



Julio 2019 - ISSN: 1988-7833

GESTÃO DESCENTRALIZADA DE PESSOAS NO DISTRITO INDUSTRIAL DE MANAUS

Luiz Marcel Chagas da Silva*
Fabricio Nunes Rodrigues**

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Luiz Marcel Chagas da Silva y Fabricio Nunes Rodrigues (2019): "Gestão descentralizada de pessoas no distrito industrial de Manaus", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (julio 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/07/gestao-descentralizada-pessoas.html>

RESUMO: O presente artigo aborda um cenário novo e bem pouco debatido no âmbito da liderança de equipes. Trata da descentralização dos processos de recursos humanos dentro das organizações. O objetivo deste artigo é estimular reflexões sobre este assunto dentro das empresas além de contribuir com o embasamento teórico para que as mesmas possam implantar em seus processos produtivos esse modelo de gestão. A descentralização de pessoas consiste em distribuir as responsabilidades pela gestão das pessoas não somente com o time de recursos humanos, mas também pelas diferentes áreas de atuação da empresa. Esse modelo permite que os líderes de cada área absorvam algumas tarefas que antes eram delegadas somente a equipe de recursos humanos minimizando assim o volume de atividades dos mesmos. Foi realizada uma pesquisa de campo em duas empresas do distrito industrial de Manaus, demonstrando a importância deste tipo de gestão na melhoria das empresas.

PALAVRAS-CHAVE: recursos humanos, descentralização e gestão de pessoas.

ABSTRACT: The present article addresses a new and poorly debated scenario in the field of team leadership. It deals with the decentralization of human resources processes within organizations. The objective of this article is to stimulate reflections on this subject within companies besides contributing with the theoretical basis so that the same ones can implant in their productive processes this model of management. The decentralization of people consists of distributing the responsibilities for the management of people not only with the human resources team, but also by the different areas of activity of the company. This model allows the leaders of each area to absorb some tasks that were previously delegated to the human resources team, thus minimizing the volume of activities. A field survey was conducted in two companies in the industrial district of Manaus, demonstrating the importance of this type of management in the improvement of companies.

KEY WORDS: human resources, decentralization and people management.

* Graduado em Direito pela Uninorte (Advogado), graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM, Especialista em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - FGV/RJ, Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM e Doutor em Economia pela Universidade Católica de Brasília - UCB. É Analista em Ciência, Tecnologia e Inovação do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC e Professor Universitário.

** Pós-Graduando do Curso de MBA em Gestão e Estratégia Empresarial da Uninorte.

RESUMEN: El presente artículo aborda un escenario nuevo y muy poco discutido en el liderazgo de los equipos. Se trata de la descentralización de los procesos de recursos humanos dentro de las organizaciones. El objetivo de este artículo es estimular reflexiones sobre este asunto dentro de las empresas además de contribuir con el fundamento teórico para que las mismas puedan implantar en sus procesos productivos ese modelo de gestión. La descentralización de las personas consiste en distribuir las responsabilidades por la gestión de las personas no sólo con el equipo de recursos humanos, sino también por las diferentes áreas de actuación de la empresa. Este modelo permite a los líderes de cada área absorber algunas tareas que antes eran delegadas solamente al equipo de recursos humanos minimizando así el volumen de actividades de los mismos. Se realizó una investigación de campo en dos empresas del distrito industrial de Manaus, demostrando la importancia de este tipo de gestión en la mejora de las empresas. **PALABRAS CLAVE:** recursos humanos, descentralización y gestión de personas.

INTRODUÇÃO

A modificação do ambiente competitivo das empresas nos últimos anos, tanto em âmbito mundial, com a entrada de novos competidores e acirramento da competição, como também em âmbito nacional, principalmente a partir dos anos 90, com a abertura às importações e retração de mercado, levaram as empresas a movimentos de reestruturação (NAKANO, 1998).

Na visão de Becker (2001), as últimas décadas testemunharam mudanças profundas no papel do RH. Tradicionalmente, os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional. O pessoal de RH se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais e não se consideravam participantes da estratégia geral da empresa.

