pagamento no prazo legal.
- Elaborar programação de férias, orientar lideranças para o seu cumprimento, fazer o cálculo, efetuar o pagamento.
- Cuidar das rotinas que envolvem a manutenção dos benefícios, tais como inclusão e exclusão dos funcionários em planos de assistência médica e odontológica.
- Dar orientação e apoio aos empregados para a resolução dos problemas sociais.
- Acompanhar a situação dos empregados afastados.
- Efetuar o pagamento dos encargos sociais (FGTS, INSS e IR) e de outras obrigações, tais como: emissão do Caged, Rais e Dirf.
- Observar o cumprimento das normas trabalhistas, inclusive as convenções coletivas de trabalho.

Assim, aprofundando um pouco mais sobre a rotina do DP, o Quadro 4 abaixo apresenta as tarefas de alguns dos processos da área.

Quadro 4: Tarefas do Departamento Pessoal.

Função	Atividade
Admissão	Recolhimento da documentação para registro, coleta de dados, busca de antecedentes criminais, salário família, cadastro e-social, inserção no relógio de ponto, definição de horários e escalas, alinhamento de informações relacionadas a salário e afins
Cadastro de funcionário	Elaborar e manter atualizado o cadastro dos funcionários, incluindo informações pessoais, empregatícias e de remuneração
Demissão	Desligamento do colaborador junto à empresa, cabe ao profissional, baixar registro do sistema, realizar cálculos rescisórios, férias, 13º salário, gerar chave para seguro-desemprego, conferir documentação pendente, realizar o pagamento dos valores e afins.
Controle de ponto	Realizar o monitoramento do controle de ponto, para que todos os colaboradores tenham sua entrada e saída da empresa registrada, e controlar a jornada de trabalho.

Controle de frequência	Monitoria do índice de absenteísmo e falta para fins de desconto em folha de pagamento ou advertências documentais
Folha de pagamento	Realizar cálculos de desconto de INSS, lançamento de vales, pagamentos de benefícios, confecção da folha de pagamento, alinhamento de horas extras, desconto de faltas, pagamento de quinzena e afins
Acompanhamento da legislação trabalhista	Busca por portarias criadas, monitoramento das leis de mais impacto na organização, tais como direitos trabalhistas
Controle de impostos e tributos	Zelar pelo pagamento dos impostos e tributos gerados pela permanência dos colaboradores da empresa

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de CHIAVENATO (2020), DEMO (2008), e MARRAS (2016).

No geral, o Departamento Pessoal é responsável por cuidar das questões burocráticas e administrativas relacionadas à contratação e manutenção dos colaboradores da empresa, garantindo que estes cumpram as leis trabalhistas e previdenciárias e que tenham um ambiente de trabalho seguro e saudável. Para isso, é importante contar com profissionais qualificados e capacitados, sistemas eficientes e atualizados, e uma comunicação clara e transparente com todos os colaboradores da empresa.

A seguir, serão apresentados os problemas e dificuldades detectados nas empresas.

3.3 PROBLEMAS DETECTADOS NAS EMPRESAS

Em síntese, o Departamento Pessoal tem um papel fundamental na gestão de pessoas em uma empresa, sendo responsável por garantir o cumprimento das leis trabalhistas, manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo, e garantir a satisfação dos colaboradores.

Para isso, o DP deve estar sempre atento às mudanças no mercado e nas leis trabalhistas, para que possa adaptar as políticas internas da empresa e garantir a conformidade legal em todos os processos de gestão de pessoal. Entretanto, como em qualquer área, esta enfrenta alguns problemas e dificuldades dentro das organizações, dentre os principais:

- ❖ Alterações frequentes na legislação trabalhista: as mudanças constantes na legislação trabalhista exigem atualização constante, para que as empresas possam se adequar e evitar prejuízos;
- ❖ Dificuldade em manter a documentação atualizada: o DP precisa manter a documentação dos funcionários em dia, o que inclui registro em carteira de trabalho, exames admissionais, atas de reuniões, entre outras, o que pode demandar tempo e organização;
- ❖ Cadastro de informações imprecisas: erros no cadastro de informações dos funcionários podem gerar conflitos, multas e prejuízos financeiros;
- ❖ Gestão de benefícios: a gestão de benefícios como vale-refeição, vale-transporte, plano de saúde, entre outros, pode ser uma tarefa complexa, pois há diversas regras e exceções envolvidas;
- ❖ Falhas no cálculo e pagamento de salários e encargos: as empresas precisam calcular corretamente os salários e os encargos trabalhistas, o que pode ser um desafio diante de tantas variáveis envolvidas;
- ❖ Demandas judiciais: a gestão de casos trabalhistas é uma tarefa complexa e pode gerar custos altos para a empresa, além de demandar tempo e atenção do DP;
- ❖ Controle de jornada de trabalho: o registro correto da jornada de trabalho dos funcionários é importante para evitar processos judiciais e cumprir as exigências legais;
- ❖ Comunicação com os colaboradores: O DP precisa comunicar as informações e mudanças para os funcionários, o que pode ser desafiador em grandes empresas com muitos colaboradores;
- ❖ Adequação ao eSocial: a implantação do eSocial (sistema que unifica as informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais) exigiu mudanças significativas nos processos do DP;
- ❖ Gestão de demissões: as demissões podem ser delicadas e demandam atenção nos aspectos legais e na comunicação com o colaborador, além de serem necessárias as devidas rescisões contratuais.

Da mesma forma, há também obstáculos na área de Gestão de Pessoas, como menciona Chiavenato (2020, p. 112):

DIFICULDADES BÁSICAS DO RH

1. O RH lida com meios: com recursos intermediários e não com fins....;
2. O RH lida com recursos vivos e inteligentes: extremamente complexos, diversificados e variáveis, que são as pessoas...;
3. Os recursos humanos não estão somente dentro da área de RH: mas também alocados nos diversos órgãos da organização e sob autoridade de diversos gestores...;
4. O RH preocupa-se fundamentalmente com a eficiência e eficácia: porém, o fato mais concreto é que ela não pode controlar os eventos ou condições que as produzem...;
5. O RH trabalha em ambientes e em condições que não determinou: e sobre os quais possui um grau de poder e controle muito pequeno...;
6. Os padrões de desempenho e de qualidade dos recursos humanos são complexos e diferenciados: variando de acordo com o nível hierárquico, com a área de atividade, com a tecnologia aplicada e com o tipo de tarefa ou atribuição...;
7. O RH não lida diretamente com fontes de receita: aliás, ocorre certo preconceito de que ter pessoas forçosamente implica ter despesa...;
8. Um dos aspectos mais críticos do RH está na dificuldade de se saber se eles estão fazendo ou não um bom trabalho: ele enfrenta desafios e riscos não controlados ou não controláveis, não padronizados e imprevisíveis... Além disso, o RH nem sempre recebe o apoio significativo da alta direção, o qual é transferido para outras áreas que adquirem enganosamente maior prioridade e importância no curto prazo. Isso nem sempre pode ser bom para a organização como um todo: o que é bom para um segmento da organização não é necessariamente bom para toda a organização. Pessoas são o capital humano da organização. E ela depende das competências das pessoas.

Diante dessas e outras dificuldades enfrentadas por esses setores, é onde entra o ponto chave. As organizações devem valorizar e investir em seus profissionais, oferecendo treinamentos, benefícios e oportunidades de crescimento; e, tão importante quanto, devem reconhecer a importância de cada setor e permitir que sejam bem executados, começando pelo fato de que, cada um deve ser ocupado por profissionais diferentes, com especialização de acordo, de modo que, as áreas trabalhem em conjunto, porém desunificadas.

Dessa forma, é mais suscetível haver eficiência no que condiz ao cuidado com o capital humano dentro das empresas, e, conseqüentemente, as organizações aumentam a produtividade, motivação da equipe e os resultados financeiros.

No capítulo a seguir, o presente artigo traz os resultados obtidos do estudo de caso, realizado em uma empresa em que as duas áreas são unificadas, onde o mesmo setor realiza as funções de Departamento Pessoal e Gestão de Pessoas. Serão apontadas as falhas deste setor, através da aplicação dos *KPI's*, e, com isso, sugerido fatores de melhorias.

