

A atuação do gestor de pessoas no contexto das rotinas trabalhistas

Pablo Luiz Martins – UFSJ
Mestre em Ciências Contábeis – FECAP
E-mail: pablo@ufsj.edu.br
Telefone:(32)3379-2355

Polyana Carvalho Machado – UFSJ
Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas – UFSJ
E-mail: polyanacm@hotmail.com
Telefone:(32)3379-2355

Hugo Lucindo Ferreira – UFSJ
Graduando em Ciências Contábeis – UFSJ
E-mail: hugolucindo@gmail.com
Telefone:(32)3379-2355

Data de aceitação: 06/12/2013
Data de aprovação: 06/10/2014

Resumo: Este artigo tem por finalidade analisar a atuação do gestor de pessoas no cotidiano das instituições empresariais e nas rotinas trabalhistas, enfatizando a relevância do conhecimento acerca do direito trabalhista dentro do setor de Recursos Humanos e sua aplicação no dia a dia dos colaboradores e equipes gestoras das empresas. Diante das mudanças que a sociedade moderna vem sofrendo, o presente estudo visa a contribuir para o entendimento das políticas empresariais voltadas para a valorização dos colaboradores e, conseqüentemente, para o sucesso da instituição, bem como entender o modo como os gestores de pessoas lidam com os direitos trabalhistas e como as rotinas interferem diretamente na vida dos envolvidos, de modo a torná-las produtivos e participativos dentro das organizações. O elemento humano passou a ser visto como um colaborador que pode somar de maneira produtiva para a organização, fazendo, portanto, jus aos seus direitos.

Palavras chaves: Gestores – Direito Trabalhista – Recursos Humanos – Administração

1. Este texto é uma versão do capítulo: “A atuação do gestor de pessoas no contexto das rotinas trabalhistas”. “p.27-37”

Introdução

Nos dias atuais, o mundo está repleto de mudanças em todos os setores, devido ao avanço da tecnologia e da globalização. Hoje muito se discute acerca do papel dos gestores e da importância dos colaboradores dentro das instituições. Estes têm um papel fundamental, pois, quando bem geridos, são eles que levam a organização a atingir seus objetivos de produtividade e lucratividade no mercado.

O gestor é, portanto, uma figura essencial nesse cenário, pois é o mesmo que deve articular as boas relações no ambiente de trabalho, minimizando os conflitos e buscando agregar parcerias produtivas. Dessa forma, o Direito do Trabalho passou a ser visto como uma área que foca as políticas empresariais tendo como objetivo o zelo pelas boas relações interpessoais dentro do ambiente de trabalho.

A Gestão de Pessoas torna-se elemento essencial nesse contexto, uma vez que, segundo Dutra (2002, p. 17), é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Os colaboradores, por sua vez, são um time em que, bem direcionados e motivados, podem levar a instituição a atingir e superar suas metas e objetivos. Dessa forma, nos dias atuais, o setor de Recursos Humanos se tornou elemento de suma importância dentro da empresa, e o gestor responsável por este tem que estar atualizado com as mudanças por que a esfera empresarial tem passado.

Antigamente, o que se conhecia de administração empresarial era composto por um diretor ou gerente com poucos assessores e muitos funcionários, que trabalhavam insatisfeitos, dia após dia, e não se sentiam valorizados e muito menos importantes dentro da organização. O poder era centralizado de forma individualista, e não havia delegação do mesmo. Acreditava-se que, ao delegar responsabilidades, o gestor se enfraquecia podendo até perder o seu posto. Esse posto, na maioria das vezes, não era oferecido por merecimento ou capacidade, e, sim, por questões parciais e de interesse pessoal.

O setor de Recursos Humanos era somente o local onde as pessoas eram admitidas ou demitidas, segundo a conveniência da empresa. Os diálogos eram escassos e a interação entre a equipe gestora e os colaboradores não fluíam. Com a evolução administrativa, esse setor passou a ser dinâmico e a assumir outro papel, sendo também responsável por agregar valores para se alcançar o êxito em seus empreendimentos.

