

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS – FEMA
INSTITUTO MUNICIPAL DO ENSINO SUPERIOR DE ASSIS – IMESA
Coordenadoria de Ciências Gerenciais

Kely D. Guimarães

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:
ORIGEM E EVOLUÇÃO

Assis/2011

FUNDAÇÃO EDUCACIONAL DO MUNICÍPIO DE ASSIS – FEMA
INSTITUTO MUNICIPAL DO ENSINO SUPERIOR DE ASSIS – IMESA
Coordenadoria de Ciências Gerenciais

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:
ORIGEM E EVOLUÇÃO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Aluna: Kely D. Guimarães
Orientadora: Profª Ms. Rosemary Rocha P. da Silva

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: ORIGEM E EVOLUÇÃO

Kely D. Guimarães

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação em Administração analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Prof^a Ms. Rosemary Rocha P. da Silva _____

Analisadora: _____

Assis/2011

Ficha Catalográfica

GUIMARÃES, Kely

Administração de Recursos Humanos: Origem e Evolução / Kely Guimarães. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, 2011.

32 p.

Orientadora: Rosemary Rocha P. da Silva

Trabalho de Conclusão de curso – Instituto Municipal do Ensino Superior de Assis

1. Administração de Recursos Humanos 2. Conceitos e objetivos
3. Atividades de ARH

DEDICATÓRIA

A minha irmã, Bárbara Bordin, que me apoiou durante toda essa jornada e não me deixou desistir e a Carlos Eduardo, meu futuro marido, que sempre esteve ao meu lado.

Simplesmente,

Obrigada!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a prof. Rose sem a qual não conseguiria concluir essa monografia e seguir adiante na minha vida profissional.

Ao prof. Eduardo Vella por ter intercedido por mim e me apoiado.

RESUMO

A Administração de Recursos Humanos – ARH se aplica em um contexto de organizações e de pessoas. Mais do que isto, significa administrar os demais recursos com as pessoas. Assim, as organizações e pessoas constituem a base fundamental na aplicabilidade da Administração de Recursos Humanos.

A administração de recursos humanos surgiu dos primeiros estudos das relações industriais no início do século XX com o advento da Revolução Industrial, onde foram surgindo estudos cada vez mais profundos sobre o ser humano nas organizações.

O presente trabalho tem por objetivo geral apresentar conceitos, definições, evolução e atividades da Administração de Recursos Humanos considerando a sua importância na gestão de pessoas.

ABSTRACT

The Human Resources Management - HRM apply in the context of organizations and people. More than this, it means managing resources with other people. Thus, organizations and individuals are the fundamental basis on the applicability of the Human Resources Administration.

The human resource management emerged from early studies of industrial relations at the beginning of the twentieth century with the advent of the Industrial Revolution, where they were coming more and more profound studies on human beings in organizations.

This paper aims to present general concepts, definitions, trends and activities of the Human Resources Administration considering its importance in people management.

RESUMEN

La Gestión de Recursos Humanos - gestión de recursos humanos se aplican en el contexto de las organizaciones y personas. Más que esto, significa que la gestión de recursos con otras personas. Así, las organizaciones y los individuos son la base fundamental sobre la aplicabilidad de la Administración de Recursos Humanos.

La gestión de recursos humanos surgió de los primeros estudios de las relaciones laborales a principios del siglo XX con el advenimiento de la Revolución Industrial, de donde venían los estudios más y más profundo en el ser humano en las organizaciones.

Este documento tiene como objetivo presentar los conceptos generales, definiciones, las tendencias y las actividades de la Administración de Recursos Humanos, teniendo en cuenta su importancia en la gestión de personas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE ARH	13
3. EVOLUÇÃO HISTÓRICA	15
3.1 Era Artesanal.....	15
3.2 Era Industrial.....	16
3.3 Era Pós Industrial.....	18
3.4 Era Informacional.....	20
4. ATIVIDADES DA ARH	21
4.1 Planejamento Estratégico de Recursos Humanos.....	21
4.2 Descrição e Análise de Cargos	22
4.3 Recrutamento de Pessoal.....	24
4.4 Seleção de Pessoal	25
4.5 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal.....	30
4.5.1 Importância do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal – T&D.....	31
4.5.2 Levantamento das Necessidades de T&D.....	31
4.6 Avaliação de Desempenho.....	32
4.6.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho.....	33
4.7 Análise de Cargos e Salários.....	34
4.8 Clima Organizacional.....	35
4.8.1 Pesquisa de Clima Organizacional.....	36
4.9 Higiene e Segurança no Trabalho.....	37
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39

REFERÊNCIAS40

1. INTRODUÇÃO

A ARH é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações ao longo do tempo.

As organizações, assim como as pessoas, são dinâmicas e mudam constantemente. Essa é uma característica que se foca na dinâmica do processo de mudança, o que caracteriza a organização e conseqüentemente a função de ARH. Essas mudanças provocam o crescimento e o desenvolvimento, em termos de construção de fases históricas, das atividades de ARH acrescentando novas experiências, conhecimentos e habilidades ao longo do tempo em resposta as mudanças necessárias das organizações.

