

# As funções da gestão de pessoas: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas

## *Gestão de Pessoas*

## 1. Introdução

---

Anteriormente, estudamos a maneira como as organizações se estruturam, se organizam e como envolvem seus colaboradores a fim de garantirem alinhamento destes com a missão, visão e valores organizacionais. Aprendemos o conceito de Cultura Organizacional e como o comportamento humano reflete os elementos que compõem a cultura da organização. Vimos ainda que o instrumento para medir a satisfação dos colaboradores e de que forma estes veem a cultura organizacional é a Pesquisa de Clima Organizacional.

Agora, estudaremos sobre as funções da gestão de pessoas e de que forma as funções apoiam a estratégia organizacional.

Como já mencionado, estamos vivendo a era da informação, também conhecida por era do capital intelectual, na qual as pessoas passaram a ser o ativo mais importante e de maior valor agregado nas organizações, pois são elas que desempenham as tarefas operacionais e estratégicas que juntas definem os processos e os produtos ou serviços a serem executados.

Você já ouviu a frase: **Nosso pessoal é nosso maior patrimônio?**



Talento, nosso maior patrimônio

Por este motivo, Chiavenato (2005) diz que gerir talento humano está se tornando indispensável para o sucesso das organizações. Mas, você conhece a diferença entre pessoas e talentos? Segundo o autor, um talento é sempre um tipo especial de pessoa e nem sempre toda pessoa é um talento.

*“Para se ter talento, a pessoa precisa possuir algum diferencial que a valorize. Hoje, o talento envolve três aspectos:*

- 1. **Conhecimento.** É o saber. Constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e aumentar continuamente o conhecimento.*
- 2. **Habilidade.** É o saber fazer. Significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar.*
- 3. **Competência.** É o saber fazer acontecer. A competência permite alcançar e superar metas e resultados, agregar valor e obter excelência e abastecer o espírito empreendedor”*

Antigamente, existia uma moeda valiosa cujo nome era talento. Hoje, é preciso saber atrair (agregar), aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações (CHIAVENATO, 2005).

E o papel de gerir os talentos da organização é de todos os gestores de pessoas e não só do gestor de Recursos Humanos.

Com a devida compreensão das funções da Gestão de Pessoas, o gestor de pessoas terá mais e melhores condições de gerir os talentos, garantindo desde uma contratação adequada à motivação necessária para a obtenção de bons e sustentáveis resultados alinhados ao contexto organizacional.

## 2. As funções da gestão de pessoas

“Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos” (MILKOVICH, 2006, p. 19).

“O desempenho reflete-se no sucesso da própria organização” (MILKOVICH, 2006, p. 98).

Estas afirmações do autor Milkovich reforçam a importância das pessoas uma vez que desempenho e eficácia são frutos do trabalho e das entregas delas.



Desempenho e eficácia

Desta forma, as pessoas – os funcionários, os empregados, os colaboradores (o nome não importa muito, não é mesmo?) – passaram a ser tratados como parceiros e, como tal, vêm ganhando mais espaço nas organizações, apoiando processos decisórios e estratégicos.



Para refletir

Você imagina como as funções da gestão de pessoas entram nesta história?

A gestão de pessoas abrange um amplo leque de atividades (GIL, 2001) que podem ser agrupadas em categorias ou sistemas. Diversos autores desenvolveram classificações para as atividades de recursos Humanos que também podem ser consideradas as mesmas de Gestão de Pessoas:

Classificação das atividades de Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas segundo diversos autores			
Aquino (1979)	Milkovich e Boudreau (2000)	Gómez- Mejia et al. (1998)	Gómez- Mejia et al. (1998)
Procura	Recrutamento	Suprimento	Agregação
Desenvolvimento	Desenvolvimento	Desenvolvimento	Aplicação
Manutenção	Remuneração	Compensação	Recompensa
Pesquisa	Relação com empregados	Controle	Desenvolvimento
			Monitoração

Fonte: GIL (2001, p.24)

Embora as classificações sejam distintas, fica claro que as diferenças se referem principalmente à nomenclatura ou à demarcação dos limites das categorias. Aqui, tomaremos por base o autor Chiavenato e, além das cinco funções da tabela do livro de Gil, trabalharemos também com a função de “Manter pessoas”.



