

Denise de Fátima Andrade

Recursos Humanos Gerenciando Pessoas



viena

2ª Edição
Santa Cruz do Rio Pardo/ S.P.
Editora Viena
2010

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Andrade, Denise de Fátima
Recursos humanos : gerenciando pessoas / Denise
de Fátima Andrade. -- 2. ed. -- Santa Cruz do
Rio Pardo, SP : Editora Viena, 2010. --
(Coleção premium)

Bibliografia
ISBN 978-85-371-0226-8

1. Administração de pessoal I. Título. II.
Série.

10-09983

CDD-658.3

Índices para catálogo sistemático:

1. Recursos humanos : Gestão : Administração de
pessoal 658.3

Copyright© 2010 - Editora Viena Ltda

Todos os direitos reservados pela EDITORA VIENA. LEI 9.610/98 e atualizações.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida, sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravações ou quaisquer outros.

Todas as marcas e imagens de hardware, software e outros, utilizados e/ou mencionados nesta obra, são propriedades de seus respectivos fabricantes e/ou criadores.

Autora: Denise de Fátima Andrade

Revisão Técnica: Carlos R. Gomes

Revisão Ortográfica: Graciele Alves de Mira

Capa: Luciane Mendonça

Ilustrações: www.istockphoto.com, Denise de Fátima Andrade

Diagramador: Marcelo Data, José Aduino de Andrade Junior

Revisão da Diagramação: Camila Ceccatto da Silva

Supervisão Editorial: Karina de Oliveira

ISBN: 978-85-371-0226-8

2ª Edição - 04/2010 - SCR Pardo / SP

Impresso no Brasil

*Dedico esta edição à Vanessa, com quem aprendi o que é e, quanto vale uma
amizade verdadeira.*

D.F.A.

“Eu sou do tamanho daquilo que vejo, e não do tamanho da minha altura.”
Fernando Pessoa

PREFÁCIO

As constantes mudanças do mercado de trabalho, devido a globalização, fez com que as empresas buscassem novas formas de administração. Novos meios e condições são utilizados para atingir objetivos.

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. E neste contexto de mudanças é que as organizações precisam definir suas estratégias, alicerçadas em uma Gestão de Pessoas eficiente e participativa. A integração dos profissionais tornou-se fator determinante.

É importante lembrar que gerenciar pessoas não deve estar estritamente ligado a controlar e padronizar, mas sim a estimular o envolvimento e o desenvolvimento das mesmas, aumentando o comprometimento com sua carreira e os negócios da empresa. A organização deve fornecer condições para o desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal dos seus colaboradores.

O descaso com as práticas e cuidados da Gestão de Pessoas é um problema sério para a consolidação de uma empresa, seja ela de qualquer segmento. As atividades de um gestor vão além da administração de recursos materiais e financeiros, necessitando da constante atualização de seus conhecimentos e aperfeiçoamento de suas habilidades. Exige mais do que conhecimentos específicos e habilidades técnicas, mas a incorporação de papéis relacionados as atividades de gestão.

Esse material tem como objetivo mostrar as novas características e o novo perfil dessa área de atividade e, os papéis desempenhados por seus profissionais.

Desnise de Fátima Andrade
Jornalista - Mtb 53277/SP

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1.	Histórico.....	17
1.2.	Conceito	19
1.3.	As Políticas de RH	21
1.4.	O Papel de Recursos Humanos na Organização	21
1.5.	Avaliando as Funções da Gestão de Pessoas	22
2.	ORGANIZAÇÕES/EMPRESAS.....	25
2.1.	Definição de Organização	27
2.2.	As Eras da Organização.....	28
2.3.	As Pessoas e a Organização.....	31
2.3.1.	A Importância da Organização.....	32
2.4.	Administrando uma Organização.....	32
2.4.1.	Os Níveis Organizacionais	33
2.4.2.	Objetivos Organizacionais	34
2.4.3.	Qualidade Organizacional.....	35
2.4.4.	Avaliando a Qualidade	36
3.	COMUNICAÇÃO	41
3.1.	Conceito	43
3.2.	Os Elementos da Comunicação	43
3.3.	Tipos de Comunicação	45
3.3.1.	Comunicação Humana	45
3.3.2.	Comunicação Interpessoal	45
3.3.3.	Comunicação Empresarial	46
3.4.	Problemas na Comunicação	49
4.	GESTÃO DE PESSOAS	53
4.1.	Particularidades da Gestão de Pessoas.....	55
4.2.	Subsistemas da Gestão de Pessoas.....	56
4.3.	Novo Modelo de Gestão de Pessoas.....	58
4.4.	Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional	60
4.4.1.	Objetivos da Gestão de Pessoas	62
4.5.	Planejamento do Quadro de Pessoas	62
4.6.	Relações com Empregados	64
5.	CONTRATANDO PESSOAS.....	69
5.1.	Contratação de Pessoal.....	71
5.1.1.	Selecionando Candidatos	72
5.2.	Recrutamento de Pessoas	73
5.2.1.	Recrutamento Interno.....	74
5.2.2.	Recrutamento Externo.....	75
5.3.	Meios de Recrutamento	76
5.4.	Pesquisa Interna de Necessidades	77
5.4.1.	Planejamento de Carreira.....	78
5.5.	Pesquisa Externa de Mercado	78
5.6.	Bases para a Seleção	79
5.7.	O Processo de Seleção	80
5.7.1.	Entrevistas	80