O ARH assume a responsabilidade de observar as habilidades da organização e do colaborador no dever de se ajustar e se adaptar a mudança do ambiente externo.

Com contato mais intenso entre Administração e Psicologia, propiciado pelas teorias humanistas, a ARH deixa de se concentrar exclusivamente na tarefa para atuar no comportamento das pessoas.

Os modelos de gestão vêm sendo delineados ao longo do tempo pelas políticas e práticas inerentes a eles.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) tem sua origem no modelo de departamento de pessoal quando “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os custos dos outros fatores de produção” (FISCHER, 2002, p. 19). As práticas desses modelos estavam voltadas para as transações, os procedimentos e processos de

maneira mais eficiente possível. Fica evidente a sujeição do modelo de departamento de pessoal à teoria de administração científica.

Nas décadas de 1970 e 1980, surge o modelo estratégico de recursos humanos onde a finalidade é buscar a maior coerência possível entre as políticas organizacionais e os fatores ambientais.

Na década de 1950 o termo Relações Industriais foi substituído por Administração de Pessoal, pois houve uma mudança no conceito, ou seja, não se restringia apenas para intermediar conflitos e desentendimentos, o fator humano pessoal estava mais vigente, era preciso administrar pessoas, estas se tornaram fundamentais para as organizações.

O presente trabalho tem por objetivo geral apresentar conceitos, definições, evolução e atividades da Administração de Recursos Humanos considerando a sua importância na gestão de pessoas.

Durante o desenvolver deste trabalho utilizaremos a sigla ARH mais usual que Administração de Recursos Humanos.

2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE ARH

Os conceitos apresentados por muitos pesquisadores têm um ponto em comum: todos procuram atender as necessidades do colaborador e fazer com que a organização atinja seus objetivos.

Segundo CHIAVENATO. (2000, p.147):

A Administração de Recursos Humanos (ARH) é uma área de estudos relativamente nova. O profissional de Recursos Humanos é um executivo encontrado nas grandes e médias organizações. Todavia, a ARH é perfeitamente aplicável a qualquer tipo ou tamanho de organização.

A ARH está presente em todos os setores de uma organização. Cabe a cada gestor saber administrar os seus colaboradores.

Ainda na opinião de CHIAVENATO (1999, p.8)

A administração de recursos humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Verificamos que a ARH possui muitas atividades e estas conduzem à satisfação dos Recursos Humanos de uma organização, pois é a partir da determinação da função que a área de RH é delineada e também é a partir dela que se concentram a administração de pessoal, relações de indústria e trabalho e relações humanas

Segundo Jean Pierre Marras (2009, p. 253)

Entende-se como administração de recursos humanos a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.

O autor citado enfatiza a aplicabilidade da Administração de Recursos Humanos visando os resultados esperados pela organização e a qualidade dos colaboradores.

3. EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Para que se possa comentar sobre ARH é indispensável relatar um histórico sobre o desenrolar do trabalho humano partindo do trabalho manual em direção às fábricas, pois a partir da criação das mesmas e da industrialização que foram registradas as primeiras observações com relação às pessoas no ambiente de trabalho.

3.1 Era Artesanal

Inicialmente evidencia a trajetória da fase do trabalho manual (agrícola) que pode ser justificada pela história da organização como a evolução de formas de trabalho desenvolvidas pelas pessoas. Assim sendo pode-se indicar que a primeira ocupação vinha da base familiar e as funções eram basicamente divididas por determinadas características pessoais, como sexo, idade, força e aptidão.

Grupos de artesãos se organizavam e dividiam algumas tarefas mas muitas vezes um mesmo artesão cuidava de todo o processo: obtenção de matéria prima, a fabricação do produto, como por exemplo, móveis, até a comercialização. Os trabalhos eram, na sua maioria, realizados nas casas dos artesões.

Neste período a comercialização envolvia muito troca de produtos e pouca circulação de dinheiro. Por exemplo, um marceneiro trocava seu produto com alimentos vindos da agricultura.

Quando as pessoas já trabalhavam tradicionalmente juntas e em sociedades ainda não industrializadas havia forte associação com o ritual do trabalho, onde o resultado não era tão importante quanto a maneira de realizá-lo..

Devemos destacar a presença de trabalho em grupo quer seja formado por familiares ou por pessoas com habilidades necessárias à produção. Existia, portanto maior relacionamento interpessoal.

3.2 Era Industrial

A chegada das máquinas, da eletricidade, do transmissor ocorre a Revolução Industrial, a partir do século XVIII, ocorre a substituição do modelo artesanal pelo modelo industrial de produção. Os trabalhadores perderam o controle do processo produtivo, uma vez que passaram a trabalhar para um patrão.

Citar sobre a Revolução Industrial nesse estudo se faz necessário, pois ela traz influências para o ARH, bem como para suas políticas, práticas e modelos observados ao longo do tempo.