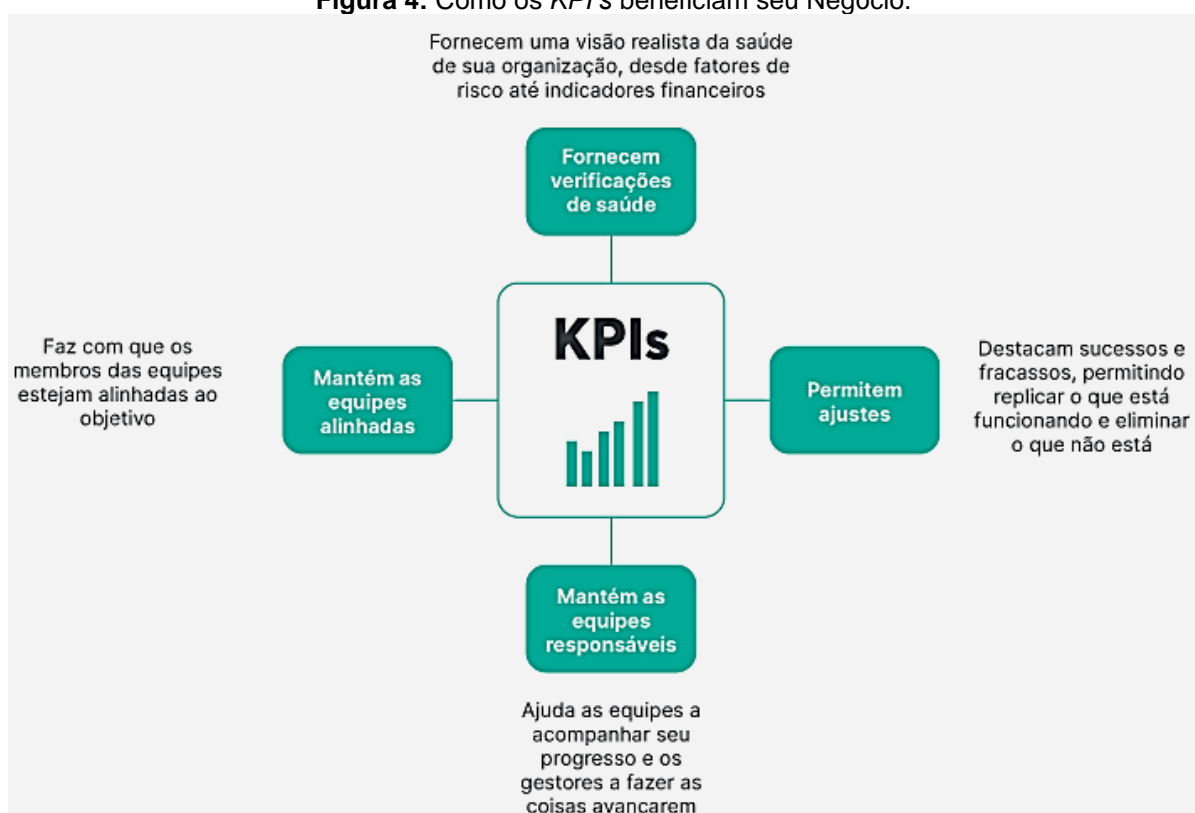
4 ESTUDO DE CASO: KPI's

Key Performance Indicator (KPI's) trata-se de uma estratégia de gestão, conhecida em português como Indicador-Chave de Desempenho.

Os *KPI's* são indicadores que focam nos fatores de desempenho organizacionais, que são críticos para o sucesso, e possuem sete características essenciais: indicadores não financeiros; atuais (medidos frequentemente); devem ser destacados pelo *CEO (Chief Executive Officer)*, ou seja, pelo Diretor Executivo; simples (todos devem perceber os Indicadores); deve existir uma equipa responsável por monitorizar os indicadores; impacto significativo e o lado negativo dos indicadores deve ser limitado (PARMENTER, 2010).

A Figura 4, a seguir, apresenta alguns dos benefícios dos *KPI's*.