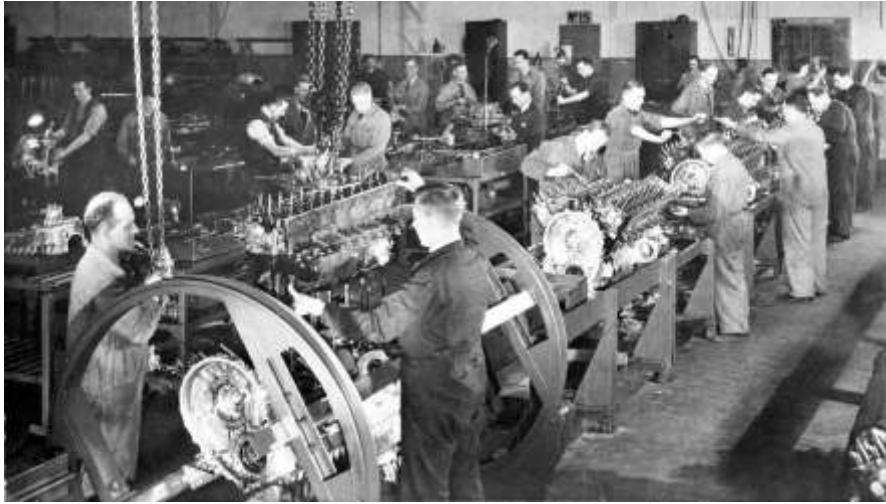
No dia a dia do setor de recursos humanos, as atividades são inúmeras. Em períodos de fechamento de folha de pagamento, então, equipes que não possuem um suporte técnico, como sistemas/software, ficam realizando praticamente apenas esta atividade. Porém, simultaneamente ao fechamento da folha de pagamento, as outras atividades executadas pelos profissionais de RH continuam acontecendo. A descentralização é a transferência de algumas funções até então executadas exclusivamente pelo setor de recursos humanos a todos na organização. A intenção é permitir que os colaboradores tenham controle de suas ações, solicitações e carreira. Aos gestores, a descentralização possibilita o aumento de suas participações nas decisões de sua equipe (METADADOS, 2017).

Torna-se cada vez maior a necessidade de reduzir o tempo e agilizar os serviços. E este formato de descentralização contribui com os novos métodos, dividindo partes que antes eram voltadas apenas para o setor de RH. O que contribui tanto para o que trabalha mais firmemente na parte estratégica da empresa, quanto no controle do gestor que possui mais autonomia sobre seus funcionários.

1. RECURSOS HUMANOS

Desde a Revolução Industrial houve um aumento relacionado ao interesse e preocupação com gestão de pessoas e processos. O que intensificou a necessidade de setores como o de recursos humanos e outros similares para melhor gerenciamento.

Figura 1: Operadores na era da Revolução Industrial



Fonte: www.historiadetudo.com (Acesso em 15.04.2019)

Para Marras (2000), tudo começou com a necessidade de "contabilizar" os registros dos trabalhadores, com ênfase nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto.

Segundo Stadler (2004), todas as organizações possuem quatro recursos básicos que são comuns e existem em quaisquer tipos de empresa, que são: os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos:

a) Recursos Humanos: é formado pelo principal elemento de uma empresa: as pessoas. São elas que operam as máquinas, planejam a produção, controlam os resultados e organizam todos os demais recursos de uma empresa. Atualmente as pessoas são consideradas como o maior diferencial, sendo chamado também de capital intelectual.

b) Recursos Materiais: são as matérias-primas, edificações, maquinários e demais recursos que permitem as empresas produzir os bens e serviços que elas se propõem. Os recursos materiais precisam ser gerenciados por profissionais de administração com conhecimentos técnicos, humanos e gerenciais, que permitam melhorar a eficácia dos resultados de toda a organização.

c) Recursos Financeiros: compreende toda a entrada e saída de capitais da empresa, representada pelo fluxo de caixa. Envolve contas a pagar, contas a receber, empréstimos, financiamentos e demais transações financeiras que são necessárias para manter a empresa funcionando com as contas em dia.

d) Recursos Tecnológicos: são todos os processos que permitem fabricar ou vender um produto ou prestar um serviço. A tecnologia não é somente a utilização de informática ou maquinários modernos. Recursos tecnológicos são aqueles equipamentos que permitem a empresa transformar a matéria-prima num produto acabado ou num serviço prestado. Temos que entender que um computador ou um pincel são recursos tecnológicos, pois o computador consegue armazenar informação e um pincel consegue pintar a parede. Assim estes dois elementos são "meios" de atingir um resultado final.