Neste contexto os trabalhadores não tinham a possibilidade de se envolverem, desde o início até a execução final de um produto, como ocorria na era artesanal. Os trabalhadores passaram a controlar máquinas que pertenciam aos donos dos meios de produção os quais passaram a receber todos os lucros. Os trabalhadores recebiam pela produção individual

Surge nova administração com a divisão do trabalho. Para HANASHIRO et al, 2008, p. 4 “A divisão do trabalho caracteriza-se pela sua fragmentação e programação, tendo a produtividade e a eficiência como critérios únicos para a otimização dos recursos e dos fatores de produção”.

Diante deste estilo administrativo o homem era considerado essencialmente econômico, movido somente pelo dinheiro. A capacidade de produção de cada trabalhador era o que importava para a indústria. Perde-se o desenvolvimento de trabalho grupal da era artesanal.

Nesta era surge a Administração Científica que consiste basicamente na operacionalização das tarefas industriais e as relações com os empregados consistiam de contratação e demissão.

Com a Revolução Industrial declinou ainda mais a representatividade da agricultura em função do surgimento da produção e aplicação de conhecimentos organizacionais bem como industriais. (MAXIMINIANO, 2002)

Foi a partir desse marco que a sociedade, em grande parte, deixou de ser exclusivamente manual e passou a ser maquinária, de forma que as pessoas com condições financeiras adquiriam máquinas e as outras pessoas cediam sua força de trabalho e passavam a trabalhar para os donos das máquinas (CHIAVENATO, 1979)

O crescimento das indústrias foi significativo, pois o volume de produção vindo das fábricas era muito maior que o volume de produção manual, o que possibilitou o espaço aos trabalhos de fábrica.

Além disso, a Revolução Industrial marcou também os cenários econômicos e sociais, pois as pessoas tiveram que se adaptar a uma forte e repentina movimentação econômica e um novo estilo de vida.

Então fica evidente a transformação que a Revolução Industrial trouxe no desenrolar da história do trabalho humano modificando o mercado na época e conseqüentemente as empresas começavam a delinear seus formatos direcionando-os assim para novas perspectivas e um constante crescimento. Essa transformação influenciou nos modelos administrativos.

Observa-se que a retrospectiva do trabalho iniciado manualmente e evoluído até o trabalho nas fábricas (industrial) mostra o quanto a evolução dos recursos humanos tem conquistado valor e importância no auxílio da conquista dos objetivos empresariais.

3.3 Era Pós-Industrial

A Era Pós-Industrial apresenta sinais de mudança na metade do século XX. Mantem-se a industrialização em grande escala, mas com maior número de empregos no setor de serviços, sendo o principal marco para a passagem da era pós-industrial.

Segundo HANASHIRO et al, (2008, p. 4):

Além da transferência do emprego para o setor de serviços, outras transformações fundamentais aconteceram na esfera econômica e social. Entre elas, os bens tangíveis, tais como os meios de produção e matérias-primas, deixam de ser consideradas os recursos principais dando lugar aos intangíveis, como conhecimento, criatividade, informações etc.

A estrutura organizacional se modifica, surgindo a necessidade de colaboradores de escritórios e não somente no “chão da fábrica”.

Nesta era o mercado tornou-se heterogêneo, surgem novos competidores e novos métodos de trabalho. A empresa reconhece que os trabalhadores são capazes de aprender, de aplicar os conhecimentos anteriores a novos projetos. O ser humano é considerado um ser social, capaz de trabalhar em equipe.

Ainda na opinião de HANASHIRO et al, (2008, p. 5):

As organizações voltam-se para a definição de suas estratégias de forma a minimizar os impactos da natureza. Essa é a época – os anos de 1960, 1970, principalmente – em que florescem as teorias de planejamento estratégico, em que se acredita que é possível controlar a incerteza, utilizando-se a razão.

Com o planejamento estratégico o modelo de produção inflexível passa ser mais flexível, necessitando, a empresa, do trabalho intelectual e equipes de trabalho e não mais o trabalho individual da Era Industrial.

Percebemos maior valorização do capital humano em uma organização. A mesma necessita do ser pensante, que seja capaz de sugerir novos projetos.

É preciso que as empresa sejam competitivas ao enfrentar seus concorrentes. Uma empresa competitiva precisa de profissionais competitivos, com qualidade, conhecimentos, habilidades e atitudes.

3.4 Era Informacional

Nos anos de 1990 houve muita transformação nas economias industriais, principalmente com a difusão do computador. As atividades do processamento de informações transpõem barreiras. Torna-se uma economia informacional-global.

De acordo com Castells (CASTELLS apud HANASHIRO et al, 2008, p. 5):

Informacional porque a produtividade e a competitividade dos agentes nessa economia (sejam empresas, regiões e nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada no conhecimento. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É informacional e global porque, sob novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interações.

Neste período o capital humano das organizações tornam-se elemento muito importante. As organizações, para se tornarem competitivas, precisam de colaboradores competitivos, isto é , além de terem conhecimento e habilidades é preciso terem atitudes, os recursos humanos tornam-se globais.

Podemos citar algumas competências necessárias na Era Informatacional: ser crítico ter iniciativa, saber negociar, ter liderança, espírito de equipe, flexibilidade, foco nos resultados dentre outras.