Figura 4: Como os *KPI's* beneficiam seu Negócio.



Fonte: BLOG LEADS, 2022.

A Figura 5, situada abaixo, representa os principais passos utilizados no processo de implementação do *KPI*.

Figura 5: Passos principais no processo de *KPI*.



Fonte: BLOG LEADS, 2022.

Segundo Parmenter (2010, p. 23):

Os *KPI's* podem ser representados pela combinação de um ou mais indicadores, e representam um conjunto de medidas focadas nos aspectos mais críticos para o desempenho satisfatório e atingimento dos objetivos organizacionais.

Na Figura 6, situada abaixo, pode-se observar a importância destes indicadores.

Figura 6: Indicadores de Desempenho.



Fonte: CANELADA; VERGARA, 2015.

Os *KPI's* são uma ferramenta crucial para medir e monitorar o desempenho de uma empresa, de forma a identificar oportunidades de melhoria e alcançar seus objetivos estratégicos. Por isso, foram utilizados para este estudo de caso, conforme a seguir.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa utilizada para o estudo de caso é uma fábrica metalúrgica, do setor terciário (que corresponde a todas as atividades referentes aos serviços prestados por empresas/ pessoas e ao comércio).

Situada em Franca, São Paulo, atua oferecendo soluções em aço para todos os tipos de necessidade e é especializada em serviços de cortes em materiais como ferro chato, cantoneira, metalon, barra trefilada, entre outros.

O objetivo desta empresa é tornar-se líder nacional no mercado metalúrgico, oferecendo sempre o melhor serviço para o cliente, com uma política de versatilidade, profissionalismo, agilidade e inovação. Possui a missão de sempre atender com agilidade e eficácia, entregando o produto/ serviço com a melhor qualidade e rapidez possível; e mantêm um bom relacionamento com os fornecedores, com negociações favoráveis para ambos os lados.

A empresa se preocupa e valoriza os funcionários. Busca oferecer o melhor ambiente de trabalho, com segurança, conforto e bem-estar. Procura ouvir os colaboradores e identificar pontos para melhorias e gosta de recompensá-los sempre que possível.

Porém, há bastante dificuldade por parte, principalmente, do setor de Recursos Humanos, que no caso desta empresa, exerce as funções dos dois setores: Gestão de Pessoas e Departamento Pessoal.

Isso será aprofundado no próximo tópico, utilizando-se das análises e resultados do estudo de caso.

4.2 ANÁLISE DO DEPARTAMENTO PESSOAL E GESTÃO DE PESSOAS

Os *KPI's* escolhidos para o recolhimentos de dados foram baseados em dois trabalhos: (A) Rodrigues; Canelada (2015); e (B) Martins (2021).

No primeiro, as autoras realizaram um estudo de caso em uma indústria metalúrgica no setor da construção civil e utilizam-se dos *KPI's* como uma das ferramentas. Tratando-se do segundo, o autor dispõe dos Indicadores de RH para um estudo de caso em uma indústria de alimentos.

Desta forma foi possível reunir um conjunto de *KPI's*, orientados para a gestão e análise de performance das organizações, com o objetivo de perceber o conhecimento e o grau de importância dado pelos empreendedores.

O Quadro 5, situado abaixo, apresenta os *KPI's* escolhidos para realizar o estudo de caso:

Quadro 5: Principais *KPI's* utilizados no RH.