2. LIDERANÇA

Todos os gestores devem atuar como líderes, pois seu papel é superior ao administrador de pessoas e de recursos humanos. Na gestão de pessoas, é preciso que as pessoas sejam

consideradas colaboradoras, pois espera-se a adesão delas na realização dos objetivos (CHIAVENATO, 2002).

Conforme afirma Robbins (2008), liderança é a capacidade de influenciar um grupo para o alcance de seus objetivos e metas.

Dessler (2003), enfatiza que todo gerente, de certo modo, é gerente de RH, entendendo que eles precisam se envolver em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção, treinamento e acompanhamento durante sua permanência na organização.

De modo geral, é necessária a participação do gestor em atividades ligadas aos seus colaboradores. Decisões como: quem será contratado, quem será demitido, promoções, faltas, entre outros, devem ter o conhecimento total do líder para o bom funcionamento do setor. Levando-se em consideração que o maior conhecedor dos funcionários é justamente quem está liderando diretamente.

3. ESTRATÉGIA

Segundo Fernandes (2012), estratégia empresarial é fundamentada com os conceitos militares de como vencer o inimigo. Citando Carl von Clausewitz, continuava afirmando ser definido três alvos para isto. O primeiro refere-se à avaliação das forças do inimigo, o segundo à avaliar os recursos do inimigo e o terceiro alvo dizia respeito à sua disposição para lutar.

Porém, não basta somente um objetivo ou vontade para concretizar a situação desejada. É necessário planejar, estabelecer diretrizes, definir caminhos a serem percorridos e efetivar ações para viabilizar esses desejos.

4. DESCENTRALIZAÇÃO

Descentralização é a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo portanto, mais distribuído pelos seus diversos níveis hierárquicos. Ela não significa separação entre escritórios, fábrica e filiais e ocorre pelos seguintes motivos: grande volume na carga de trabalho da alta administração, ociosidade no processo decisório, maior ênfase buscada pela empresa em relação ao produto-mercado, desenvolvimento gerencial de seus executivos e participação e motivação (VIEIRA, 1991).

Com essa descentralização tais coisas como solicitações, documentos e procedimentos internos são otimizados, contribuindo com os profissionais que trabalham com gestão de pessoas, com isso ganham tempo realizando outros planejamentos, desenvolvimentos e ações estratégicas, potencializando a competitividade das corporações, bem como a eficiência organizacional. Tendo como objetivo, amenizar as atividades da área de recursos humanos, quanto às questões burocráticas, transformando-a em uma área estratégica.

Contudo, isso não significa que o RH esteja perdendo sua importância dentro da empresa, mas sim, que utilizará melhor seus profissionais da área para planejar e executar atividades estratégicas e não apenas tarefas burocráticas (METADADOS, 2017).

As vantagens de utilizar este método são variadas, como por exemplo: aproximar gestores e colaboradores, diminuir erros, já que o gestor está mais próximo da equipe, manter o RH focado em atividades estratégicas, entre outros.

5. CENTRALIZAÇÃO X DESCENTRALIZAÇÃO

Há diversos fatores que impulsionam as mudanças nas organizações, mas principalmente três se destacam: ameaças externas, mudanças ambientais como oportunidades externas e rapidez de resposta às solicitações do mercado. Neste terceiro, devido à urgência de rapidez de resposta às solicitações do meio competitivo, as organizações tem a necessidade de inovar em termos organizativos. Atualmente, a tendência tem levado à configuração de organizações mais planas, com menos hierarquias, em que os gestores tem uma quantidade maior de pessoas para supervisionar, e também possui maior autonomia (SERTEK, 2007).

