

Os Benefícios de uma Gestão Integrada de Pessoas e Processos na Potencialização de uma empresa

Daniele Sakalauska D. Trevisan¹

A gestão integrada é uma abordagem administrativa que visa aumentar a produtividade dos processos de uma empresa por meio da integração de todas as áreas em um único sistema. Com isso, todas as informações relevantes são centralizadas e podem ser facilmente acessadas por todos os departamentos, o que facilita a tomada de decisões e a coordenação de atividades².

Sendo considerado um ramo da gestão integrada de empresas, a administração de recursos humanos ou gestão de pessoas é caracterizada como o processo pelo qual se administra o capital humano de uma empresa³. De acordo com Moura (2014) a gestão de pessoas é uma área do conhecimento que se dedica ao estudo e à prática da administração dos recursos humanos nas organizações. Essa área passou por diversas transformações, acompanhando as mudanças no contexto social, econômico e tecnológico⁴. No contexto desse processo, são utilizadas técnicas de recursos humanos para alinhar os objetivos dos colaboradores com os objetivos da organização⁵.

A gestão de pessoas evoluiu ao longo do tempo, sendo que a perspectiva tradicional da gestão de pessoas, que surgiu no final do século XIX, tinha como foco a estruturação dos recursos humanos, onde os funcionários eram considerados recursos produtivos, e a gestão de pessoas era responsável por garantir sua disponibilidade e produtividade^{3,6}. A perspectiva moderna, que surgiu no meio do século XX, tinha como foco o comportamento humano, nessa perspectiva, os funcionários eram considerados agentes ativos na organização, e a gestão de pessoas era responsável por promover seu bem-estar e desenvolvimento^{3,5}.

¹ Daniele Sakalauska D. Trevisan, graduada em Enfermagem e Saúde Comunitária e da Família, Pós-graduação em Terapia Intensiva e MBA em Serviços de Saúde com ênfase em Administração. Iniciou sua carreira na área administrativa de saúde pública de 2009 a 2012 e, posteriormente, dedicou-se de 2012 a 2023 ao único cancer center do Brasil - A.C Camargo Cancer Center, ascendendo de Enfermeira a Supervisora de Operações. Com +11 anos de experiência, seu foco abrange uma profunda expertise em temas oncológicos e saúde familiar. Durante oito anos, concentrou-se na gestão de pessoas e processos, especializando-se na melhoria da desospitalização, cuidados personalizados e redução do risco de infecção hospitalar. Destaca-se pela abordagem humanizada na gestão de processos e pessoas voltados à saúde.

Outras publicações: <https://proceedings.science/qualihosp-2019/trabalhos/implementacao-da-supervisao-de-operacoes-em-um-cancer-center-como-estrategia-de?lang=pt-br>

² Fonte: <https://www.integrasist.com.br/noticias-economia/os-beneficios-da-gestao-integrada/>

³ Fonte: Nogueira, G. O.R. ; Bastos, K. C. E. Gestão de Pessoas: Estratégia para Administração das Empresas. Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis. Anápolis, Goiás, 2014.

⁴ Fonte: Moura, A. L. N. Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento? Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional. Recife, 2014.

⁵ Fonte: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas>

⁶ Fonte: Amorim, W. A. C. D.; Comini, G. M.; Fischer, A. L. Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/Gestão De Recursos Humanos no Brasil: Convergência ou Divergência. Revista de Administração de Empresas, 59(3), 215–221, 2019. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190307>

As perspectivas contemporâneas da gestão de pessoas surgem no final do século XX e início do século XXI. Essas perspectivas são mais abrangentes e complexas, e refletem as mudanças no contexto organizacional^{3,5}. A gestão estratégica de pessoas tem como foco a integração das estratégias de RH às estratégias organizacionais. Nessa perspectiva, a gestão de pessoas é considerada uma ferramenta estratégica para o alcance dos objetivos organizacionais^{3,5}.

De acordo com as descobertas de Yang et al. (2018) as práticas organizacionais, incluindo as práticas de gestão de pessoas, são cada vez mais importantes⁷. Isso ocorre porque essas práticas têm um impacto significativo nas atitudes, comportamentos e emoções dos funcionários, bem como nos resultados organizacionais, como eficácia e desempenho^{8,9}. Evidenciando o quanto essas práticas são úteis para o fortalecimento das empresas.