Dessa forma, a visão que se tem hoje da gestão de pessoas difere muito de sua antiga definição, pois, hoje, o ser humano passa a ser pessoa de fundamental importância no mundo globalizado. De acordo com Chiavenato (1999, p. 6):

A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação. Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham.

Diante dessa nova visão, percebe-se que as pessoas ocupam um lugar de grande importância no mundo empresarial atual, em que o elemento humano está em destaque em plena era da globalização e das transformações tecnológicas. As pessoas são responsáveis pelos sucessos ou fracassos das organizações, uma vez que as mesmas têm o poder de fazer progredir ou regredir qualquer estabelecimento ou empresa, de acordo com suas ações e atitudes.

Torna-se essencial, portanto, um gerenciamento adequado e responsável dos gestores e dos colaboradores, pois essa soma de atitudes conjuntas irá alicerçar o ambiente de trabalho baseado no respeito e na valorização mútua. Por outro lado, é saudável os indivíduos depararem com situações relevantes, em que os conflitos aparecem como polêmicos ou sutis, pois os mesmos são necessários para o

crescimento do grupo e não há acertos sem haver erros prévios. A transformação na gestão moderna permite ao colaborador expressar suas ideias e pontos de vista sem medo.

Em consonância com Chiavenato (2004, p.11), a gestão moderna se baseia em três aspectos fundamentais:

1. *As pessoas como seres humanos.* Todas as pessoas são um ser único, particular, com uma vivência passada e presente, que se reflete no seu saber diferenciado, no seu conhecimento, habilidades e competências. Características estas essenciais à correta gestão dos recursos organizacionais, em que são consideradas como pessoas e não como recursos organizacionais.
2. *As pessoas como atuadoras inteligentes de recursos organizacionais.* As pessoas são elementos capazes de dotar a organização de inteligência, talento e aprendizagem, de impulsioná-la, de dotá-la de uma constante renovação e competitividade, em face de um ambiente repleto de mudanças e desafios. As pessoas são fonte de dinamização e impulso; não são parceiros inativos, imóveis, apáticos.
3. *As pessoas como parceiras da organização.* A maior valia das pessoas é sem dúvida a capacidade dessas em conduzir a organização ao sucesso. Ao serem consideradas parceiras, as pessoas investem na organização com esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, com o fim de conseguirem retorno do que investiram como salário, incentivos financeiros, ajuda de custo, ascensão hierárquica. A medida do retorno é muito importante, se tivermos em conta que existe um nexo de relação, entre incentivo para fazer, com recompensa boa sustentável.

1. A importância do setor de Recursos Humanos na gestão de pessoas

Os Recursos Humanos têm uma função muito importante dentro das organizações e pode-se defini-lo como espinha dorsal da empresa. É notável como o elemento humano tornou-se o fator mais importante nas organizações, haja vista que todo o olhar da empresa encontra-se voltado para ele. Diante disso, Chiavenato (2003, p.17) conceitua os Recursos Humanos como:

uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente como o ser humano, ou seja, indivíduos com personalidades diferentes, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em diferentes áreas.

A administração de Recursos Humanos é o setor da empresa responsável pela admissão e demissão dos funcionários e pela coordenação dos interesses da instituição e dos trabalhadores. Esse setor é o elo entre a gestão e os colaboradores, visando proporcionar à empresa uma equipe coesa e produtiva para que os objetivos sejam alcançados.

A administração de Recursos Humanos, segundo Aquino (1980, p.76), consiste em:

planejar, organizar, dirigir e controlar as funções procura desenvolvimento, manutenção e utilização da força de trabalho de forma que os objetivos para os quais a empresa foi estabelecida sejam atingidos economicamente e eficazmente, bem como os objetivos de todos os níveis de pessoal e os da sociedade sejam devidamente considerados e atingidos.