5.7.2.	Testes e Técnicas de Simulação	82
5.7.3.	Dinâmicas.....	83
6.	ORIENTANDO PESSOAS	89
6.1.	Integrando e Acompanhando Colaboradores	92
6.2.	Tipos de Cargos.....	93
6.3.	As Equipes de Trabalho.....	95
6.4.	Avaliação de Desempenho.....	96
6.5.	Melhorando o Ambiente de Trabalho.....	97
6.5.1.	Cultura de Qualidade: 5 S	98
6.5.2.	Objetivos do Programa 5S	100
6.5.3.	Sugestão de Implantação do Programa 5S	101
7.	RECOMPENSANDO PESSOAS	105
7.1.	Remuneração	107
7.2.	Programas de Incentivo.....	109
7.2.1.	Investindo em Estudos.....	110
7.3.	Benefícios e Serviços	111
8.	TREINANDO PESSOAS	115
8.1.	Treinando e Desenvolvendo Colaboradores.....	118
8.2.	Desenvolvimento de Pessoas na Organização	119
8.3.	Avaliando o Treinamento dos Colaboradores.....	121
8.4.	Líderes	122
9.	MANUTENÇÃO DE PESSOAS.....	127
9.1.	Promovendo a Permanência	129
9.2.	Relacionamento com Empregados	130
9.3.	Rotatividade de Pessoal	131
10.	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	135
10.1.	Higiene no Trabalho	137
10.2.	Segurança do Trabalho	139
10.2.1.	Teoria dos Dois Fatores.....	140
10.2.2.	Fatores Higiênicos.....	141
10.2.3.	Fatores Motivacionais	141
10.2.4.	Diferenças Motivacionais	142
ANEXOS	145
RESPOSTAS DAS QUESTÕES COMPLEMENTARES	153
REFERÊNCIAS	159

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<i>ARH</i>	_____	<i>Administração de Recursos Humanos.</i>
<i>GRH</i>	_____	<i>Gestão de Recursos Humanos.</i>
<i>RH</i>	_____	<i>Recursos Humanos.</i>
<i>GP</i>	_____	<i>Gestão de Pessoas.</i>
<i>QVT</i>	_____	<i>Qualidade de Vida no Trabalho.</i>

CAPÍTULO



INTRODUÇÃO

HISTÓRICO

•

CONCEITO

•

AS POLÍTICAS DE RH

•

O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO

•

AVALIANDO AS FUNÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS



INTRODUÇÃO

1

CAPÍTULO

A atividade de Recursos Humanos (RH) assim como as demais atividades da empresa foi reestruturada devido ao crescente aumento e a complexidade do mercado, fator determinante do crescimento, expansão e sobrevivência da economia.

Ela deixou de ser uma atividade isolada em relação às demais áreas da empresa e, busca suprir as necessidades de profissionais para o quadro organizacional. Para isso ela dispõe de vários setores inter-relacionados, que possibilitam tornar viável o funcionamento da organização em termos de provimento de mão de obra selecionada, treinada e integrada à empresa.

Diante das diversas funções do sistema de RH (administração de cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho), torna-se indispensável uma eficiente coordenação de suas responsabilidades através da criação, manutenção e desenvolvimento de um quadro de empregados treinados e motivados para colocar em prática os objetivos organizacionais.

É importante destacar que junto com os objetivos organizacionais o sistema de RH deve gerar condições para a concretização das metas individuais das pessoas envolvidas com a organização.

1.1. HISTÓRICO

A história dos departamentos de Recursos Humanos (RH) no Brasil teve início com a legislação trabalhista na década de 30, com o movimento sindical e a proteção aos trabalhadores, o que resultou em significativas mudanças nas relações de trabalho no Brasil.