Gerir pessoas é complexo, e aplicar a gestão descentralizada pode parecer difícil, pois a gestão de pessoas envolve mais que fechamento do banco de horas, da folha de ponto e outras tarefas burocráticas. Está ligada às ações estratégicas que visam adequar a contratação e o desenvolvimento dos profissionais de acordo com os objetivos e a cultura da empresa. Todas essas funções são, em geral, atreladas à área de recursos humanos. Por isso, havia uma tendência à centralização da gestão de pessoas, sob a responsabilidade exclusiva do RH.

6. FRAGILIDADES DA GESTÃO CENTRALIZADA DE PESSOAS

Com relação a pequenas empresa que possuem poucos funcionários, a centralização da gestão de pessoas no RH não é um problema, normalmente o contato do RH com todo os funcionários é maior pelo fato de ter menos colaboradores tornando assim a aproximação mais frequente, com isso o RH acompanha de perto as necessidades de cada um deles, assim como a sua jornada de trabalho e performance.

7. BENEFÍCIOS DA GESTÃO DESCENTRALIZADA DE PESSOAS

A gestão descentralizada defende o conceito de que, os funcionários devem ser geridos pelos chefes imediatos, facilitando assim o método de gestão e avaliação, tanto quantitativo quanto qualitativo.

São pontos chaves desse processo, os líderes por estarem sempre mais próximos de cada um dos funcionários entendendo como é o comportamento e entrega de resultados de cada um. Além disso, cada um dos colaboradores pode assumir uma postura ativa, facilitando o trabalho dos gestores ao comunicar de forma objetiva seus interesses e necessidades, além de detalhar sua jornada de trabalho.

A gestão descentralizada, além dos benefícios como otimizar o tempo gasto com gestão de pessoas diretamente através do RH minimizando assim a confiabilidade da avaliação de cada funcionário, também pela distribuição das informações e pelo compartilhamento das tomadas de decisão.

8. ESTUDO DE CASO

Neste presente artigo foi utilizado o método de pesquisa exploratória com embasamento bibliográfico através de livros, revistas e internet. Além do estudo de caso com levantamento de dados de duas empresas de grande porte situadas no Distrito Industrial de Manaus, para exemplificar o sistema da descentralização.

As empresas em questão serão chamadas de Empresa A e Empresa B. Tratam-se de multinacionais do ramo industrial eletroeletrônico e tecnologias em geral, com subsidiárias em vários países. Estas empresas possuem grande papel na indústria de Manaus, conseguindo

abastecer tanto o mercado nacional como importando produtos. Além de ser responsável pela geração de emprego local, trabalha com fornecedores diversos.

Figura 2: Demonstração de produtos das empresas A e B



Fonte: Próprio autor, 2019.

Possuem setores de RH e departamento pessoal para toda a empresa. E com o crescimento constante há a necessidade de melhorar seu gerenciamento.

Suas diferenças podem ser observadas no quadro-1 abaixo:

Quadro 1: Comparativo entre empresas

Itens comparativos	Empresa Eletroeletrônica “A” Distrito Industrial	Empresa Eletroeletrônica “B” Distrito Industrial
TIPO	Grande porte / Multinacional	Grande porte / Multinacional
QUANTIDADE	±2.000 funcionários	±5.000 funcionários
DIFERENCIAIS	Gestão das pessoas e atividades com autonomia parcial do líder com consenso do RH.	Gestão das pessoas e atividades com autonomia total do líder com consenso do RH.
	Contracheque impresso e gerenciado pelo RH.	Contracheque eletrônico e gerenciado pelo funcionário.
	Informação de cargos e salários gerenciado pelo RH, necessária a solicitação para obter tais informações.	Informação de cargos e salários informatizado, de fácil acesso pelo funcionário.
	Gerenciamento de entrada e saída por papel, com consentimento do gestor.	Gerenciamento de entrada e saída através de sistema, com consentimento do gestor.
	Qualquer informação que o colaborador necessite, deve ser solicitada ao gestor ou no setor de RH.	Totens disponíveis em toda a empresa para verificação de informações.
	Espelho de ponto impresso mensalmente.	Espelho de ponto digital, impresso somente quando necessitar correção.