No Brasil, a expressão "gestão de pessoas" assumiu um significado distinto do cenário internacional. Isso se deve ao fato de que seu início no país foi moldado por três décadas de transformações, que consolidaram o assalariamento e a urbanização. Durante esse período, planos econômicos e medidas de proteção ao mercado interno impulsionaram o desenvolvimento industrial. O reconhecimento do movimento sindical nas relações de trabalho reintroduziu o conflito trabalhista nas práticas de gestão de pessoas¹⁰.

A década de 1990 trouxe desafios para a gestão de pessoas, como o desemprego estrutural, que exigiu ajustes das empresas e a formação de profissionais preparados para cenários complexos. A abertura econômica ressaltou a importância estratégica da gestão de pessoas, resultando em abordagens mais tecnológicas. Na década de 2000, houve um aumento na procura por cursos especializados em gestão de pessoas, refletindo a necessidade de profissionais capacitados para atender às demandas do mercado^{9,11}.

Segundo Legge (2006) atualmente a gestão integrada de pessoas é uma abordagem que visa alinhar as práticas de recursos humanos às estratégias organizacionais. Essa abordagem busca atingir três objetivos principais:

- Alcançar metas organizacionais: A gestão estratégica de recursos humanos deve ser usada para apoiar o alcance das metas organizacionais, tais como crescimento, lucratividade e inovação.

⁷ Fonte: Yang, F., Qian, J., Liu, J., Huang, X., Chau, R., & Wang, T. (2018). Bridging the gap: How supervisors' perceptions of guanxi HRM practices influence subordinates' work engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 67(4), 589-616. <https://doi.org/10.1111/apps.12144>.

⁸ Fonte: Demo, G., Fogaça, N., & Costa, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: Cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250-263, 2018. <https://doi.org/10.1590/1679-395159073>

⁹ Fonte: Nusrat, F. Stimulation of efficient employee performance through human resource management practices: A study on the health care sector of Bangladesh. *International Journal of Business and Social Research*, 8(1), 1-18, 2018. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v8i1.1090>

¹⁰ Fonte: Bergue, S. T. *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. Brasília: Enap, 2019.

¹¹ Fonte: Lima, L. C. A relação entre o ambiente institucional, a gestão de recursos humanos e os resultados organizacionais. 2016. 287 f. Tese (Doutorado). Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

- Construir ambientes de trabalho saudáveis: A gestão estratégica de recursos humanos deve ser usada para criar ambientes de trabalho saudáveis e produtivos, onde os funcionários possam se sentir valorizados e motivados.
- Proporcionar bem-estar aos colaboradores: A gestão estratégica de recursos humanos deve ser usada para promover o bem-estar dos colaboradores, tanto no aspecto físico quanto no emocional¹².

Dessa forma, houve o entendimento de que pessoas talentosas e motivadas podem gerar valor de várias maneiras, como reduzindo custos, fornecendo produtos e serviços diferenciados aos clientes e criando novas oportunidades de negócios¹³. Empresas que investem no desenvolvimento e gestão integrada de pessoas possuem uma vantagem competitiva significativa sobre seus concorrentes^{14,15}.

Nesse sentido, é essencial que o setor de gestão de pessoas esteja alinhado com as equipes e que se identifique os perfis mais adequados à cultura da empresa. A partir disso, é possível elevar esforços para ações de engajamento, desenvolvimento e motivação dos colaboradores, alinhados com o planejamento estratégico da empresa. É crucial que se compreenda que os colaboradores são um poderoso ativo, que eleva a competitividade da empresa¹⁶.

As práticas de gestão integrada de pessoas desempenham um papel fundamental no fortalecimento das empresas, possuindo a capacidade de atrair e reter profissionais com competências técnicas e comportamentais alinhadas aos objetivos da empresa¹⁷. Isso é alcançado por meio da implementação de processos de recrutamento e seleção adequados, assim como sistemas de recompensas e desenvolvimento de competências atrativas¹⁸. Com esse propósito, são empregados métodos e análises para avaliar indivíduos, compreender seus conhecimentos e comportamentos e organizações. A gestão por competências desempenha o papel de alinhar esses elementos e aprimorá-los para alcançar maior eficiência¹⁹.