### Sabia dessa?

**O papel do gestor de pessoas no âmbito das organizações passa a ser mais amplo, sendo o gestor de pessoas um:** comunicador, selecionador, treinador, avaliador, motivador, líder, gestor de conflitos, negociador, incentivador da qualidade, coach, dentre outros.  
ou seja, os papéis (gil, 2001) são inúmeros e veremos cada um deles durante os tópicos de nossa disciplina.

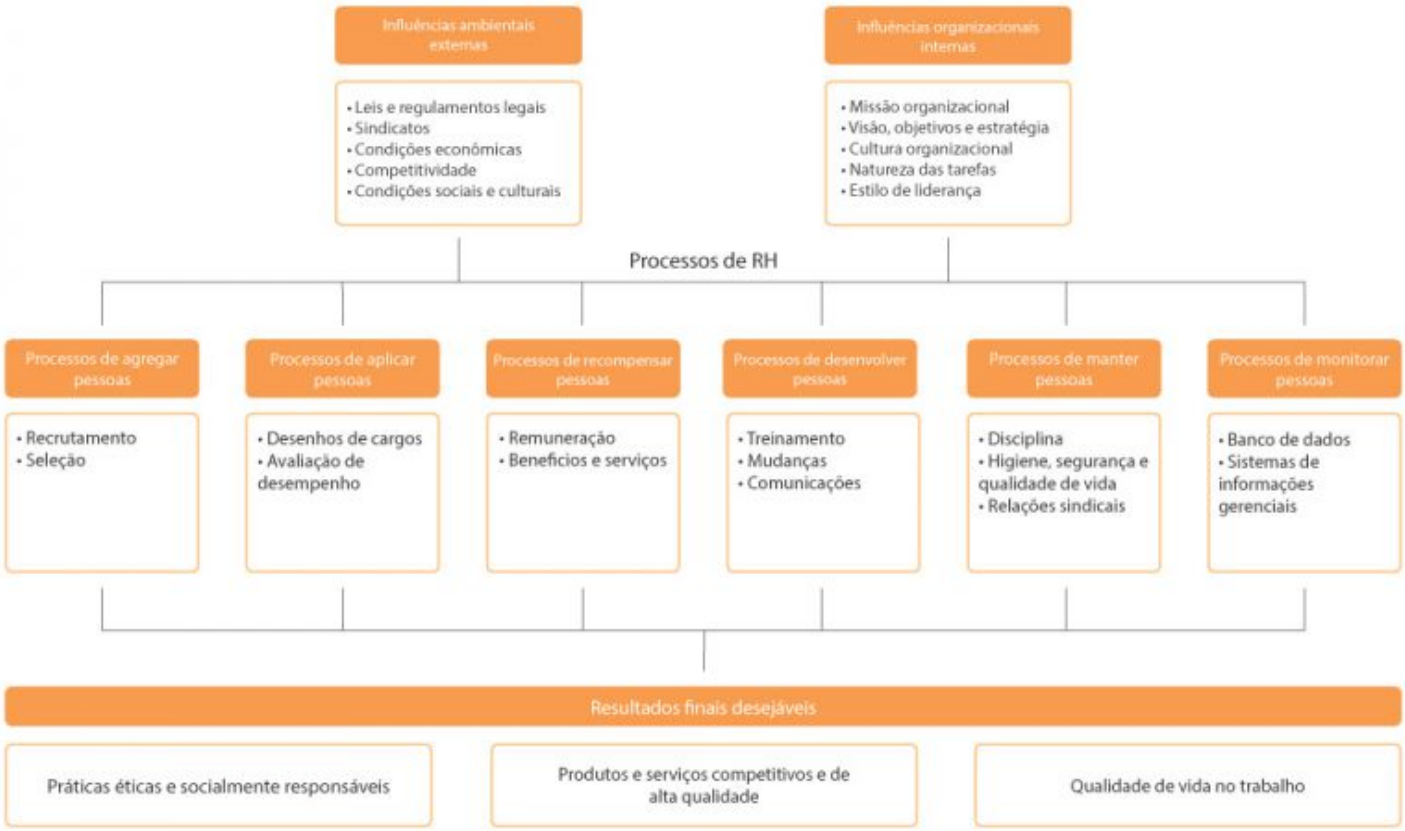
## 3. Os processos básicos da gestão de pessoas: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas

A área de Gestão de Pessoas tem sido cada vez mais valorizada nas organizações e isto tem ocorrido em função do subsídio que a área concede ao desempenho organizacional, obtido por meio de um conjunto de práticas (MARRAS, 2013) de gestão de pessoas, o que gera vantagem competitiva.