Diante do exposto, percebe-se que o setor de Recursos Humanos bem estruturado funciona como um eixo de equilíbrio entre empregado e empregador, priorizando mecanismos capazes de interagir visando à satisfação mútua de todos os envolvidos no processo. De um lado, zela pelas necessidades materiais e psicológicas do colaborador, garantindo-lhe prestar seu serviço com dignidade, e, de outro, trabalha como incentivador amenizando os conflitos, visando maior produtividade e, conseqüentemente, a satisfação de todos.

O setor de Recursos Humanos bem organizado e estruturado consegue gerir a importância da empresa para os funcionários, gerando assim o reconhecimento do trabalho dos mesmos, e, quando o funcionário se sente reconhecido, ele trabalha com vontade. O retorno é imediato, pois o colaborador trabalha pelo bem incondicional da empresa.

Cabe ao Setor de Recursos Humanos ainda:

- Selecionar os melhores candidatos para o preenchimento de vagas;
- Cuidar dos documentos legais para a contratação ou demissão de um colaborador;
- Proporcionar treinamentos e cursos de atualização, reciclagens;
- Zelar pela satisfação no ambiente de trabalho;
- Controlar pontos, pagamento, apontamentos de hora extra, folgas, férias;
- Emitir contracheques;
- Ser mediador entre gestor e colaborador, entre outros.

Assim, de acordo com Chiavenato (1998, p.17), o RH:

consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas, que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Ainda de acordo com Chiavenato (1999, p. 30), do ponto de vista de Gestão de Pessoas, “organização viável é aquela que não somente consegue captar e aplicar adequadamente os seus recursos humanos, como também os mantém satisfeitos em longo prazo na organização.”

Já para Silva (2002, p. 224), “o principal interesse gerencial é motivar os funcionários a alcançar os objetivos organizacionais de um modo eficiente e eficaz”. Nesse sentido o papel do gerente de recursos humanos é fundamental, pois é o órgão que tem as características para efetuar essa motivação junto aos seus colaboradores.

Para conseguir seus objetivos, o pessoal que trabalha nos recursos humanos precisa entender e aceitar a diversidade e a individualidade das pessoas para utilizar esses fatores em benefício da própria empresa, uma vez que esse setor não é o único responsável pelos erros ou acertos. O sucesso da empresa depende de vários outros fatores para ser alcançado, mas cada setor deve oportunizar mecanismos de trabalho que viabilizem a concretização das metas estabelecidas, pois, além das tarefas burocráticas, os chamados DRH desenvolvem funções táticas, como órgãos prestadores de serviços especializados. Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho e de relações trabalhistas e sindicais (CHIAVENATO, 2004, p. 42).

Assim, a Gestão de Recursos Humanos assume cada vez mais uma importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a modernização e aprendizagem contínua, exercendo um papel fundamental interna e externamente dentro da empresa, causando transformações na própria empresa, na convivência diária dos colaboradores, na organização do trabalho e no relacionamento com a organização e com as pessoas que utilizam seus serviços.

É importante observar que as rotinas trabalhistas não são de conhecimento e nem de domínio público. Faz-se, portanto, necessário que as empresas busquem qualificação nesse sentido, pois a

especialidade das rotinas jurídicas deve estar inteiramente bem alicerçada nas empresas para se evitarem eventuais transtornos. O novo modelo de gestão nos dias atuais é feito de forma descentralizada e participativa, dividindo responsabilidades e focando no aprimoramento individual e coletivo.

É fundamental que haja um gerenciamento adequado e responsável tanto por parte dos gestores, como dos colaboradores, pois é essa soma de atitudes conjuntas que irão alicerçar o ambiente de trabalho baseado no respeito e na valorização mútua. Por outro lado, é saudável os indivíduos depararem com situações inusitadas nas quais pode haver conflitos, pois os mesmos são necessários para o crescimento do grupo e não há acertos sem haver erros prévios. A transformação na gestão moderna permite ao colaborador expressar suas ideias e pontos de vista sem medo.

