

Líder ou RH: quem é o responsável pela Gestão de Pessoas?

Por Márcio Silva para o RH.com.br 

Para muitos líderes de equipe a responsabilidade pela Gestão de Pessoas é do RH. Deste modo, na demissão de um colaborador ou quando julgamos um mal desempenho de um funcionário, logo culpamos o RH pelo desligamento ou contratação. Porém ao comparar os conceitos de Liderança e Gestão de Pessoas, por parte de vários autores, notamos que estes apresentam grande semelhança.

Para James Hunter, liderança é:

"É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum".

Já em se tratando de Gestão de Pessoas, Antônio Carlos Gil afirma:

"Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais".

Para Fisher e Fleury, Gestão de Pessoas é:

"O conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente trabalho".

Numa análise histórica podemos afirmar que a Gestão de Pessoas constitui-se uma evolução de áreas outrora denominadas de Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Deste modo, podemos apresentar esta evolução em fases, como segue abaixo.

I. Administração de Pessoal: cargos pobres, sem produção intelectual, foco em rotinas legais e de pagamento.

II. Relações Industriais: excessiva especialização do trabalhador ao cargo e abertura de espaço para negociação. Foco nas rotinas: legais, de pagamento e de conciliação.

III. Administração de Recursos Humanos: necessidade de formação e controles rígidos e apurados.

IV. Gestão de Pessoas: necessidade de coordenar pessoas, integrando e desenvolvendo o potencial dos funcionários, orientando para o alcance dos objetivos e das metas organizacionais e individuais.

Como vimos, o papel da área de RH mudou muito, deixando de ser focado apenas em atividades tradicionais como contratação, demissão e remuneração de pessoas. Esta área é fundamental para o desenvolvimento e alcance das metas e objetivos estratégicos da organização, por isso seu papel é estratégico e deve ter como foco resultados, agregar valor à empresa.

Mas como coordenar, integrar e desenvolver o potencial de tantas pessoas que atuam nas organizações?

A resposta é a simples: através dos líderes que atuam entre os níveis táticos e operacionais. O RH, no contexto atual da Gestão de Pessoas, tem a função de staff, sendo do líder a função de linha.

Veja no quadro abaixo a comparação entre os papéis do RH e dos Líderes de Equipe e seu interrelacionamento, demonstrando que o RH assume a função de staff e contribuindo para o sucesso do trabalho dos líderes:

SUBSISTEMAS	LÍDER DE EQUIPE	DEPARTAMENTO DE RH
Agregar Pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicita ao RH novo integrante para a equipe. 2. Participa da entrevista ou dinâmica de grupo final e escolhe, em conjunto com o RH, o novo integrante. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vai ao mercado (recrutamento) e, de acordo com a demanda e oferta, seleciona (seleção) os candidatos de acordo com perfil da vaga. 2. Apresenta ao líder de equipe os candidatos que mais se aproximam do perfil para escolha.
Aplicar Pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detalha o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades, para que possa desempenhá-lo adequadamente. 2. Fornece ao RH informações para especificação e melhoria dos cargos e funções, assim como sugere métodos mais adequados para execução da tarefa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenha as atividades que os colaboradores irão realizar na organização, orientando e acompanhando seu desempenho. 2. O desenho de cargos envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos.
Recompensar Pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recompensa o colaborador com apoio, incentivo, ajuda nas dificuldades, reconhecimento, sabendo que não somente o dinheiro motiva as pessoas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descreve e analisa os cargos existentes na organização. 2. Estabelece critérios de comparação salarial com empresas do mercado. 3. Elabora tabela salarial que possibilite a implantação de políticas de admissão, promoções e transferências. 4. Estabelece Política Salarial adequada.
Desenvolver Pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enxerga lacunas entre o desempenho real e o requerido para a execução das tarefas do colaborador e em conjunto com o RH realiza o levantamento de necessidades de treinamento. 2. Sempre que um colaborador necessita desenvolver sua maturidade de trabalho ou psicológica o líder treina "in job", acompanha e incentiva seu desenvolvimento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza, em conjunto com líderes e gestores, o diagnóstico de necessidades de treinamento. 2. Prepara Planos e Projetos de Treinamento segundo os temas escolhidos, de acordo com a prioridades e respeitando as diretrizes do Plano Orçamentário. 3. Enxerga o Treinamento como ferramenta para desenvolvimento de competências organizacionais e individuais.
Manter Pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuida e monitora, para que as condições internas e psicológicas de trabalho estejam adequadas para manter os integrantes do cargo satisfeitos. 2. Zela pela segurança e higiene no ambiente de trabalho. 3. Cria, em conjunto com o RH, estratégias de qualidade de vida, a fim de melhorar o clima organizacional. 4. Propicia um clima de apoio, reconhecimento na equipe. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantém as pessoas trabalhando na organização, cuidando de assuntos como as relações entre colaboradores e sindicatos, qualidade de vida e desenvolvimento, higiene e segurança.
Monitorar Pessoas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acompanha, monitora e registra o desenvolvimento de cada integrante da equipe ao longo do tempo tendo como base os subsistemas da gestão de pessoas, para melhoria. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organiza e mantém bancos de dados e sistemas de informações gerenciais envolvendo todos os subsistemas, a fim de monitorar o alcance de objetivos da Gestão de Pessoas e tornar a tomada de decisão, a cerca dos colaboradores, mais eficaz.

Lembre-se: O RH assume uma posição de staff, onde o papel de gestor de pessoas deve ser desempenhado por cada líder junto a sua equipe!

Sobre o autor: Márcio Silva, business consultant training da Corporativa Brasil, Professor convidado do curso de pós-graduação do ICTQ - Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade Industrial - consultor de Treinamento e Desenvolvimento, Call Center e Planejamento Estratégico, palestrante há mais de 10 anos nas áreas de Liderança, Gestão de Clientes & Atendimento, Call Center e Contact Center, Gestão de Pessoas, Liderança, Motivação, Vendas e Planejamento Estratégico. Autor do Livro "Clientes por Todos os Lados" pela Editora Diário (SP), e de diversos artigos publicados na mídia impressa e on-line, tendo como principais clientes: C&A, Allianz Seguros, Mapfre Seguros, Deca S/A, Serpro, Souza Cruz, Habibs, Amil, Grupo Águia Branca, Fiocruz, entre outros. Visite o site do autor: <http://www.corporativabrasil.com.br>