*“Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas, colocando-o em ação de modo rápido e eficaz, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores”*

A gestão de pessoas abrange o estudo de diversos processos relacionados ao capital humano.

Abaixo, confira os assuntos abrangidos em cada uma das funções da Gestão de Pessoas, em um modelo de diagnóstico dos processos de RH:



Conforme Chiavenato (2005), para cada uma das funções e cada assunto, há uma série de políticas envolvidas – políticas essas que subsidiam a área de Gestão de Pessoas no desenvolvimento de seus processos organizacionais e em suas estratégias.

Em função deste conjunto de práticas multidisciplinares, a área possui inúmeras responsabilidades e a principal delas é identificar, desenvolver e reter os talentos que garantirão o alcance dos resultados e o sucesso da organização.

Para ajudar na construção das diversas políticas que apoiam a área, vários autores classificaram os processos e os agruparam. Neste caso, utilizaremos a classificação do autor Idalberto Chiavenato.

Como já vimos anteriormente, os processos ou as funções da gestão de Pessoas propostas por Chiavenato são: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Passaremos agora por um **breve resumo** de cada função para que você tenha uma visão macro e, nos próximos tópicos, estudaremos de forma mais detalhada cada função.

### 3.1. Função agregar pessoas

Este processo refere-se à rota de ingresso das pessoas nas organizações (CHIAVENATO, 1999).

Conforme Vieira (2010), o **processo de Agregar Pessoas** tem o objetivo de selecionar pessoas com perfil adequado para cada cargo, de forma que a empresa empregue um capital humano qualificado e capacitado para o cargo e o candidato possa aplicar todo seu conhecimento na função escolhida e definida para sua carreira, assim, desenvolvendo-se rapidamente e, contribuindo para que a empresa alcance os resultados desejados. Desta forma, pode-se dizer que o processo agregar pessoas diz respeito ao processo de **Recrutamento & Seleção** que pode ser realizado internamente ou externamente à empresa e, para tal, podem ser utilizadas várias técnicas para seleção.





Agregar pessoas (Recrutamento & Seleção de pessoas)

---

## 3.2. Função aplicar pessoas

---

Após recrutar e selecionar os candidatos mais adequados ao perfil das vagas existentes na organização, temos o processo ou a função **Aplicar Pessoas**. Esta função consiste na **estruturação dos cargos, carreiras e tarefas** a serem executadas por cada colaborador e que devem estar em consonância com o plano estratégico da organização para, desta forma, contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Neste processo, em geral planejado anteriormente ao processo de recrutamento e seleção de um candidato, são utilizados instrumentos para **desenhar as atividades a serem desenvolvidas** pelo novo colaborador. Nesta fase, a organização define a sua própria estrutura, cria os departamentos ou áreas e cargos (análise e descrição dos mesmos) e estabelece também regras e padrões necessários para a execução das tarefas na empresa. O processo Aplicar Pessoas molda as funções e os métodos de trabalho.

### 3.3. Função recompensar pessoas

“Os processo de **RECOMPENSAR AS PESSOAS** constituem os elementos fundamentais para o **incentivo e a motivação** dos funcionários da organização, tendo em vista, de um lado, os **objetivos organizacionais** a serem alcançados e, de outro lado, os **objetivos individuais** a serem satisfeitos. Por esta razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações”

Recompensar significa retribuir, premiar ou reconhecer o esforço de alguém ou o atingimento de metas de algum colaborador.

Recompensar pessoas





## 3.4. Função desenvolver pessoas

---

Os processos para DESENVOLVIMENTO de PESSOAS estão relacionados aos programas de capacitação, educação, formação, treinamento e desenvolvimento de pessoas.

As organizações possuem processos, sistemas e pessoas trabalhando em prol de seus objetivos, sejam eles a produção de bens ou serviços. Para tender a um mercado de consumidores cada vez mais exigentes e para vencer a concorrência acirrada, as organizações dependem diretamente do fator humano e, para evitar falhas em seus processos, é fundamental a preparação do capital humano.