4. ATIVIDADES DA ARH

Considerando a evolução da ARH inicialmente as atividades se restringiam a seleção de pessoal, contratação, demissão. Atualmente as atividades englobam todas as áreas de uma organização. Apresentamos neste capítulo as principais atividades da ARH.

4.1 Planejamento Estratégico de Recursos Humanos

O planejamento de pessoal é um processo que envolve um estabelecimento de metas, tomadas de decisões e avaliação contínua e utiliza-se de informações para definir os investimentos a serem feitos em atividades relativas a gestão de pessoas.

Segundo CHIAVENATO (2000, p. 199)

O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, em determinado período de tempo. Trata-se de antecipar qual a força de trabalho e os talentos humanos necessários para a realização da ação organizacional futura.

A finalidade nada mais é do que integrar os vários procedimentos, políticas e objetivos para a programação estratégica da empresa. Projeta ações futuras e define estratégias para enfrentar desafios do ambiente externo. Portanto, visa aumentar a produtividade através da soma de esforços, interesses e objetivos.

É de responsabilidade do Planejamento Estratégico de Recursos Humanos efetuar o levantamento de necessidades de recursos humanos, isto é, verificar quais os

setores da empresa necessitam de profissionais e posteriormente proceder ao processo de recrutamento e seleção de pessoal. Este planejamento deve estar em consonância com o Planejamento Estratégico da Empresa.

4.2 Descrição e Análise de Cargos

A descrição de um cargo consiste em relacionar o que o ocupante faz, como ele faz sob quais condições ele faz e por que ele faz. A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Com a descrição do Cargo procede-se à Análise do Cargo que vai definir as habilidades necessárias do ocupante do cargo.

Segundo MARRAS (2009, p. 97) “Descrição de cargo é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior de análise das funções, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa”.

Além de registrar o universo de tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra a análise dos diversos requisitos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidades, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos etc.

Segundo LACOMBE (2005, p.153)

A descrição de cargo é feita para fins de administração salarial. Ao descrever um cargo, deve-se ter em mente que a descrição é genérica e deve abranger as diversas funções nele incluídas. Descreve-se o que fazem os ocupantes do cargo, incluindo-se em alguns casos, a periodicidade das atividades.

Descrever um cargo é um processo que visa enumerar o conjunto de tarefas, atribuições e funções realizadas pelo colaborador em determinado cargo. É representar por escrito o que se realiza no dia a dia. É também evidenciá-lo no organograma da organização, definindo sua posição e a quem deve prestar responsabilidade, ou seja, quem é o seu supervisor. Relaciona as tarefas, deveres e responsabilidades do cargo.

Verificamos que Lacombe enfatiza bastante a importância da descrição e Análise de Cargo no planejamento e administração de salários.

Ainda na opinião de LACOMBE (2005, p.154)

Para assegurar a coerência interna dos salários, cada cargo deve ser avaliado em termos dos pré-requisitos para seus ocupantes, do esforço exigido e da responsabilidade que lhe é inerente, inclusive por erros possíveis e a gravidade de suas conseqüências. Na avaliação, considera-se o conteúdo do cargo.

Enquanto a descrição de cargo se preocupa com o conteúdo, a análise estuda e determina os requisitos qualitativos para desempenhar a função, ou seja, as responsabilidades envolvidas, o grau de instrução, a capacidade de desenvolvimento.

Descrever e analisar cargos é também o caminho para se definir a remuneração do colaborador, pois a partir disso temos o conhecimento do que está sendo realizado, como deve ser realizado e quem deve realizar, assim sendo, avalia-se um justo valor para tais tarefas, levando em consideração sempre o grau de complexidade, conhecimento exigido e ambiente de trabalho.

4.3 Recrutamento de Pessoal

A escolha de fontes de recrutamento varia conforme perfil da vaga, criatividade do recrutador e recursos financeiros e institucionais da empresa.

Segundo MARRAS (2009, p. 69) “Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”.

O papel da ARH dentro da organização é muito importante, pois cabe a ela cuidar da essência de toda a organização que são as pessoas. Seu trabalho tem início com a previsão da necessidade de pessoal e se estende até a escolha da pessoa mais capacitada.

Segundo LACOMBE (2005, p. 65)

O recrutamento abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais. Ele deve ser efetuado em uma unidade centralizada, e é uma atividade permanente, sendo apenas intensificada nas ocasiões em que existem vagas. O recrutamento é apenas a primeira etapa de um processo que termina com o contrato definitivo após o período de experiência.

Na opinião de Marras e Lacombe o principal objetivo do recrutamento de pessoal é atrair candidatos com potencial para o cargo.

De acordo com CHIAVENATO (2000, p. 197)

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidade de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção.

O recrutamento de pessoal pode ser:

Interno: Interno quando o recrutamento se faz dentro da empresa, aproveitando os colaboradores com potencial para o cargo vago.

Externo: O externo divulga a vaga para os candidatos que não fazem parte da empresa. Para a divulgação da vaga a empresa utiliza-se de vários meios, de acordo com o cargo. Como exemplos temos: Jornal, rádio, internet, escolas, faculdades dentre outros.