Nome do Indicador	Descrição e Objetivo	Forma de Coleta
Porcentagem de colaboradores de alto desempenho	Permite estimar o desempenho da força de trabalho em combinação com os indicadores de médio e baixo.	$(n^{\circ} \text{ de colaboradores de alto desempenho} / \text{total de colaboradores}) \times 100$
Porcentagem de colaboradores de médio desempenho	Formarão a maioria, então com este indicador é possível criar um padrão para a empresa.	$(n^{\circ} \text{ de colaboradores de médio desempenho} / \text{total de colaboradores}) \times 100$
Porcentagem de colaboradores de baixo desempenho	Permite traçar medidas para reduzir esse percentual, caso for alto.	$(n^{\circ} \text{ de colaboradores de baixo desempenho} / \text{total de colaboradores}) \times 100$
Percentual de gestores sem subordinados	É vinculado ao desenvolvimento de lideranças. Um alto número de gestores sem subordinados pode indicar falta de habilidade para liderar grupos.	$(\text{número de gestores sem subordinados} / \text{total de gestores}) \times 100$
Benefícios corporativos	Com maior qualidade de vida, os colaboradores tendem a ser mais produtivos. Mas é necessário que esse tipo de investimento não prejudique o orçamento da empresa.	Gasto total com benefícios / Total de profissionais
Tempo médio de contratação	Observar a capacidade da equipe de recrutamento em preencher as vagas.	Total de dias com a vaga de emprego online / N ^o de empregos
Rotatividade anual de funcionários	Número de funcionários desligados e que entraram.	Número de desligamentos por ano / Média no mesmo período
Taxa de demissões	Percentual de demissões ocorridas em um período de tempo.	$(n^{\circ} \text{ de demissões} / \text{total de colaboradores}) \times 100$
Folha de pagamento	Ajuda a entender se o custo com a folha está acima do que a empresa suporta.	$(\text{valor da folha mensal} \times \text{faturamento mensal}) \times 100$
Engajamento entre colegas	Indica a situação das relações interpessoais da equipe, que terá forte impacto na produtividade.	Pesquisas de pulsos
Engajamento dos colaboradores por iniciativa	Mostra se o colaborador está motivado ou não a realizar as suas atribuições.	Pesquisa de pulsos

Condições físicas de trabalho	Condições do ambiente de trabalho.	Pesquisa de pulsos
Oportunidades de desenvolvimento pessoal	É importante saber se os funcionários pensam que podem progredir.	Pesquisa de pulsos
Remuneração e reconhecimento	Satisfação dos colaboradores com o sistema de remuneração e reconhecimento por seu trabalho.	Pesquisa de pulsos
Porcentagem de dias de férias usados	Ajuda a determinar se a empresa está comprometida em equilibrar férias e dias de trabalho.	$(\text{dias de férias usadas} / \text{total de dias de férias}) \times 100$
Competitividade salarial	Um salário competitivo pode impactar diretamente na satisfação, no engajamento e na rotatividade.	$\text{Salário oferecido} / \text{Salário oferecido por outras empresas}$
Índice de horas extras	Minimizar o número de horas extras executadas por colaborador.	Somatório do custo das horas extras do relatório do ponto eletrônico
Reclamações trabalhistas	Identificar e solucionar falhas na gestão e estabelecer melhorias na operação organizacional.	$(\text{número de reclamações trabalhistas} / \text{quantidade de profissionais desligados}) \times 100$
Reclamações dos clientes	Representa falhas no atendimento em diversos níveis, o que indica a necessidade de ajustes e treinamentos.	$(\text{número de reclamações} / \text{número de clientes}) \times 100$

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Rodrigues; Canelada (2015); e Martins (2021).

Após a coleta dos dados, por meio da entrevista realizada com o profissional responsável pelo setor de RH da empresa, foram obtidos as seguintes informações e resultados:

Primeiramente, começa-se pelo fato de que, além de não haver separação dos dois setores de GP e DP, ou seja, todas as funções englobadas por tais, são realizadas em único setor; há somente uma pessoa responsável para exercer todas as tarefas deste departamento. A dificuldade de realizar o trabalho é tamanha, foca-se no que é obrigatório empresarialmente (mais relacionado ao DP) e não possui espaço para se fazer um bom trabalho na parte humanística (incumbências do GP).

Foram detectadas dificuldades relativas ao recolhimento de dados na forma onde a coleta não utilizava dados estatísticos, e sim análises organizacionais.

Não há um indicador alto de gestores sem subordinados. E, por um lado, considera-se que pode ser bom, pois, diante de observação, juntamente com este resultado, conclui-se que grande parte dos funcionários são autogerenciáveis, com

autonomia e responsabilidade o suficiente sob as tarefas a serem realizadas. Portanto, os poucos gestores focalizam muito em entregas e resultados e não dão a devida importância de gerir pessoas.