Nas décadas de 40 e 50 a intervenção governamental nas relações trabalhistas se acentuaram mostrando às empresas a necessidade da ampliação das funções do departamento de RH. O marco principal nas relações de trabalho foi a publicação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), legislação que regulamenta o trabalho no Brasil. Esta legislação criou a Carteira Profissional, regulamentou horários de trabalho, definiu férias remuneradas, estabeleceu as condições de trabalho para menores, entre outras normas.

Com a criação de leis reguladoras as empresas tiveram a necessidade de implementar e administrá-las, por isso, os departamentos de RH se tornaram mais valorizados nas empresas.

Uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos anos é a de Gestão de Pessoas. A visão que se tem da área é totalmente diferente da sua configuração tradicional, onde recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH).

Durante muito tempo sua atuação ficou associada à forma repressiva como a organização tratava os seus trabalhadores. Depois adquiriu o nome de Gestão de Pessoal e só então Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Nessa transição, o termo Gestão de Pessoas caracteriza as novas tendências da área de RH, entre elas a preocupação com os trabalhadores e a valorização do talento humano nas organizações.

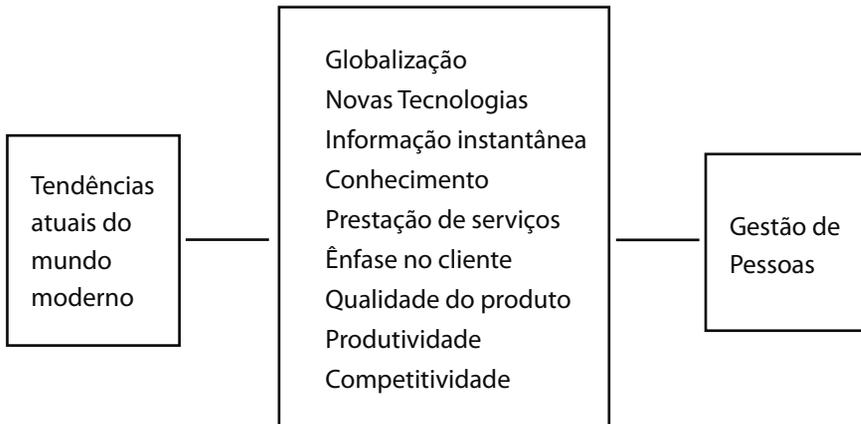
São as pessoas que trabalham nas empresas que fazem o diferencial na competição de qualidade. São os colaboradores que geram, fortalecem, produzem, vendem, decidem, lideram, motivam, comunicam e gerenciam os negócios das empresas. Por isso, uma boa gestão de pessoas tem sido responsável pelo sucesso de muitas organizações.



O grande diferencial nas empresas está na gestão de pessoas, é por isso que a área de Recursos Humanos tem que estar contextualizada com os objetivos da organização. Atuando de forma estratégica e tornando-se capaz de conquistar resultados positivos.

Alguns fatores influenciaram muito as organizações na maneira de se trabalhar com pessoas. As pessoas passaram a necessitar de apoio e suporte por parte de seus gerentes e, estes passaram a utilizar a Gestão de Pessoas para sustentá-los.

Veja a seguir alguns desses fatores que influenciam na gestão de pessoas nas organizações contemporâneas.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 45).

Esses fatores provocaram transformações sociais, políticas e econômicas, com impacto direto e significativo no ambiente dos negócios.

Por isso, o profissional de RH deve atuar como um facilitador de mudanças, preparando o ambiente para a implementação de novas tecnologias e ferramentas de trabalho, buscando atingir os objetivos da empresa.

1.2. CONCEITO

É o departamento de Recursos Humanos (RH) da empresa que executa a atividade de gestão de pessoas, baseado em um conjunto de políticas e práticas definidas para orientar as relações interpessoais no ambiente de trabalho, como por exemplo, selecionar uma pessoa qualificada para trabalhar para a empresa mediante uma série de candidatos.

Entre as funções básicas do sistema de RH estão: recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e administração de cargos e salários.



©iStockphoto.com/ craftvision

Na gestão organizacional é chamado de Recursos Humanos o conjunto dos empregados ou dos colaboradores dessa organização. É função dos gestores de pessoas admitir, treinar, utilizar o trabalho e manter os colaboradores na organização. Tudo deve ser planejado com os diretores da organização.

A gestão de recursos humanos tem como objetivo básico alinhar as políticas de RH com as estratégias da organização. A gestão de pessoas é uma atividade executada pelo setor de Recursos Humanos com a finalidade de alcançar um desempenho que abranja as necessidades individuais das pessoas com as da organização.

Muitos ainda confundem como uma atividade ou mesmo uma parte do setor de Recursos Humanos. A gestão de recursos humanos, de certa maneira é um modelo de gestão das organizações.