Misto: O misto quando a empresa utiliza as duas técnicas: interna e externa.

4.4 Seleção de Pessoal

A Seleção de Pessoal, aplicada após o recrutamento consiste em escolher o melhor candidato para um cargo. Para que o processo de seleção atenda a seus objetivos é necessário utilizar-se de técnicas adequadas considerando o perfil do cargo.

Em termos gerais a Seleção é um processo de escolher o melhor candidato para determinado cargo e função. Deve ocorrer uma seleção estratégica.

Independente das técnicas, a seleção deve considerar a Descrição e Análise do Cargo para obter maior sucesso.

O processo de seleção avalia as competências do candidato, não somente em termos de conhecimento e habilidades, mas também comportamental, isto é, as atitudes dos candidatos exigidas pelo mercado competitivo.

Na era Industrial predominava a escolha dos colaboradores considerando somente suas habilidades. Atualmente, na era informacional, avalia-se também as atitudes dos candidatos a um cargo.

Podemos sintetizar que se avalia o CHA dos candidatos considerando suas competências. Por esta razão hoje se utiliza a nomenclatura Seleção por Competências.

Na tabela abaixo sintetizamos as competências exigidas de um candidato tendo em vista o que o cargo precisa.

Competências

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
C	H	A
Saber	Saber fazer	Querer fazer
Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos, especialização, etc.	Experiência nos conhecimentos técnicos, ter colocado em prática o saber	Ter atitudes (comportamentos) compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridas ou a ser adquirida

Tabela 1: Competências

Fonte: Criação de Rosemary Rocha P. da Silva

Neste mercado competitivo o candidato a qualquer cargo da organização precisa ser e ter competente.

Ser competente: Está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa.

Ter competência: Ter competência para a realização de uma tarefa significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis e ser capaz de colocar este potencial em prática sempre que for necessário ou competência é um conjunto de habilidades, atitudes e comportamentos que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação.

Várias técnicas são utilizadas na seleção de recursos humanos. Podemos destacar:

- **Análise do Currículo ou da Ficha de Solicitação de Emprego**

Pela análise do currículo ou da Ficha de Inscrição, verificamos, em termos gerais, se o candidato possui requisitos exigidos pelo cargo e se as condições oferecidas pela empresa poderão satisfazê-lo.

- **Provas escritas**

As provas escritas avaliam os conhecimentos e habilidades exigidas pelo cargo; pode medir as capacidades, por exemplo, numéricas, compreensão verbal e outras.

- **Testes psicológicos**

Dependendo do perfil do cargo, os testes psicológicos podem variar entre testes numéricos, de raciocínio abstrato, relações espaciais, rapidez e atenção concentrada e teste de personalidade.

- **Dinâmica de Grupo**

A dinâmica de grupo é uma técnica vivencial, utilizada para observar comportamentos específicos, considerando as atitudes dos candidatos; avalia-se o **A** do processo **CHA** (conhecimentos, habilidade e atitudes)

- **Entrevista individual com o candidato**

A entrevista individual consiste em conversa para um objetivo definido, com foco nas competências.

- **Entrevista Técnica**

Visa verificar, em profundidade, se o candidato possui a qualificação necessária para a ocupação do cargo aberto; permite que a empresa conheça melhor o candidato e que este conheça mais a empresa e sua cultura.

- **Análise das referências**

Neste quisito a empresa colhe informações sobre o candidato com os ex-empregadores, com entidades bancárias, de crédito, cartórios e outras.

- **Exame médico**

O exame médico avalia as condições de saúde do candidato considerando a análise do cargo. Por exemplo, pelas características do cargo de caldeireiro, não é aconselhável contratar uma pessoa com propensão a pressão alta.

Esclarecemos que o candidato pode ser reprovado em qualquer uma dessas técnicas ou mesmo ele pode desistir do cargo no meio do processo.

A Seleção por Competências trás para a empresa pessoas com talentos, competitivas e que fazem a diferença.

Para melhor compreensão da dinâmica do processo apresentamos abaixo o fluxograma das etapas da seleção.

