Universidade Norte do Paraná

SISTEMA DE ENSINO PRESENCIAL CONECTADO
BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO

DELAINE DE ASSIS ORLANDO

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:
O capital humano

Marabá - PA
2010

DELAINE DE ASSIS ORLANDO

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:
O capital humano

Trabalho de Bacharel de Administração apresentado à Universidade Norte do Paraná - UNOPAR, como requisito parcial para a obtenção de média bimestral na disciplina de Metodologia da Pesquisa Cientifica.

Orientador: Profª. Luciana Rodrigues Cardoso Trigueiro

Marabá – PA.
2010

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 3
2 ARH X ORGANIZAÇÃO 4
3 PESSOAL 7
4 ORGANIZAÇÃO X PESSOAL 8
REFERÊNCIAS 13

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa identificar e definir em termos gerais e especificos a estreita e íntima interação entre pessoas e organizações, como elas intercambiam seus respectivos recursos, para tanto irei tratar sobre a Organização, as pessoas e o relacionamento entre organização x pessoal.

O “recurso humano” é tão importante e indispensável para o eficiente e eficaz funcionamento de uma Empresa que hoje em sua maioria o mercado exige que as organizações desenvolvam e trabalhem com um departamento especifico para isto, ou seja, o Departamento de Pessoal, bem como com um profissional devidamente gabaritado para atender as exigências que cada caso requer traçando perfil ou identificando possíveis desvios de comportamentos que possam atingir direta ou indiretamente o sucesso da administração.

2 ARH X ORGANIZAÇÃO

Sem uma boa organização, na qual as tarefas e responsabilidades sejam racionalmente distribuídas, as firmas funcionam mal e consequentemente não dão lucro, porém para isto é fundamental que todos na Empresa estejam conscientes de seu papel e dos objetivos que a Empresa busca alcançar. A Empresa enquanto organização para funcionar depende de seu pessoal e este por fim para atender as exigências e normais da organização depende da administração ou liderança da qual ele, o pessoal está subordinado.

A Administração de Recursos Humanos - ARH é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e da complexidade das tarefas organizacionais, suas origens nos primórdios do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação inicial de ***Relações Industriais***, que era uma atividade mediadora entre as organizações e as pessoas com o objetivo de reduzir os conflitos existentes entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas. A partir de 1950, o conceito de Relações Industriais foi ampliado e passou a ser tratado por ***Administração de Pessoal*** visto que seu objetivo não era apenas a de intermediar conflitos, mas, sobretudo, administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente.

Da década de 70 em diante que surgiu o conceito Recursos Humanos (ARH), onde as pessoas passaram a ser consideradas o recurso fundamental para o sucesso organizacional, porém essa concepção ainda sofria da miopia de visualizar as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades da organização.

Com as características do terceiro milênio - globalização da economia, forte competitividade no mundo dos negócios, mudanças rápidas e imprevisíveis e o dinamismo do ambiente -, as organizações bem-sucedidas não mais administram as pessoas, pois isso significa tratá-las como agentes passivos e dependentes, mas, sobretudo, administram ***com*** as pessoas.

Assim, o conceito de Administração de Recursos Humanos migrou para Administração de Pessoas (ou Gestão de Pessoas) por entender que as pessoas participam da administração da empresa como parceiros e não como meros recursos.

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, criamo-nos dentro delas, somos educados e curados por organizações, trabalhamos em organizações e, até para morrer, dependemos das organizações. À medida que as organizações crescem e se desenvolvem, tornam-se gradativamente mais complexas pelo aumento da divisão do trabalho, da diferenciação e da necessidade de integração de suas várias atividades. A tendência natural é o aumento de áreas distintas para lidar com os diversos aspectos ambientais (como departamentos ou divisões) e o aumento de níveis hierárquicos para garantir o controle interno das atividades. Daí, a crescente burocratização. A burocratização envolve os seguintes aspectos principais:

a) **DIVISÃO DO TRABALHO** e fragmentação das atividades, com a criação de departamentos (departamentalização) e de cargos especializados;
b) **HIERARQUIZAÇÃO** *da autoridade*, com a criação de níveis hierárquicos na organização;
c) **CARÁTER LEGAL**, ou seja, criação de normas e regulamentos que ditam como as tarefas deverão ser executadas por meio de rotinas e programas de trabalho;
d) **CARÁTER FORMAL,** ou seja, toda comunicação deve ser escrita e documentada;
e) **IMPESSOALIDADE NO RELACIONAMENTO**, ou seja, as pessoas tornam-se ocupantes de cargos e relacionam-se como tais, despersonalizando seu relacionamento dentro da organização;
f) **ROTINAS E PROCEDIMENTOS**, para garantir que as atividades sejam executadas de acordo com as normas e regulamentos da organização;
g) **COMPETÊNCIA TÉCNICA E MÉRITO PROFISSIONAL,** que são os critérios de seleção e promoção dos participantes;
h) **ESPECIALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO**, ou seja, separação entre propriedade e governança da organização: os donos ou acionistas do negócio deixam de ser os dirigentes para delegar a gerência a profissionais especializados.

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, criamo-nos dentro delas, somos educados e curados por organizações, trabalhamos em organizações e, até para morrer, dependemos das organizações.

As organizações são sistemas extremamente complexos. Elas revelam-se compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise, Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo existe sob um padrão complexo e multidimensional, Contudo, essa complexidade constitui a base de compreensão dos fenômenos organizacionais.

3 PESSOAL

Para enfrentar os novos desafios impostos pelo mundo dos negócios nesta virada do milênio, as empresas precisam gerar novas capacidades organizacionais. Estas devem ser decorrentes da redefinição e redistribuição das práticas e funções de RH. Gerentes de linha e profissionais de RH precisam, juntos, criar essas novas capacidades. Perfeita sintonia entre responsabilidade de linha e função de *staff*.

Para que isso aconteça, os gerentes de linha devem focalizar as seguintes metas: compreender a capacidade organizacional como uma fonte fundamental de competitividade; participar ativamente do processo de conceber organizações competitivas; perceber as implicações organizacionais dos desafios competitivos; dedicar tempo e energia à melhoria da capacidade organizacional.

Aliás, os profissionais de RH precisam alcançar as seguintes metas: focar as questões de RH como parte de uma equação da empresa competitiva; articular em termos empresariais o motivo pelo qual o RH é importante, começando pelo valor empresarial; entender como os desafios competitivos ditam as atividades de RH, assim, se as estratégias futuras para a criação de valor devem provir da função de RH, novos papéis terão de ser definidos para os profissionais de RH.

Nos últimos anos, tais papéis dos profissionais de RH eram encarados em termos de transição, como: do operacional para o estratégico; do qualitativo para o quantitativo; do policiamento para a parceria; do curto prazo para o longo prazo; do administrativo para o consultivo; do foco na função para o foco no negócio; do foco interno para o foco externo concentrado no cliente; do reativo para o preventivo; do foco na atividade para o foco nas soluções.

Enquanto as empresas discutem formas mais modernas de gestão, os departamentos de recursos humanos ainda continuam limitados ao recrutamento, ao treinamento e à remuneração de pessoal, recrutar, treinar e remunerar, essas três funções têm sido a base do departamento de RH de qualquer empresa e permanecem imutáveis ao longo do tempo. Um modelo que tem resistido a todas as tendências da administração moderna e que está muito longe de atender às necessidades dos novos sistemas de gestão por competências e de formação e desenvolvimento de equipes, que a maioria das empresas brasileiras pretende implantar dentro dos próximos anos.

4 ORGANIZAÇÃO X PESSOAL

Uma Empresa hoje para ser bem sucedida, melhor ainda, manter-se no mercado de trabalho precisa conhecer e valorizar seu maior instrumento de trabalho que é o pessoal, saber conhecer o potencial de cada um, o perfil deste profissional como pessoa e extrair o seu melhor é a base fundamental para o sucesso de toda e qualquer Organização.