A gestão integrada oferece diversos benefícios para as empresas, entre eles:

¹² Fonte: Legge, K. Gestão de Recursos Humanos. Em S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson e P. Tolbert. (Eds.), O manual de trabalho e organização de Oxford. Oxford: Imprensa da Universidade de Oxford. 2006. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199299249.001.0001>

¹³ Fonte: Bateman, S. T.; SNELL, A. S. Administração. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

¹⁴ Fonte: Carvalho, F. C. Indicadores sociais internos: o que revelam balanços sociais recentes de uma empresa do ramo da construção civil. 2021. 44 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

¹⁵ Fonte: Chiavenato, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

¹⁶ Fonte: Chiavenato, I. Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações. 3 Ed – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

¹⁷ Fonte: Serra, L. F. R. Gestão de recursos humanos: as práticas de gestão de recursos humanos numa empresa do setor automóvel. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) - Instituto Politécnico de Setúbal, Escola Superior de Ciências Empresariais. URI: <http://hdl.handle.net/10400.26/20871>.

¹⁸ Fonte: Bragagnolo, S. M. ; Cordeiro, A. ; Narloch, R. T. ; Regert, R. Recrutamento E Seleção: Estudo De Um Modelo Eficiente: Recruitment And Selection: Study Of An Efficient Model . Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 9, n. 2, p. 102-121, 2020. DOI: 10.33362/visao.v9i2.2384

¹⁹ Fonte: Amorim, W. A. C. D.; Comini, G. M.; Fischer, A. L. Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/Gestão de Recursos Humanos no Brasil: Convergência ou Divergência. Revista de Administração de Empresas , 59 (3), 215–221, 2019. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190307>

- Resultados assertivos: A integração de informações permite que os gestores tenham uma visão mais ampla e precisa dos processos da empresa, o que contribui para a tomada de decisões mais assertivas.
- Estratégias mais claras: A gestão integrada fornece aos gestores informações relevantes para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes, alinhadas aos objetivos da empresa.
- Redução de custos: A gestão integrada pode ajudar as empresas a reduzir custos de diversas formas, por exemplo, otimizando processos, eliminando desperdícios e automatizando tarefas²⁰.

Para Chiavenato (2006), os objetivos da gestão integrada de pessoas incluem a criação, manutenção e desenvolvimento de um contingente de recursos humanos habilidosos e motivados, assim como a eficiência e eficácia por meio do desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos disponíveis²¹. Para atingir tais objetivos, é necessário transformar pessoas em talentos, convertê-las em capital humano, transformar esse capital em capital intelectual e, por fim, traduzir o capital intelectual em resultados tangíveis para a organização e seus stakeholders.

Para alcançar esses objetivos, a gestão integrada de pessoas deve considerar os seguintes fatores:

- Estratégia organizacional: A gestão estratégica de recursos humanos deve estar alinhada com a estratégia organizacional.
- Pesquisa: A gestão estratégica de recursos humanos deve ser baseada em pesquisas sobre as melhores práticas de recursos humanos.
- Colaboração: A gestão estratégica de recursos humanos deve ser um esforço colaborativo entre a área de recursos humanos e outras áreas da organização.

Em síntese, a gestão integrada de pessoas é uma abordagem importante para as organizações que buscam melhorar seu desempenho e criar ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos¹¹. Ao centralizar informações e evoluir com as perspectivas da gestão de pessoas, essa abordagem estratégica alinha os objetivos dos colaboradores aos da empresa, promovendo bem-estar e desenvolvimento. As práticas de gestão integrada oferecem benefícios como resultados assertivos, estratégias claras e redução de custos, conferindo uma vantagem competitiva. Investir no desenvolvimento contínuo, considerando colaboradores como talentos e capital intelectual, destaca-se como uma estratégia essencial para impulsionar o sucesso organizacional.

²⁰ Fonte: <https://www.integrasist.com.br/noticias-economia/os-beneficios-da-gestao-integrada/>

²¹ Fonte: Chiavenato, I. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 6 Ed - São Paulo: Atlas, 2006.