Seleção \implies **Etapas (técnicas)**

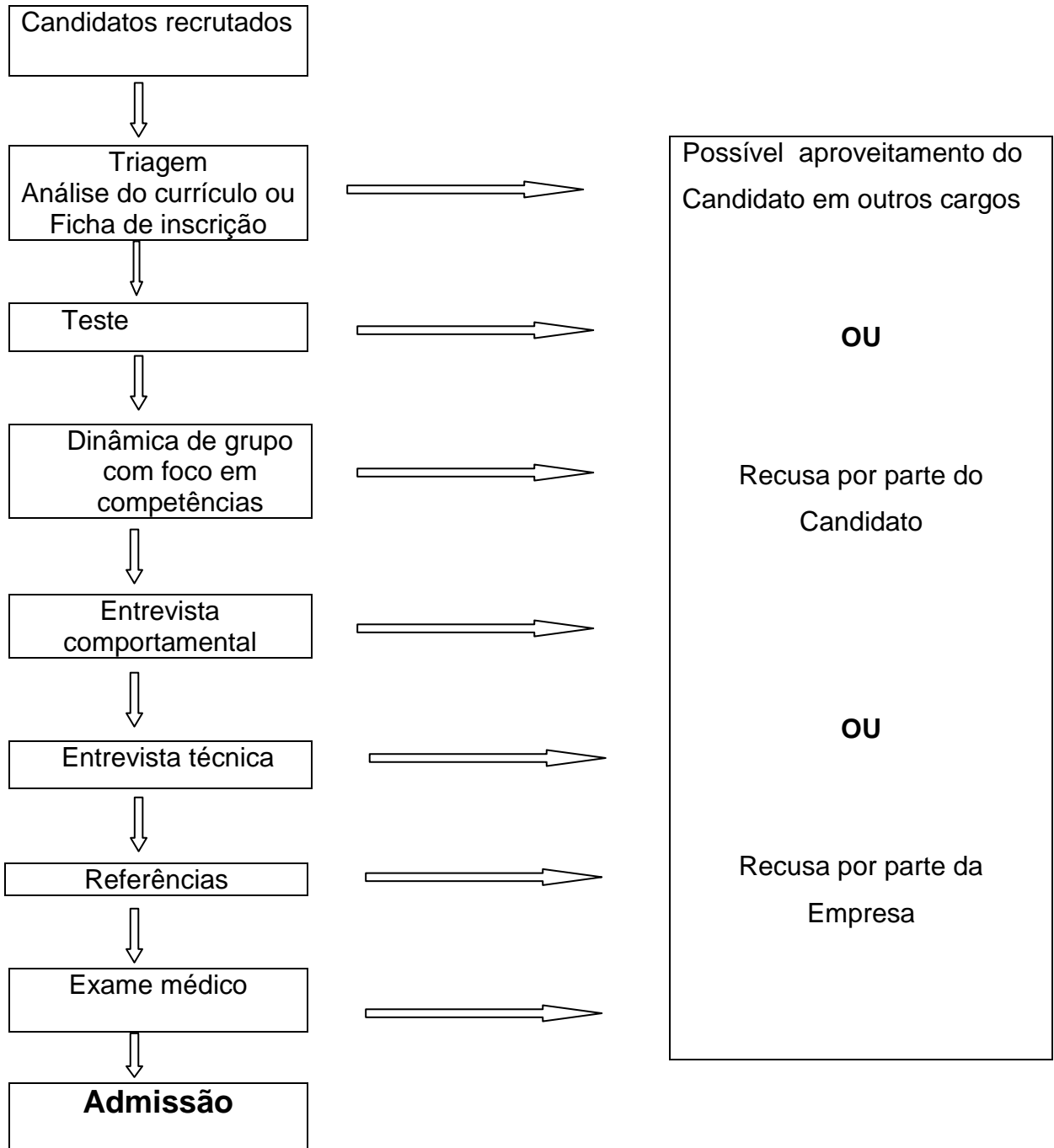


Tabela 2: Etapas da Seleção de Pessoal
 Fonte: Criação de Rosemary Rocha P. da Silva

Analisando as técnicas de Seleção de Pessoal podemos constatar que não é avaliado somente os Conhecimentos e Habilidades do candidato mas também suas atitudes, que podem ser verificadas pela entrevista comportamental e dinâmica de grupo.

4.5 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

O treinamento de pessoal consiste em tornar hábil o colaborador para o desempenho de uma função. É desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados.

O treinamento transmite conhecimentos, informação, habilidades preparando o funcionário para atingir as metas da empresa. O treinamento é importante tanto para a empresa como para o funcionário.

Segundo MARRAS, (2009, p. 145) “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

Desenvolvimento de Pessoal é um conceito mais amplo do que o treinamento. Consiste em desenvolver atitudes como a capacidade crítica, competência e valores. Para MILKOVICH e BOUDREAU, 2000 (Apud BOAS e ANDRADE, 2009, p. 131):

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento inclui não apenas o treinamento, mas também a carreira e/ou outras experiências. O treinamento é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento, que inclui todas as experiências que fortalecem o consolidam as características dos empregados desejáveis em termos de seus papéis funcionais.

Verificamos, portanto que não basta apenas a aplicabilidade do processo de treinamento, mas tão importante é a possibilidade do colaborador se desenvolver dentro de seu cargo e dentro de sua empresa.

4.5.1 Importância do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal – T&D

O T&D deve ser um processo que traga benefícios para o colaborador como também para a empresa. Diante do novo contexto organizacional – ser competitiva e global – salientamos que o T&D é importante para:

- Desenvolvimento do trabalho em equipe.
- Compreender as diversidades do trabalho (pensamento amplo e complexo).
- Estratégias de negócios.
- Possibilitar maior capacitação dos recursos humanos: iniciativa, segurança no que faz, responsabilidade, etc.
- Facilitar a integração entre empresa, clientes e funcionários.
- Propiciar maior qualidade e rendimento na organização.

Podemos concluir que o T&D deve ser um processo contínuo, contribuindo para as competências diversificadas e para os resultados da organização.

