

Denise de Fátima Andrade

Recursos Humanos

Gerenciando Pessoas



editora
VIENA

3ª Edição
Bauru/S.P.
Editora Viena
2019

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	13
1. INTRODUÇÃO.....	15
1.1. Histórico	18
1.2. Conceito	19
1.3. As Políticas de RH.....	20
1.4. O Papel de Recursos Humanos na Organização	21
1.5. Avaliando as Funções da Gestão de Pessoas	22
2. ORGANIZAÇÃO/EMPRESA.....	27
2.1. As Eras da Organização.....	30
2.2. As Pessoas e a Organização.....	33
2.2.1. A Importância da Organização.....	34
2.3. Administrando uma Organização.....	34
2.3.1. Missão, Visão e Valores Organizacionais	35
2.3.2. Os Níveis Organizacionais	37
2.3.3. Objetivos Organizacionais	37
2.3.4. Qualidade Organizacional	38
2.3.5. Avaliando a Qualidade.....	39
3. COMUNICAÇÃO.....	45
3.1. Conceito.....	47
3.2. Os Elementos da Comunicação	48
3.3. Tipos de Comunicação	49
3.3.1. Comunicação Humana	49
3.3.2. Comunicação Interpessoal	50
3.3.3. Comunicação Empresarial	51
3.3.3.1. A Importância da Comunicação Interna	52
3.4. Problemas na Comunicação	53
4. GESTÃO DE PESSOAS.....	59
4.1. Particularidades da Gestão de Pessoas.....	62
4.2. Subsistemas da Gestão de Pessoas.....	62
4.3. Novo Modelo de Gestão de Pessoas	65
4.4. Gestão de Pessoas e Desempenho Organizacional	66
4.4.1. Objetivos da Gestão de Pessoas	68
4.5. Planejamento do Quadro de Pessoas	69
4.6. Relações com Empregados	72
5. CONTRATANDO PESSOAS.....	77
5.1. Contratação de Pessoal.....	80
5.1.1. Selecionando Candidatos.....	81
5.2. Recrutamento de Pessoas	82
5.2.1. Recrutamento Interno	83
5.2.1.1. Pesquisa Interna de Necessidades	84
5.2.1.2. Planejamento de Carreira.....	85
5.2.2. Recrutamento Externo.....	86
5.3. Meios de Recrutamento.....	87
5.4. Pesquisa Externa de Mercado	88

5.5.	Bases para a Seleção	88
5.6.	O Processo de Seleção	89
5.6.1.	Entrevistas	90
5.6.2.	Testes e Técnicas de Simulação	92
5.6.3.	Dinâmicas	93
6.	ORIENTANDO PESSOAS.....	99
6.1.	Cultura Organizacional.....	102
6.2.	Integrando e Acompanhando Colaboradores	103
6.3.	Tipos de Cargos.....	104
6.4.	As Equipes de Trabalho.....	106
6.5.	Avaliação de Desempenho	107
6.6.	Melhorando o Ambiente de Trabalho.....	108
6.6.1.	Cultura de Qualidade: 5S	109
6.6.2.	Objetivos do Programa 5S	110
6.6.3.	Sugestão de Implantação do Programa 5S	111
7.	RECOMPENSANDO PESSOAS.....	117
7.1.	Remuneração.....	119
7.2.	Programas de Incentivo.....	122
7.2.1.	Investindo em Estudos.....	123
7.3.	Benefícios e Serviços	124
8.	TREINANDO PESSOAS.....	131
8.1.	Treinando e Desenvolvendo Colaboradores.....	134
8.2.	Desenvolvimento de Pessoas na Organização	136
8.3.	Avaliando o Treinamento dos Colaboradores	138
8.4.	Líderes	140
9.	MANTENDO PESSOAS.....	145
9.1.	Promovendo a Permanência.....	147
9.2.	Relacionamento com Empregados	148
9.3.	Rotatividade de Pessoal	149
9.4.	Absenteísmo	151
10.	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	157
10.1.	Higiene no Trabalho	160
10.2.	Segurança do Trabalho.....	161
10.3.	Motivação e Satisfação no Trabalho.....	163
10.3.1.	Teoria dos Dois Fatores.....	163
10.3.1.1.	Fatores Higiênicos	164
10.3.1.2.	Fatores Motivacionais	165
10.3.2.	Diferenças Motivacionais.....	165
	REFERÊNCIAS.....	171
	GLOSSÁRIO	173

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<i>ARH</i>	<i>Administração de Recursos Humanos.</i>
<i>CIPA</i>	<i>Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.</i>
<i>CLT</i>	<i>Consolidação das Leis do Trabalho.</i>
<i>CTPS</i>	<i>Carteira de Trabalho e Previdência Social.</i>
<i>GP</i>	<i>Gestão de Pessoas.</i>
<i>GRH</i>	<i>Gestão de Recursos Humanos.</i>
<i>QVT</i>	<i>Qualidade de Vida no Trabalho.</i>
<i>MBA</i>	<i>Master in Business Administration.</i>
<i>RH</i>	<i>Recursos Humanos.</i>