Já foi comprovado cientificamente que quando a Empresa, investi em seu pessoal, seja oferecendo cursos de capacitação ou aperfeiçoamento profissional, seja apoiando na conquista e realizações de suas metas pessoais ou simplesmente estando presente nos momentos mais importantes da vida familiar deste empregado, como por exemplo, no nascimento de um filho, casamento ou algo similar, certamente este profissional irá dedicar-se mais e conseqüentemente obter uma maior e melhor produção dentro da Empresa, bem como, servirá de espelho para os demais empregados da organização revelando que uma parceria, isto é, um relacionamento interpessoal bem trabalhado é a forma mais segura de vencer obstáculos e alcançar novas posições na vida pessoal e profissional.

Contudo, é válido ressaltar que a organização não pode ser individualizada e descontextualizada do ambiente onde está atuando, quer dizer, deve desenvolver atividades onde o *capital humano e a qualidade total* são o instrumento principal para o sucesso organizacional, para alcançar níveis excelentes de qualidade por toda a Empresa.

A ARH, através do **Departamento de Pessoal** tem como roteiro a ser seguido e devidamente executado e respeitado para controle e organização:

I – Recrutamento, que é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização. Esse processo de busca dos candidatos pode ser realizado dentro ou fora da empresa. Etapas do recrutamento:

a) ***Planejamento*** – analisar e programar o quadro de pessoal, considerando a quantidade de vagas, níveis de responsabilidade e de atuação, faixas salariais, etc.

b) ***Execução*** - as empresas podem ter um profissional responsável ou terceirizar essa atividade. A decisão deve levar em conta o custo, a agilidade e a qualidade do recrutamento.

c) ***Fontes de recrutamento*** – são os locais onde buscamos os candidatos para preenchimento das vagas nas empresas. Podem ser internos ou externos.

II – Seleção, que é o processo que visa escolher, entre os candidatos recrutados, os mais qualificados ou que se identificam mais com as características da vaga (escolher os mais aptos), visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. A seleção constitui a escolha da pessoa certa para o lugar certo. A seleção pode ser da seguinte forma:

a) ***Entrevistas de seleção*** - É o momento que vamos coletar informações complementares e conhecer o estilo de cada candidato, observando conhecimentos, habilidades e atitudes que interferem em seu comportamento e conduta, procurando identificar características profissionais, sociais, intelectuais e pessoais. Devemos nos preocupar sempre em fazer perguntas que tenham algum objetivo. Para uma entrevista bem-sucedida, antes de perguntar ao candidato, devemos nos perguntar: porque preciso dessa informação?

b) ***Testes de seleção*** – Tem como objetivo medir aspectos intelectuais, de personalidade ou técnicos relativos à cada profissão ou cargo. Devem ser preparados considerando o cargo e as características dos mesmos, assim como os aspectos pessoais envolvidos em cada função. Existem dois tipos de testes: ***Conhecimento*** – verificam o real conhecimento dos candidatos, mas devem ser preparados de acordo com a realidade de cada empresa e de cada função. Podem ser: testes gerais (cultura geral e línguas) ou específicos (de cultura profissional e de conhecimentos técnicos); ***Psicológicos*** – é um complemento para o processo de seleção, que possibilita visualizar ou constatar características de comportamento pessoal, social ou cognitivas dos candidatos. Os testes psicológicos só podem ser aplicados por psicólogos.

c) ***Técnicas de simulação ou dinâmicas de grupo*** - São atividades em grupo, conduzidas por profissionais qualificados,

que visam simular situações ou casos específicos, onde os participantes vivenciam e participam com suas opiniões e sua visão pessoal sobre as mesmas. Podem ser adaptados em forma de jogos que permitem observar e avaliar as posturas e as maneiras de reagir de cada participante à determinada tarefa, fazendo a ligação com os aspectos profissionais. A capacidade de trabalhar em equipes tem sido muito valorizada no momento atual.