Nos dias atuais muitas são as atribuições do setor de pessoal, e essas, por sua vez, são de extrema importância, conforme afirma Santos (2005):

[...] cabe ao Departamento de Pessoal possuir os conhecimentos pertinentes sobre ficha de registro de empregados, carteira de trabalho, anotações na carteira de trabalho, contrato de experiência, declaração de dependentes para fins de imposto de renda, cartão ponto ou livro de ponto, ficha de salário família, termo de responsabilidade de salário-família, folha de pagamento, proventos, descontos, 13º salário, jornada de trabalho, férias, rescisão de contrato de trabalho, prazo para pagamento da rescisão, entre outros.

O próprio gerente de Recursos Humanos necessita entender dessas rotinas e ser assessorado por um profissional qualificado para esse fim.

2. O Comportamento do elemento humano e suas contribuições para o setor organizacional

No mundo empresarial, o capital humano tem sido o principal responsável pelo desenvolvimento das organizações, sendo através de tarefas diárias, até o planejamento e execução dos trabalhos.

Pode-se afirmar que esse elemento desenvolve as principais atribuições mensuráveis para o sucesso ou fracasso da empresa. Dessa forma, percebe-se a importância de analisar a situação atual do mesmo e como as empresas têm reagido com a presença e a significância destes, dentro de seu ambiente.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 9), a gestão participativa baseia-se em três aspectos fundamentais:

- As pessoas como seres humanos;
- As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais;
- As pessoas como parceiras da organização.

É preciso ressaltar ainda que as necessidades dos colaboradores são o ponto de partida para que as organizações possam direcionar projetos que gerem mudanças para melhor atender as necessidades de todos, tendo em vista alcançar melhores resultados no competitivo mercado de trabalho. Além de recursos financeiros e tecnológicos, as empresas contam ainda com um grande diferencial para alcançar seus objetivos: o capital humano.

Segundo Friedman *et al* (2000, p 14), o capital humano passa pela percepção de que as pessoas não são ativos perecíveis que devem ser consumidos, mas ativos valiosos, que devem ser desenvolvidos e que viabilizam os negócios de uma organização.

Diante do exposto, percebe-se a importância do elemento humano dentro da gestão de pessoas e como o mesmo é indispensável no cenário de transformação no mercado atual. O líder nesse novo

cenário deixa de ser o chefe e passa a ser o gestor, agindo de forma democrática e descentralizada, delegando funções e repartindo responsabilidades para que todos se unam em torno do mesmo objetivo, uma vez que:

a nova gestão consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicos capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 1999, p. 179).

O gestor é de extrema importância nesse contexto, pois o mesmo deve agir de maneira firme, porém sem autoritarismo, fazendo com que o ambiente de trabalho seja agradável e produtivo.

O gestor deve ainda ser o mediador das situações de conflitos, utilizando os mesmos de forma positiva para o crescimento do colaborador e de todo o grupo.

Liderar ou dirigir é ter o entendimento da cultura organizacional, do planejamento estratégico da instituição e alinhar sua equipe de acordo com as habilidades de cada um para atingir os resultados esperados.

Algumas ações que gestores e líderes democráticos devem adotar:

- * Distribuir a liderança;
- * Conciliar visão e estratégia;
- * Guiar com valores compartilhados;
- * Colaborar e unificar;
- * Ter um enfoque mais amplo;
- * Ter um enfoque de minha empresa;
- * Definir táticas e definir o orçamento;
- * Controlar o desempenho de indivíduos e atitudes;
- * Tomar ação corretiva quando a conduta está fora do esperado;
- * Tomar decisões consistentes com a estratégia geral da empresa;
- * Interpretar a realidade emergente;
- * Focalizar os recursos existentes de uma forma eficiente;
- * Desenvolver e promover novas capacidades em resposta às mudanças;
- * Facilitar criação, captação e disseminação de conhecimento.