A Gestão de Pessoas é um processo que se inicia na contratação e termina na aposentadoria ou demissão do colaborador. É um termo atual que redefine o papel dos Recursos Humanos.

As atividades de RH são formadas por vários componentes interligados e, tem por objetivo alcançar as metas específicas da gestão de pessoas adotadas pela empresa. Esses componentes são:

- » Estabelecer programas de incentivos com o objetivo de manter o empregado na empresa.
- » Proporcionar flexibilização ao recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da empresa.
- » Ajustar a administração de cargos e de salários de acordo com o mercado.

1.3. AS POLÍTICAS DE RH

As políticas de RH são um conjunto de princípios e regras, que orientam as decisões e conduzem as atividades da empresa relacionadas aos recursos humanos.

É a visão, a missão e os objetivos da empresa que determinam quais as políticas mais adequadas para o seu ramo de atividade.

As políticas de RH devem ter como foco principal assegurar um sistema de gestão que valorize o potencial humano e, proporcione um ambiente organizacional que favoreça à motivação das pessoas, levando-as a contribuir e a se comprometerem com um bom desempenho para os resultados organizacionais almejados pela empresa.

Essas políticas devem ser definidas em conjunto com os objetivos organizacionais e devem ser seguidas, tendo uma justificativa concreta para cada item.

Com as políticas definidas é possível estabelecer objetivos, metas e estratégias para a atuação do departamento dentro da empresa.

Entre algumas funções, as políticas de RH devem ser estruturadas para:

- » Cumprir as exigências, normas e regulamentos legais pertinentes às relações e ao ambiente de trabalho, aplicáveis às atividades da empresa.
- » Respeitar a diversidade do ser humano, preservando a individualidade e privacidade de cada um.
- » Assegurar um bom relacionamento entre todos os profissionais da organização.
- » Contribuir para melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, oferecendo condições para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
- » Promover o constante desenvolvimento e aperfeiçoamento das potencialidades dos colaboradores.

1.4. O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO

O objetivo do setor de RH é organizar e implementar um bom sistema de gestão de pessoas, que seja capaz de integrar todos os processos, de agregar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas ligadas as atividades da organização.

A atuação dos profissionais de Recursos Humanos tornou-se imprescindível para o desenvolvimento e o crescimento de uma empresa. Ela deve ser baseada em planejamento estruturado para o desenvolvimento das pessoas alinhado com os desafios da organização.

Com um papel estratégico o setor é uma espécie de elo que liga todos os processos existentes com a diretoria da organização, dando ênfase ao fator humano através da gestão de pessoas.

Entre as atividades mais importantes do RH, se destacam:

- » Proporcionar assessoria à administração a respeito de identificação e solução de problemas individuais dos funcionários.
- » Assegurar tratamento consistente aos funcionários.
- » Coordenar os procedimentos de admissão de novos funcionários.
- » Planejar programas de remuneração e benefícios.
- » Assegurar o cumprimento da legislação trabalhista.
- » Desenvolver programas voltados aos funcionários para os departamentos da organização

Além de outras atividades relacionadas ao bem-estar e satisfação dos empregados com as políticas da empresa.

1.5. AVALIANDO AS FUNÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS

Assim como todo processo as ações da gestão de pessoas também devem ser avaliadas na organização. A avaliação do desempenho e dos resultados da gestão de pessoas deve se basear em aspectos importantes para a organização. Isso depende de cada organização, de suas estratégias organizacionais, missão, visão e valores.

É necessário confirmar se as ações da gestão de pessoas proporcionam, ou não, resultados.

Toda avaliação deve ser objetiva e se basear em critérios e indicadores preestabelecidos. A avaliação da gestão de pessoas deve levar em conta as influências externas e internas sobre o processo e os resultados alcançados.

Os principais critérios para a avaliação do programa de gestão de pessoas são:

- » Nível de cooperação do setor com os demais da organização.
- » Opinião dos gerentes sobre a eficácia dos programas apresentados.
- » Eficiência da integração dos novos colaboradores ao ambiente da empresa.
- » A abertura e a disponibilidade a todos os funcionários.
- » A adaptação às novas funções de colaboradores promovidos ou realocados.
- » Rapidez e eficácia das respostas para as questões encaminhadas ao setor.
- » Resultados alcançados.
- » Valor agregado a organização e as pessoas pelo RH.

CAPÍTULO

2

ORGANIZAÇÕES/EMPRESAS

DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO

•

AS ERAS DA ORGANIZAÇÃO

•

AS PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO

•

ADMINISTRANDO UMA ORGANIZAÇÃO