Todavia, a empresa não deixa de reconhecer e valorizar o empenho dos colaboradores, da maneira que lhe acham conveniente. Com a consciência de que os gastos com benefícios corporativos devem caber dentro do orçamento da organização, e de fato não prejudica; é com gosto que lhes são concedidos aos funcionários de tempos em tempos.

Por outro lado, a empresa não possui uma boa competitividade de salário, o que gera certa insatisfação pelos colaboradores. Também não há expectativa de progressão profissional, plano de carreira e/ou requisitos para se promover a tal cargo, ou conquistar uma promoção. Os funcionários ficam perdidos e sem saber como e o que deveriam fazer para se obter uma oportunidade.

Juntando isso, ao fato de que, há falhas no quesito de saúde e segurança, nas condições físicas de trabalho, por vezes, gera descontentamento e desmotivação, afetando o desempenho. E, ainda, interfere na disposição e engajamento dos funcionários, tanto consigo mesmo e o trabalho a executar, quanto com os colegas e as relações interpessoais.

O índice de reclamações dos clientes é alto, por motivos como atendimento incompleto, não atendem ao telefone e indisposição para lidar com certas situações.

O tempo médio para contratação é mais vagaroso, pois como já mencionado, o setor conta somente com um profissional e, ademais, não há estrutura e planejamento devidos.

No mais, em geral, os indicadores manifestam bons resultados. São baixas as taxas de demissões, rotatividade anual, reclamações trabalhistas e horas extras; e, neste último, inclusive também há um equilíbrio favorável nos dias de férias usados.

4.3 SUGESTÃO DE MELHORIAS

Com esse estudo, foi possível observar que, a empresa em questão, valoriza os colaboradores e, de certo modo, preocupa-se com o bem-estar. Porém, acaba não investindo (tempo e/ou dinheiro) em certos pontos essenciais.

Acredito que seria apropriado haver planejamento para treinamentos. Realizar treinamentos com os colaboradores, de acordo com as especificações de cada setor

e cargo; e também para os que ingressarem futuramente. Visando não somente aspectos técnicos e práticos da função, mas também ensinamentos inter-relacionais e ademais.

Dessa maneira, a organização irá desenvolver os profissionais, para execução bem-feita das tarefas e, também, com melhor comunicação, atendimento, resolução de problemas, entre outros.

Outra sugestão é que seja elaborado um plano de cargos e salários. Que a empresa tenha bem definido as funções e tarefas, com suas respectivas remunerações. Também seria importante que ficasse claro para os funcionários, os objetivos da empresa, o que a empresa busca no mercado de trabalho, o que é valorizado dentro da cultura organizacional, entre outros fatores (o plano de cargos e salários é um dos facilitadores para isso). Assim, cada um se sentirá como parte da empresa e poderá analisar o que é preciso para atingir suas metas.

Ainda no quesito de conforto e bem-estar do funcionário, seria conveniente que houvesse um aprofundamento na Saúde e Segurança, para oferecer as melhores condições no ambiente de trabalho: equipamentos de segurança adequados, máquinas com manutenção em dia, adaptações no posto de trabalho de acordo com cada necessidade, *etc.* E, ademais, a organização pode optar pela contratação de um técnico da segurança do trabalho, para auxílio neste.

Por último, mas considero o mais importante, principalmente por ter que ser o primeiro passo a ser dado: realizar grandes transformações no departamento de RH, claro que com calma e cautela, com planejamento e remanejamentos estratégicos; porém com urgência e foco.

Partindo da separação dos dois setores: Departamento Pessoal e Gestão de Pessoas, e assim, ir analisando as demais necessidades, como, por exemplo, a contratação de mais de uma pessoa para esses setores, havendo o responsável pela gerência de cada e os auxiliares/ assistentes.

A partir disso, essas tarefas poderão ser realizadas com mais êxito e excelência. Os profissionais terão mais possibilidade para especializações e estudos para melhorias; terão chances de realizar análises mais intimamente; pautar aspectos importantes, que antes não eram nem lembrados, geralmente por falta de tempo (como alguns dos resultados citados acima); e, ainda, aprimorar os que já possuem valia na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato que o setor responsável pelo capital humano da empresa, é um dos mais importantes e que mais se deve ter cautela. Através deste trabalho, foi possível descrever a história complexa deste setor, que inicialmente era precário e contingente, tendo passado por bruscas mudanças e transformações formidáveis, até com alterações de nomes e divisões. Dessa forma, considera-se que o objetivo proposto foi alcançado.