É preciso, portanto, conciliar os objetivos da empresa com os dos colaboradores, tendo o cuidado para encontrar o ponto de equilíbrio entre os dois. O líder deve ter em mente que as pessoas fazem os processos. São elas que, por meio de seu trabalho, contribuem efetivamente para com a organização e com a equipe.

Os indivíduos durante toda a era das organizações eram vistos como recursos, “ferramentas” essenciais ao desenvolvimento do trabalho. Esses exerciam o papel de verdadeiras máquinas, e a eles eram dadas somente obrigações e atribuições. Os funcionários não tinham o direito de se expressar e muito menos de demonstrar seus pontos de vistas dentro das organizações.

Com a Revolução Industrial, as pessoas começaram a perceber a importância de sua voz e de suas forças dentro das instituições. O elemento humano passou a ser mais valorizado dentro do contexto industrial. As pessoas deixaram de ser somente recursos, sendo vistas principalmente como colaboradoras dentro do processo de criação.

Embora se possam visualizar as pessoas como recursos, isto é, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, competências, motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidade,

expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isto melhora a compreensão humana nas organizações (CHIAVENATO, 2004, p. 81).

Observa-se, portanto, que, nessa nova era industrial, as pessoas tenham papel de destaque. A satisfação e a qualidade das condições de trabalho têm criado forças e as empresas já conseguem reconhecer e valorizar o esforço de seus colaboradores, através de características essenciais, como assegura Chiavenato (2006):

- Complexidade – Toda empresa possui suas normas, estruturas físicas, processos, hierarquia e procedimentos usados, diferenciando uma das outras; assim nenhuma destas organizações será completamente igual;
- Tamanho – o tamanho da estrutura é proporcional, para cada finalidade, às empresas dependendo do mercado e cliente que deseja atender, além da necessidade de mão-de-obra contratada;
- Ênfase nos fins – o reconhecimento é direcionado para as metas e operações, não o direcionando para quem as fez e sim por elas já estarem realizadas;
- Grupos informais – existe informalidade dentro de empresa que se forma em grupos informais, de maneira a deixar para trás o meio hierárquico do funcionamento da empresa pela impessoalidade desejada.

Os colaboradores por sua vez estão reconquistando sua autoestima e têm apostado em si mesmos, buscando o seu crescimento pessoal e aprimoramento profissional. Vale ressaltar ainda que os desafios dessa nova gestão são muitos e o elemento humano é o protagonista desse cenário, uma vez que o mesmo é o responsável pela produção da organização.

Para que esses indivíduos se conscientizem de seu papel,

O único caminho para os trabalhadores da sociedade do conhecimento manter suas habilidades e conhecimentos e atuarem efetivamente como capital humano é se comprometendo com um aprendizado contínuo e vitalício, o que afetará todos os trabalhadores, tanto como indivíduos quanto como empregados ou empregadores, numa sociedade em que as pessoas retornam à escola ou são treinadas para novas carreiras (CRAWFORD, 1994, p. 44).

O treinamento é uma ferramenta eficaz no intuito de qualificar os colaboradores para que as metas sejam alcançadas. É através do treinamento que os funcionários se sentirão prontos e capacitados para a realização dos trabalhos.

Outro fator relevante para a satisfação em conjunto é a valorização profissional através de lucros e benefícios, pois as pessoas que se sentem valorizadas e felizes com certeza darão retorno muitas vezes até maior do que se espera delas. Como afirma Gary Dessler (2003, p. 136):

Com a evolução do nosso ambiente empresarial, os funcionários já não são vistos como meras ferramentas de produção, mas como o ativo fundamental para a obtenção de vantagem competitiva. Assim, mantê-los é hoje em dia uma competência essencial.