4.5.2 Levantamento das necessidades de T&D

A aplicabilidade do T&D deve ser alicerçada nas necessidades que a empresa apresenta, considerando a capacitação dos recursos humanos e não baseado no modismo.

Podemos citar alguns agentes que sugerem a necessidade de T&D:

- Alta rotatividade de funcionários – provocada por incapacidade no desempenho da função.
- Contratação de novos funcionários: treinamento de integração e orientação em serviço.

- Alto índice de acidades, queixas ou reclamações, gastos exagerados, danificação de peças, problemas gerais de inter-relacionamento, aquisição de novos equipamentos, atualização do sistema gerencial considerando as mudanças do mercado, dentre outros.

O levantamento das necessidades de T&D deve fornecer algumas informações como:

- **O QUE** deve ser ensinado?
- **QUEM** deve aprender?
- **QUANDO** deve ser ensinado?
- **COMO** se deve ensinar?
- **QUEM** deve ensinar?

O planejamento de T&D deve ser consistente, deve estar claro o que se pretende, pois assim se obtém o comprometimento de toda organização.

4.6 Avaliação de Desempenho

E muito importante avaliar o desempenho das pessoas nas atividades profissionais, pois com os resultados desta avaliação a organização poderá propor mudanças, sugerir treinamento, efetuar promoções dentre outras atividades.

Segundo MARRAS, (2009, p. 173) “Avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc)”.

É a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do colaborador entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real.

Segundo CHIAVENATO (2000, p. 325) “A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro”. O autor, ainda, na página 332 afirma que “A avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização”.

A empresa que não tem por hábito avaliar os seus colaboradores não obterá conseqüentemente um diagnóstico dos resultados esperados.

4.6.1 Objetivos da Avaliação de Desempenho

Constantemente o colaborador está sendo avaliado pelo seu gestor, pelo cliente e até pelo fornecedor de uma forma sistemática ou não sistemática. Independente dos meios utilizados para a avaliação a mesma tem por objetivos gerais:

- Identificar os empregados que necessitam de um aperfeiçoamento.
- Descobrir os novos talentos na organização.
- Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados.
- Proporcionar promoções e transferências por mérito.
- Levantar os “gargalhos” que impedem o desempenho profissional.
- Fornecer um *feedback* aos empregados.

A Avaliação de Desempenho é um processo importante para acompanhar o desenvolvimento do empregado e medir seu nível do CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes).

4.7 Análise de Cargos e Salários

O salário é o motivador do desempenho das pessoas. Consiste da remuneração que o colaborador recebe pelas suas atividades. Estas atividades devem estar descritas claramente na análise e descrição de cargos.

Segundo CHIAVENATO (2000, p. 306) “Enquanto a descrição de cargos é um simples arrolamento das tarefas ou atribuições que um ocupante desempenha, a análise de cargos é uma verificação comparativa de quais as exigências (requisitos) que essas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante”.

O que determina o quanto cada colaborador deve receber? Na maioria das empresas alguns fatores são determinantes para o planejamento salarial como:

Fatores legais: Consiste colocar em prática as leis que regem os cargos dentro de uma organização.

Fatores sindicais: O salário é acordado respeitando as decisões sindicais, como o dissídio coletivo de cada categoria.

Fatores políticos: Incluem as políticas internas, como por exemplo, uma organização pode ter como política remunerar, uma enfermeira, no início de carreira em 20% a mais que o mercado.

Fatores equitativos: A remuneração oferecida pela empresa pode ser equiparada dentro dos cargos e mesmo os cargos semelhantes no mercado externo.

A administração de cargos e salários consiste em ajustar as necessidades estruturais das organizações e as expectativas diversas dos colaboradores.

Portanto, segundo MARRAS (2009, p. 111) “É o instrumento gerencial que possibilita conhecer, através da coleta e da tabulação estatística de dados, as práticas e os valores salariais médios praticados num determinado mercado”.

O plano de política salarial de uma organização deve ser muito bem elaborado considerando principalmente o mercado. Precisa estar bastante claro para os colaboradores a dinâmica deste processo para que os mesmos não se sintam prejudicados ou injustiçados quanto à remuneração recebida.

4.8 Clima Organizacional

Detectar o clima organizacional por meio de um diagnóstico é muito importante, pois assim a organização poderá eliminar os fatores que direta e indiretamente afetam o desempenho dos colaboradores.

Segundo LACOMBE (2005, p. 236)

O clima organizacional reflete o grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa. Está vinculada com a motivação, a lealdade e à identificação com a empresa, a colaboração entre as pessoas, ao interesse no trabalho, a facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à integração da equipe e outras variáveis intervenientes...

É mais uma ferramenta disponível para utilização do ARH no processo administrativo e organizacional da empresa. Quando bem utilizada possibilita a direção das empresas detectarem fatores, procedimentos adotados e alguns problemas de relacionamento hierárquico e relacional que não são aceitos pelos seus colaboradores diretos, o que pode representar ponto de atrito e estrangulamento no processo organizacional, relacional e evolutivo das empresas.