CAPÍTULO

1

INTRODUÇÃO

HISTÓRICO

•

CONCEITO

•

AS POLÍTICAS DE RH

•

O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO

•

AVALIANDO AS FUNÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS



INTRODUÇÃO

1

CAPÍTULO

O sucesso e o crescimento de uma organização estão ligados à atuação da área de Recursos Humanos (RH), que auxilia no desenvolvimento motivacional do capital humano dentro das empresas.

Assim como as demais atividades da empresa, a atividade de Recursos Humanos foi reestruturada devido ao crescente aumento e à complexidade do mercado, fator determinante do crescimento, da expansão e da 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, deve estar ligada a todos os setores da empresa, o que permite auxiliar o funcionamento da organização, desde a seleção de mão de obra qualificada até treinamentos específicos.

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 por meio da criação, da manutenção e do 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.

Por isso, é preciso criar uma estrutura organizacional que ofereça serviços eficazes nos processos administrativos direcionados às pessoas. O gestor de RH deve atuar para criar um estímulo nos colaboradores a fim de que estes contribuam e se comprometam com a empresa.



1.1. HISTÓRICO

A história dos departamentos de Recursos Humanos (RH) no Brasil teve início com a legislação trabalhista na década de 1930, com o movimento sindical e a proteção aos trabalhadores, o que resultou em significativas mudanças nas relações de trabalho no país.

Nas décadas de 1940 e 1950, a intervenção do governo nas relações trabalhistas foi acentuada levando as empresas a ampliar as 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. Essa legislação criou a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), regulamentou os 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 organizações.

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais teve mudanças nos últimos anos. A sua configuração atual é totalmente diferente da antiga, na qual recebia o nome de Administração de Recursos Humanos (ARH).

Por muitos anos sua atuação ficou associada à forma repressiva como as empresas tratavam os seus empregados. Mais tarde passou a ser denominada como Gestão de Pessoal (GP) e só depois 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 os responsáveis por gerar, fortalecer, produzir, vender, decidir, liderar, motivar, comunicar e gerenciar 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, e é por isso que a área de Recursos Humanos tem de 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 (2014, p. 40).

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 selecionar uma pessoa qualificada para trabalhar para a empresa mediante uma série de candidatos.

Entre as funções básicas do sistema de RH estão:

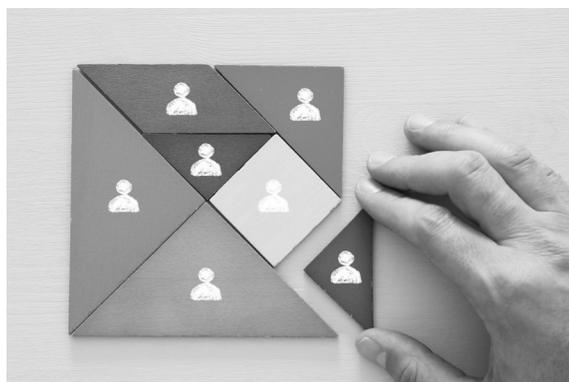
- » Recrutamento.
- » Seleção.
- » Treinamento.
- » Avaliação de desempenho.
- » Administração de cargos e salários.

O conjunto dos empregados ou dos colaboradores da organização é chamado de recursos humanos na gestão organizacional. 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 a gestão de RH com 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 demissão ou aposentadoria 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 a motivação das pessoas, levando-as a contribuir e a se comprometer com um bom desempenho para os resultados organizacionais desejados 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 a privacidade de cada um.
- » Assegurar um bom relacionamento entre todos os profissionais da organização.
- » Contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, oferecendo condições para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
- » Promover o desenvolvimento e o 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 às 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 um planejamento estruturado para o desenvolvimento das pessoas e 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 por meio da gestão de pessoas.

Entre as atividades mais importantes do RH, destacam-se:

- » 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.

O RH também deve realizar outras atividades relacionadas ao bem-estar e à 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 setores 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 à organização e às pessoas pelo RH.

Seguindo esses critérios, pode-se desenvolver uma avaliação das atividades desempenhadas pela gestão de pessoas e verificar se sua atuação está gerando resultados positivos. Caso não esteja, é necessário rever e reorganizar sua atuação.

A avaliação deve ter um ciclo contínuo. Ela deve fazer parte das ações periódicas do RH na empresa.

4. A área de Recursos Humanos (RH) deve articular-se com as demais áreas da organização para a elaboração de planos estratégicos.