Dessa forma, a valorização dos funcionários de forma justa e inovadora através de planejamento de remuneração, prêmios por desempenho e produtividade, bem como a nova prática da participação nos lucros, incentivo nos estudos e promoção por mérito, já são estratégias de peso no mercado empresarial e têm surtido muito efeito na era da globalização.

De acordo com Casado (2002), a motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores, pois,

As pessoas constituem o mais valioso dos recursos da organização. O dilema da ARH é tratar as pessoas como pessoas (dotadas de características próprias, de personalidade, motivação, valores pessoais etc.) ou como recursos (dotadas de habilidades, capacidades e conhecimentos) [CHIAVENATO, 2006, p. 54].

O indivíduo nesse novo contexto é visto como uma pessoa e não como equipamentos e máquinas. Essa nova visão empresarial tem contribuído para um ambiente de trabalho mais humanizado e solidário, onde os gestores e empregadores exercem uma gestão horizontal, gerenciando de forma linear e dinâmica. O respeito à hierarquia existe e deve ser mantido, mas de forma moderna e eficaz.

A liderança é a base fundamental para a gestão de pessoas. Nos dias atuais muito se tem falado em transformações e mudanças nas estruturas das organizações, e o papel dos líderes tem sido um grande aliado nesse contexto.

Hoje não existe mais a forma de liderança autoritária e absoluta. As empresas cada vez mais têm buscado gestores com perfis modernos e inovadores. Estes devem saber valorizar a prática do feedback deixando de lado o estilo arcaico e conservador.

As organizações modernas e com visão de futuro têm cada vez mais mudado seu escopo e apostado no capital humano. Esse é o principal elemento dentro da instituição, uma vez que é através de sua postura que a empresa fará a diferença no mercado.

Chiavenato (2010, p.274) afirma que:

Os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações, [...] a recompensa é fundamental na conduta das pessoas em termos de retribuição, retroação ou reconhecimento do seu desempenho na organização.

Os gestores dos Recursos Humanos dessa forma devem então assumir o seu papel através de um gerenciamento dinâmico capaz de interagir com todos os segmentos da empresa, realizando atividades, palestras e dinâmicas direcionadas para a interação entre os colaboradores e demais segmentos da empresa, bem como o aperfeiçoamento e treinamento do pessoal, e políticas que visem à satisfação e consequentemente o sucesso da instituição. Como assegura Morgan (1996, p.56), é a motivação que governa escolhas entre comportamentos; é uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes. Geralmente é empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, necessidades, vontade, intenção etc.

Dessa forma, as pessoas devem se manter motivadas e interessadas no resultado final de seu trabalho, uma vez que a maneira como lidam com o mesmo irá determinar a sua autoanálise e consequentemente poderá lhes acarretar créditos positivos ou não dentro da empresa.

Segundo Maslow (1943) *apud* Maximiano (2010), os níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização.

- Necessidades fisiológicas – são as necessidades primárias do indivíduo, são instintivas e já nasceram com os indivíduos e estão situadas no nível mais baixo. São: necessidade de alimentação, de repouso e sono, abrigo, de atividade física, satisfação sexual, entre outras.
- Necessidades de segurança – são as necessidades de proteção contra ameaças, de segurança íntima, de proteção contra doenças, desemprego, de participação, de autoconfiança e necessidade de afeição.

- Necessidades sociais – são as necessidades de amizade, afeto e interação social.
- Necessidades de estima – necessidades de estima tanto por parte do indivíduo como por parte dos outros.
- Necessidade de auto-realização – classificadas como as necessidades mais elevadas e originam-se da cultura e da educação da pessoa. É a necessidade que algumas pessoas têm de ser o seu melhor e de estar em contínuo autodesenvolvimento.

Ao analisar as necessidades descritas acima, percebe-se que o homem como ser social precisa, para a sua satisfação pessoal, ter a aceitação de si mesmo e dos outros em seu entorno para realizar feitos no seu cotidiano, tendo como principal meta o seu sucesso pessoal e também coletivo.

