

Líder ou RH: de quem é a responsabilidade pela gestão de pessoas?

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

Por Márcio Silva

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 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 tático e operacional. 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 inter-relacionamento, demonstrando que o RH assume a função de Staff 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 	<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.

	para execução da tarefa.	
Recompensar Pessoas	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 as 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, afim de melhorar o clima 	Mantem as pessoas trabalhando na organização, cuidando de assuntos como as relações entre colaboradores e sindicatos, qualidade de vida e desenvolvimento, higiene e segurança.

	organizacional; 4. Propicia um clima de apoio, reconhecimento na equipe.	
Monitorar Pessoas	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.	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 do curso de pós-graduação do ICTQ - Instituto de Ciência, Tecnologia e Qualidade Industrial - Consultor da Qualidade ISO 9001, Consultor de Treinamento e Desenvolvimento,, Consultor de Planejamento Estratégico, palestrante há mais de 10 anos nas áreas de Liderança, Gestão de Pessoas, Gestão de Clientes & Atendimento, Call Center e Contact Center, Motivação, Vendas e Planejamento Estratégico. Jurado do Prêmio Nacional de Telesserviços – Edição 2011 - promovido pela ABT. 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: FTD Editora, Deca S/A, NS São Paulo Componentes Automotivos, Aliança Metalúrgica, Cremer S/A, Celepar – Companhia de Informática do Estado do Paraná, H-Buster, Industria MetalVic, J Serrano Industria Textil, Guabi Rações, Souza Cruz, Magazine Luiza, C&A, Allianz Seguros, Mapfre Seguros, Serpro, Grupo Águia Branca, Porto Seguros, Fiocruz, entre outros.

Visite o site do autor: <http://www.corporativabrasil.com.br>