Em caso de esquecimento no registro de ponto é necessário o funcionário deslocar-se ao setor de RH para correção.	Funcionário solicita correção via sistema com consentimento do gestor.
---	--

Fonte: Próprio autor, 2019.

Observa-se no quadro 1 que, apesar dos grandes números de funcionários, as duas empresas ainda possuem diferenciais relacionados a suas formas de gestão, como exemplo a Empresa Eletroeletrônica “A” que ainda usa papel de saída, enquanto que a Empresa Eletroeletrônica “B” já possui gerenciamento de entrada e saída através de sistema, com consentimento do gestor. Cada empresa tenta trabalhar conforme suas condições, algumas com sistemas mais complexos, utilizando avanços tecnológicos, enquanto que a outra, com sistemas mais simples sem muita utilização de tecnologia voltadas para gestão, redirecionando para o gestor responsável os serviços de controle e monitoramento do time. Porém, com a alta demanda, as empresas vão se deslocando cada vez mais para a autonomia e compartilhamento de atividades.

Segundo Chiavenato (2007), as empresas estão continuamente se adaptando aos seus mutáveis ambientes. Essa adaptação contínua pode provocar crescimento, estabilidade provisória ou enxugamento da empresa. O crescimento se dá quando a empresa satisfaz demandas, e o enxugamento ocorre quando a empresa não consegue satisfazer demandas ambientais e precisa diminuir seu tamanho, reduzir operações.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se verificar que este novo conceito de gestão é muito eficaz, inovador e com tendência forte nas grandes organizações. Levando-se em consideração os efeitos relacionados aos clientes na entrega de seus serviços, aos funcionários que terão rápido retorno em suas solicitações, ao setor de recursos humanos que contará com mais tempo para o planejamento geral da organização e para o gestor direto que terá autonomia na liderança de sua equipe, podendo acompanhar individualmente seus colaboradores, solucionando problemas, desenvolvendo habilidades e técnicas para o seu crescimento profissional.

Para Fischer (2002), transformações são constantes num ambiente corporativo, novas tecnologias são inovadas, a economia é globalizada e nas empresas novos conceitos administrativos estão sendo implantados, devido à grande concorrência.

Ainda sobre Fischer (2002), gerir toda essa mudança requer novas atitudes dos gestores, fazendo repensarem o conceito de Gestão de Pessoas. Deixar de lado conceitos tradicionais usados para gerenciar, pois os conceitos tradicionais têm mostrado ineficiência em ambientes organizacionais, cheios de pressões internas e externas.

Portanto, a mudança para este novo processo é de extrema importância para acompanhar as novas tendências de mercado, novos rumos que empresas e serviços estão seguindo. Este método contribui significativamente com o cenário atual de constantes melhorias o qual o mercado de trabalho vem passando, otimizando assim os serviços de gestão de RH e também gestão de pessoas pelos seus líderes ou responsáveis, preparados para agir rapidamente em caso de problemas que possam encontrar no decorrer do trabalho.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

BECKER, Brian. **Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard": interligando pessoas, estratégias e performance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. 7ª ed. In: FLEURY, M.T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

METADADOS. Disponível em < <https://www.metadados.com.br/blog/descentralizacao-processos-rh/> > Acesso em: 15 abril.2019.

NAKANO, Davi Noboru. **Centralização e descentralização de atividades de Engenharia: dois estudos**. 1998. 12p. Artigo, Engenharia de produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: 2008.

SERTEK, Paulo. **Administração e planejamento estratégico**. 20 ed. Curitiba: IBPEX, 2007.

STADLER, Adriano. **Gerenciamento econômico, técnico, administrativo e de pessoal**. Curitiba: IBPEX, 2004.

VIEIRA, P. R. **O novo e importante papel dos Recursos Humanos para as organizações**. Disponível em < https://www.sato.adm.br/artigos/espaco_rh_papel_rh.html > Acesso em: 17 abril.2019.