Considerações finais

Este artigo foi realizado visando a mostrar a atuação do gestor de pessoas no contexto das rotinas trabalhistas e como o mesmo tem sido foco de estudos atualmente.

Tendo em vista as transformações que estão ocorrendo no mundo moderno, o funcionário neste novo cenário empresarial deixa de ser somente o gerador de força bruta e passa a ser visto como o colaborador, elemento dotado de potencialidades que pode agregar a sua empresa outros valores além de força bruta.

Diante dessa nova visão, esse sujeito passa a ter voz e ser ouvido em seu ambiente de trabalho. É preciso ressaltar que essas mudanças tão significativas não ocorreram em curto prazo, pela dificuldade existente não só de transformar a cultura vigente, como também de conseguir implantar, lidar e administrar as forças que fazem parte desse universo de trabalho.

Torna-se necessário ainda focar os indivíduos, mudar conceitos culturais que fazem parte da organização e principalmente o perfil dos líderes, pois é através da liderança que os indivíduos reagem de maneira positiva ou otimizam novas oportunidades e conseqüentemente sucesso para a equipe.

Diante do exposto, quando se fala em implantar uma política de qualidade, fala-se principalmente em modificar o comportamento dos envolvidos no processo e modifica-se também a cultura da organização, o que vai gerar uma reeducação humana.

É nesse ponto em que se pode perceber a importância dos Recursos Humanos dentro da empresa, pois esse setor representa o elo entre funcionários e gestão intermediando conflitos e executando tarefas essenciais para o bom andamento da empresa.

O setor de RH precisa ainda estar a par do planejamento estratégico da organização e participar das decisões, sentindo-se como parte da equipe. A gestão participativa e democrática faz com que os membros do processo sintam necessidade de mostrar o seu potencial, inovando sempre, para assim agregar valores que se transformarão em benefícios para todos.

Nota-se a diferença entre empresas que oferecerem oportunidades de crescimento profissional e condições para que os seus colaboradores se atualizem no mercado. Elas querem se manter competitivas, não se limitando apenas em executar funções, mas principalmente em assimilar o conceito de transformação do funcionário (operário) em colaborador como elemento indispensável na construção da qualidade.

Referências

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1980.
- CASADO, T. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro, Campus: 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CRAWFORD, Richard. *Na era do capital humano*. São Paulo. Atlas, 1994.
- DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. 2 Ed. São Paulo: Prentice Hal, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FRIEDMAN, B. *et al.* Como atrair, gerenciar e reter capital humano – da promessa à realidade. Tradução Bazán. In:
- JARDIM DE AZEVEDO, Flávio. *Tecnologia e Linguística*. São Paulo: Futura, 2000.
- MORGAN, Garet. *Imagem da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANTOS, E. A. O departamento de pessoal e a rotina prática trabalhista. 2005. Disponível em: “<<http://www.fiama.edu.br/revista/2005/Dados/minicursos/>>”. Acesso em: 15 out. 2013.
- SILVA, Reinaldo Oliveira da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira, 2002.

The performance of people managers in the context of work routines

Abstract: This paper aims at analyzing the performance of people managers in the everyday life of companies and in work routines by highlighting the importance of the knowledge about Labor Law (or Employment Law) in the ambit of human resource departments and its applicability by managers and stakeholders. Taking into account the changes modern society has gone through, the aim of this study is to contribute to the understanding of enterprise policies that are focused on the valorization of stakeholders and on the success of companies. This paper also aims at better understanding the way people managers deal with labor laws, and how daily activities directly interfere in the lives of all involved in order to make them more productive and participatory in the organizations. People have come to be seen as stakeholders who can contribute productively to the organizations and, thus, have their rights guaranteed.

Keywords: Managers – Employment Laws – Human Resources – Administration

A atuação do gestor de pessoas no contexto das rotinas trabalhistas