() Certo

() Errado

5. Quais são as atividades mais importantes do RH?

6. O RH assume o papel de agente de mudanças ao auxiliar a organização a identificar seus pontos fortes e fracos e propor ações que possibilitem o sucesso do processo de mudança.

() Certo

() Errado

7. Coloque (V) para as afirmativas Verdadeiras e (F) para as Falsas:

() A área de RH preocupa-se única e exclusivamente com as contratações de pessoal.

() Não cabe ao RH desenvolver um programa com o objetivo de prever e satisfazer as necessidades futuras de recursos humanos para a empresa.

() Não são todas as empresas que possuem uma área específica de RH.

() Quando detectado o excesso de pessoal em uma organização, os profissionais de RH também podem se envolver com a dispensa de funcionários.

() O RH sempre deve indicar a necessidade de treinamento dos funcionários a fim de aumentar o desempenho deles.

() O RH deve fazer uma análise dos cargos necessários na organização e dos comportamentos necessários para o seu desempenho.



Anotações

A series of horizontal lines for taking notes, filling most of the page below the header.

CAPÍTULO

2

ORGANIZAÇÃO/EMPRESA

AS ERAS DA ORGANIZAÇÃO

•

AS PESSOAS E A ORGANIZAÇÃO

•

ADMINISTRANDO UMA ORGANIZAÇÃO



ORGANIZAÇÃO/EMPRESA

2

CAPÍTULO

Para melhor entender a atuação do Recursos Humanos, é necessário conhecer o contexto no qual ele está inserido. É nos diferentes tipos de organização que esses profissionais atuam.

Existem várias definições para organização. Entre elas podemos destacar: uma organização é um conjunto de recursos (humanos, financeiros e materiais) que têm um mesmo objetivo.

Uma organização também pode ser definida como um conjunto organizado de meios que exercem uma atividade que produz e oferece bens e/ou serviços, com o objetivo de atender a alguma necessidade humana.

Por meio de uma organização, é possível alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. As pessoas, as máquinas, os equipamentos, os recursos financeiros, entre outros itens, formam uma organização. Portanto, ela é o resultado da combinação de vários elementos visando a um objetivo comum.

São exemplos de organizações:

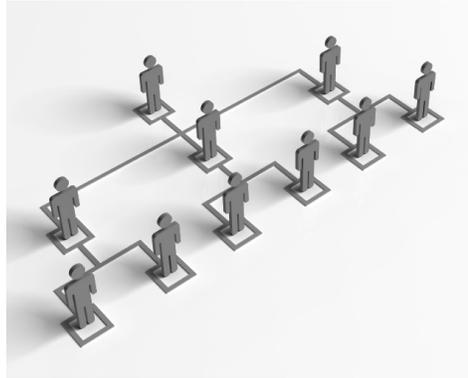
- » Empresas industriais.
- » Bancos e financeiras.
- » Escolas e universidades.
- » Lojas comerciais.
- » Hospitais e laboratórios.
- » Empresas jornalísticas.
- » Empresas de consultoria.
- » Restaurantes.
- » Clínicas médicas.

Existe uma grande variedade de organizações, de vários tamanhos e segmentos. Elas podem ser públicas ou privadas. Grande parte dos produtos e serviços de que a sociedade precisa são produzidos por elas.

Os diversos tipos de empresas podem ser classificados quanto a:

- » **Objetivos:** Comerciais, industriais, de prestação de serviços.
- » **Tamanho:** Grande, média, pequena, micro.
- » **Estrutura:** Individual, coletiva, pública, mista.

A estrutura de uma organização é representada por meio do seu organograma. O organograma é um diagrama, normalmente piramidal, usado para representar as relações hierárquicas dentro de uma empresa, a distribuição dos setores, os cargos e a comunicação entre eles. Por meio dele são definidos os níveis e as tarefas de cada cargo.



As organizações estão passando por mudanças e transformações a cada dia. É necessário utilizar novas tecnologias para modificar e aprimorar seus produtos ou serviços, alterar o comportamento das pessoas envolvidas ou mudar os seus processos internos.

Para se manterem competitivas, as empresas estão sempre adaptando diferentes características na sua estrutura e nos seus processos. Essas alterações causam diversos impactos na sociedade e na vida das pessoas, o que acelera cada vez mais as mudanças socioeconômicas e culturais.

2.1. AS ERAS DA ORGANIZAÇÃO

As transformações e mudanças acontecem constantemente em todas as áreas e segmentos, assim, também nas organizações. Por meio de implantação de novas e diferentes tecnologias, novos produtos e serviços, as empresas alteram seus objetivos internos e suas estruturas. Essas alterações causam impactos nas pessoas e na sociedade.

Muitas alterações aconteceram durante o século XX e as organizações passaram por três fases: Era da Industrialização Clássica, Industrialização Neoclássica e a Era da Informação.