Atualmente, os estudos demonstram a maneira ideal de se conduzir essa área dentro das empresas. Juntamente com este estudo de caso, foi possível comprovar que, não se deve tratar a área de Recursos Humanos como um único setor. Devem existir nas organizações as áreas de Departamento Pessoal e Gestão de Pessoas, cada qual com suas respectivas funções. Dessa forma, o objetivo proposto foi atingido.

Poucas empresas aplicam essa desunificação, seja por falta de conhecimento, tempo ou por questões financeiras. Mas é preciso mudar. Os gestores devem cada vez mais disseminar essa ideia, incentivar uns aos outros e investir nesse propósito.

Feito isto, o ideal é observar e analisar as necessidades de cada setor, separadamente. Nas empresas com grande fluxo de trabalho, haver os dois setores pode não ser suficiente e tem-se que realizar contratações de mais profissionais em ambos.

Ainda mais profundamente, principalmente em organizações de grande porte, é interessante realizar uma subdivisão de cada setor. Onde no setor de Departamento Pessoal, tais atividades são executadas por um dos subsetores, ademais por outro subsetor, e assim sucessivamente. E o mesmo com o setor de Gestão de Pessoas.

Colaboradores satisfeitos, felizes e motivados, gera uma melhor produtividade, com qualidade que, por sua vez, resulta em ganhos para ambos os lados. É preciso estar atento aos novos tempos, a empresa é formada por pessoas e deve-se proporcioná-las dignidade e valorização. E isso é fruto de setores bem definidos, organizados e planejados.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BLOG LEADS, **KPI: o que é, como escolher, exemplos e dicas**, 17/02/2022. Disponível em: <https://leads2b.com/blog/kpis/>. Acesso em: 27.mar.2023.

CALDAS, Miguel Pinto; TONELLI, Maria José; LACOMBE, Beatriz. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo**. Boog, Gustavo; Boog, Magdalena. Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, p. 59-84, 2002. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5562872/mod_resource/content/1/Desenvolvimento%20hist%C3%B3rico%20do%20RH%20no%20Brasil%20e%20no%20Mundo.pdf>. Acesso em: 17.mar.2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. Franca. 2020.

DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Papel dos Valores Pessoais e da Justiça Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de Pessoas: Rotinas Trabalhistas e Dinâmicas do Departamento de Pessoal**. 6. ed. São Paulo - Sp: Saraiva, 2020.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. São Paulo: Saraiva Uni, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos - do Operacional ao Estratégico**. 15. ed. Sao Paulo: Saraiva Uni, 2016.

MARTINS, Leonardo D'Azevedo. **Indicadores de Recursos Humanos: Estudo em uma indústria de alimentos de grande porte**. Monografia (Tecnólogo Engenharia de Produção) - Faculdade de Tecnologia Departamento de Engenharia de Produção, Brasília. 2021.

PARMENTER, David. **Key Performance Indicators: KPI Developing Implementing and Using Winning KPI's**. 2. ed. Wiley, 2010.

PINTO, Éder Paschoal. **Gestão Empresarial: Casos e Conceitos de Evolução Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo - Sp: Saraiva, 2019.

RODRIGUES, Alessandra Candido; CANELADA, Mayale. **Utilização de KPI - Indicadores de Desempenho na Cadeia de Suprimentos. Um estudo de Caso em Indústria Metalúrgica no Setor da Construção Civil**. Monografia (Graduação em Administração) - Centro Universitário Eurípides de Marília, Marília. 2015.

SANTOS, Rubens da Costa. **Manual de Gestão Empresarial**: Conceitos e Aplicações nas Empresas Brasileiras. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Marilene Luzia da. **Administração de Departamento de Pessoal**: 15 Edição Revisada e Atualizada. 15. ed. São Paulo: Érica, 2017.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Fundação Getúlio Vargas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.