III - Treinamento, que é a parte fundamental para adaptação e integração do funcionário diante da nova função ou cargo que assumi na Organização, pois nem sempre as pessoas sabem exatamente o que fazer no seu trabalho, assim as empresas precisam ensinar seus empregados a executar as suas tarefas da maneira como elas desejam e como a consideram correta. As pessoas motivadas apresentam uma enorme aptidão para o desenvolvimento, que é o potencial para aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos, modificar atitudes ou comportamentos e liberar sua criatividade.

IV - Avaliação, que são as técnicas utilizadas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do funcionário, face ao posto de trabalho que ocupa na empresa. Em resumo, é um conceito dinâmico, pois os empregados estão sendo continuamente avaliados, seja formal ou informalmente, nas organizações.

V – Remuneração, para mencionar quanto à remuneração é preciso antes identificar a diferença entre salário x remuneração, isto é, salário é a contraprestação devida ao empregado pela prestação de serviços, em decorrência do contrato de trabalho, já a remuneração é a soma do salário contratualmente estipulado (mensal, por hora, por tarefa etc.) com outras vantagens percebidas na vigência do contrato de trabalho como horas extras, adicional noturno, adicional de periculosidade, insalubridade, comissões, percentagens, gratificações, diárias para viagem etc.

Vejamos a seguir como pode atuar e influenciar Administração de Recursos Humanos – ARH dentro de uma organização:

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – ARH

Divisões da ARH	Funções (o que a ARH faz)	Adição de valor (o que a ARH obtém)
Administração estratégica de RH	• Diagnostica a organização • Projeta a organização • Prioriza iniciativas de RH	• Concretiza as iniciativas
Administração da infra-estrutura da empresa	• Redefine processos de RH • Fornece apoio e suporte • Garante eficiência de RH	• Aumenta o atendimento • Melhora a qualidade • Reduz custos
Administração da contribuição dos funcionários	• Constitui a voz dos funcionários • Defende necessidades dos funcionários • Fornece recursos aos funcionários	• Assegura que os funcionários sejam dedicados
Administração da transformação e da mudança	• Gerencia os processos • Facilita a mudança • Age	• Faz as iniciativas acontecerem

Fonte: Recursos Humanos - Idalberto Chiavenato

Para haver um maior e melhor comprometimento do pessoal com os resultados da Organização é fundamental aplicar um relacionamento interpessoal de parceria, onde cada um estará disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos direta ou indiretamente, conforme tabela exemplificando abaixo:

BENEFICIOS GERADOS PELA ARH

PARCEIROS DA ORGANIZAÇÃO	CONTRIBUEM COM:	ESPERAM RETORNO DE:
Acionistas e Investidores	Capital de risco, Investimentos.	Lucros e dividendos, valor agregado.
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimentos e competências.	Salários, benefícios, retribuições e satisfações.
Fornecedores	Matérias primas, serviços, insumos básicos, tecnologias.	Lucros e novos negócios.
Clientes e consumidores	Compras, aquisição e uso dos bens e serviços.	Qualidade, preço, satisfação, valor agregado.

È importante ainda frisar o quanto é preciso o Administrador assumir um papel de psicólogo, pois este muitas vezes tem que amenizar ou eliminar problemas rotineiros como, conflitos ou estresse de pessoal, divergências pela cultura ou ambiente organizacional, assim, para lidar e superar situações deste gênero são necessários conhecer a natureza humana, suas necessidades para então melhor possibilitar o sucesso da gestão de pessoal.

Em resumo, sabendo conhecer e respeitar acima de tudo o seu pessoal, a Organização terá como beneficio sua sobrevivência, seu crescimento sustentado, a lucratividade, a produtividade, a qualidade nos produtos e serviços, a redução de custo, a participação no mercado, novos mercados, novos clientes, competitividade, enfim, aceitação em maior escala no mercado.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão De Pessoas: E O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações**. 2º Ed. São Paulo: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano Das Organizações**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão Por Competências: Um Modelo Avançado Para O Gerenciamento De Pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Elisabeth. **Inteligência Competitiva: Como Transformar Informação em um Negócio Lucrativo.** 2º ed. Rio de Janeiro Campus, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital.** 5º ed. São Paulo: Atlas, 2005.