*“[...] A ideia dessas organizações tem sido – além de melhorar a competência profissional dos funcionários para que estes possam melhorar a performance e a produtividade – inspirar as pessoas a desenvolverem uma atitude positiva em relação à mudança. Essas empresas têm conseguido ao unir seus esforços educativos à sua estratégia e visões globais. E um dos valores fundamentais dessa nova visão é que cada gerente é um Gerente de Pessoas e, ao mesmo tempo, profissional de treinamento [...]”*

---

## 3.5. Função manter pessoas

---

Esta é uma função prioritária das áreas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, pois trata das políticas ou programas para **Retenção dos Talentos** na organização.

Não basta a empresa ter boa atratividade se esta não tiver condições de motivar, incentivar e reter os talentos a longo prazo na organização.

*[...] “Os processos de **manutenção das pessoas** existem para manter os participantes satisfeitos e motivados e para assegurar condições físicas, psicológicas e sociais de permanecer na organização, obter seu compromisso e de vestir a camisa”*

---

## 3.6. Função monitorar pessoas

---

Chegamos ao **ÚLTIMO DOS SEIS PROCESSOS** de Gestão de Pessoas. Os processos de monitorar pessoas compreendem os **Bancos de dados e os Sistemas de informações gerenciais**. Monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação (CHIAVENATO, 1999, p. 400).

Conforme o autor, as organizações de hoje descartam o imprevisto e trabalham de acordo com metas no sentido de alcançar objetivos, cumprir sua missão e atingir sua visão por meio de estratégias bem orientadas.

Os esforços direcionados à monitoração em várias operações e atividades empresariais visam garantir a avaliação do desempenho e o alcance de objetivos.

Ficou curioso sobre as funções. Quer aprender mais sobre elas?  
Fique tranquilo! Nos próximos tópicos, vamos detalhar cada uma delas.  
Você entenderá tudo e ficará “fera” no assunto!

Enquanto isso, assista o vídeo ali em abaixo e outros materiais que você tiver acesso e vá conhecendo um pouco mais sobre o assunto.

## 4. Conclusão

Neste tópico, estudamos acerca das funções da Gestão de Pessoas e de quão importantes são estes processos para as organizações, para a gestão dos processos e, sobretudo, para motivação das pessoas para obtenção e alcance dos objetivos organizacionais. Nos próximos tópicos, aprofundaremos cada uma das funções e detalharemos como estas acontecem na prática cotidiana das empresas.

## 5. Referências

BOOG, Gustavo G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações: manual oficial da ABTD. São Paulo: Pearson Education, c2001. xiv, 284

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed., totalmente rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2005. xxxiv, 529 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999. 457 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

MARRAS, Jean Pierre (Org). **Gestão estratégica de pessoas**: conceitos e tendências. São Paulo, SP: Saraiva, 2013. xviii, 357 p.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, SP: Atlas, 2006. 534 p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo, SP: Saraiva, 2006. xvi, 310, [1] p.

VIEIRA, F.L. O Impacto do Recrutamento e Seleção na empresa: **Educação e Conhecimento**. Disponível em: <<http://fabiolvieira.blogspot.com.br/2010/02/o-impacto-do-recrutamento-e-selecao-na.html>>. Acesso em 13 set.2015.

YouTube. (2018, Março, 13). Canal 1. **Gestão de Pessoas** - Processos Básicos de RH. 8min45seg. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=TdUJesQeRxA>> . Acesso em: 16 out. 2018.

# Ficha técnica

## Reitoria:

- Heraclito Amancio Pereira Junior

## Vice-reitoria:

- Luciana Dantas da Silva Pinheiro

## Pró-reitoria de Planejamento e Administração:

- Edson Franco Imaginário

## Pró-reitoria Acadêmica:

- Leda Maria Couto Nogueira

## Coordenação Geral Ead:

- Cristiano Biancardi



Coordenação de Conteúdo:

- Vinicius Rosalen

Conteúdo:

- Livia Ferrari Heringer

Orientação de Conteúdo:

- Ivan Nascimento Monteiro

Revisão Gramatical:

- Carolina Augusta Borges Caldeira

Gestão de TI:

- Lucas Sperandio Coradini

Web Design:

- Carlos Augusto Ribeiro Filho
- Fernanda Azevedo Dias
- Nathalia Domitrovic

Ilustração:

- Ray Jonatas Braz dos Santos

Programação:

- Josué de Lacerda Silva
- Victor de Mattos Frossard

Desenho Instrucional:

- Frederico Vescovi Leão

Game:

- Rafael Scandian