Segundo CHIAVENATO (2000, p. 123) “O clima organizacional esta intimamente relacionada com a motivação dos membros da organização”.

O mesmo autor citado acima, na página 123 afirma que “O conceito de clima organizacional traduz a influencia ambiental sobre a motivação dos participantes”.

Assim, ele pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento.

Dada a importância de se manter um clima organizacional saudável faz-se necessário, periodicamente, a elaboração de Pesquisa de Clima organizacional.

4.8.1 Pesquisa de Clima Organizacional

Ao observarmos as atividades e comportamentos dos colaboradores podemos encontrar indícios de que o clima não está bom dentro de uma organização. A Pesquisa de Clima organizacional permite à empresa conhecer de forma concreta o seu clima e não somente a percepção de indícios.

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma estratégia mais profunda que apontará os aspectos positivos e negativos da organização. Por esta razão deverá ser um instrumento bem elaborado que atenda às necessidades da organização e das pessoas que fazem parte delas.

Algumas técnicas são utilizadas no desenvolvimento da pesquisa como: questionário, entrevistas, reuniões e painel de debates.

Independente das técnicas, de acordo com as necessidades da empresa, em geral, alguns fatores são pesquisados: adaptação dos funcionários com as atividades realizadas, salário, benefícios, integração entre os departamentos, estilo gerencial, comunicação, relacionamento interpessoal, condições físicas de trabalho, trabalho em equipes, fatores motivacionais e também desmotivacionais dentre outros.

Portanto a Pesquisa de Clima Organizacional é uma estratégia para medir o ambiente de trabalho quer físico, administrativo ou comportamental. No dito popular “o que se não mede não gerencia”.

4.9 Higiene e Segurança no Trabalho

A saúde e a segurança dos trabalhadores deve ser sempre a preocupação dos dirigentes, não somente porque assim as leis exigem. Devemos oferecer condições físicas ambientais adequadas, equipamentos com segurança dentre outras. Assim como conscientizar o trabalhador sobre o cumprimento das normas de segurança para o seu bem estar.

Na opinião de MARRAS, (2009, p. 199)

É a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na de correção, em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador.

A higiene e segurança do trabalho esta ligada ao diagnostico e a prevenção de doenças ocupacionais a partir do estudo e do controle do homem e do seu ambiente

de trabalho. Ela tem caráter preventivo por promover saúde e o conforto do colaborador evitando que ele adoença e se ausente do trabalho

Segundo LACOMBE (2005, p. 255) "... é o ramo que especifica as condições de proteção a vida e a saúde do trabalhador em seu ambiente de trabalho".

Compreende normas e procedimentos adequados para proteger a integridade física e mental do colaborador, preservando-o dos riscos de saúde inerente as tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.

Segundo CHIAVENATO (2000, p.431)

Do ponto de vista da ARH, a saúde e a segurança dos empregados constituem uma das principais bases para a preservação da força de trabalho adequada. De modo genérico, Higiene e Segurança do Trabalho constituem duas atividades intimamente relacionadas, no sentido de garantir condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde dos empregados. Segundo o conceito emitido pela OMS, a saúde é um estado completo de bem estar físico, mental e social e que não consiste somente na ausência de doença ou enfermidade.

Acidentes de trabalho além de sofrimentos significam prejuízos. Prejuízos para a integridade física do colaborador assim como para a organização que perde temporariamente ou definitivamente um bom profissional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo geral apresentar conceitos, definições, evolução e atividades da Administração de Recursos Humanos considerando a sua importância na gestão de pessoas e seus comportamentos.

Gerenciar pessoas é uma tarefa bastante complexa, pois o comportamento das pessoas é influenciado por fatores socioculturais, psicológicos e situacionais. O gestor deve ter habilidades para gerir esta complexidade.

A Administração de Recursos Humanos tem por objetivo geral entender esta complexidade e respeitar as diversidades. Procura atender as necessidades das pessoas, satisfação no trabalho e ao mesmo tempo alcançar os objetivos da organização.

Apesar de toda inovação tecnológica ocorrida no século XXI a atuação do ser humano no desempenho das atividades organizacionais ainda é primordial. Para uma organização ser competitiva no mercado ela precisa de profissionais competitivos. Atualmente os profissionais estão buscando novos desafios e novos horizontes. Diante desta evolução o gestor deve ter competências para Administrar os Recursos Humanos.

A gestão por competências busca o equilíbrio entre as necessidades das pessoas e os resultados esperados pela organização.

REFERÊNCIAS

BOAS, Ana Alice Vilas e **ANDRADE**, Rui Otávio Bernardes de Andrade. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. V. 1-2. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1979.

_____. *Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Recursos Humanos*. Edição compacta, 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMO, Gisela. *Políticas de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais da justiça organizacional*. São Paulo: Atlas, 2005.

FISCHER, André L. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. São Paulo: Gente, 2002.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi, *Prática de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2007.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori, **TEIXEIRA**, Maria Luiza Mendes e **ZACCARELLI**, Laura Menecon. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008

LACOMBE, Francisco, *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre, *Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da evolução urbana a revolução digital*. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.