

## **UMA VISÃO REFLEXIVA AOS PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESSO E, O PROCESSO DE PROVISÃO E APLICAÇÃO NA PERSPETIVA DO CHIAVENATO (2004 E 2009)**

Autor: Gentil A. Andaque

---

### **Resumo**

O presente artigo consistiu-se numa revisão bibliográfica na área de Gestão de Recursos Humanos, especialmente nos livros mais recentes do Idalberto Chiavenato (2004 e 2009) concretamente nos conteúdos referentes a Administração de Recursos Humanos como processo (ARH) e nos processos de Provisão e Aplicação de Recursos Humanos. Com este artigo não se pretende alterar a forma sabia e didáctica que estes dois livros apresentam, mas sim trazer uma reflexão de alguns conteúdos acima enunciados, em que vários interessados na matéria podem contribuir para o engrandecimento da área de Gestão de recursos Humanos. O autor deste artigo, apresenta a sua visão e o enquadramento técnico dos conteúdos, baseando nas propostas metódicas do autor dos dois livros em análise e outros que descrevem em que consiste cada sub-processo aqui discutido. Com objectivo de criar mais debate aos vários interessados na matéria o autor enquadra cada aspecto no seu processo e com os respectivos fundamentos que o levam assim proceder.

**Palavras-chaves:** processos, provisão, Aplicação e Gestão

---

### **Abstract**

This article consisted of a bibliographic review in the area of Human Resources Management, especially in the most recent books of Idalberto Chiavenato (2004 and 2009), specifically in the Human Resources Administration (ARH) and in the Provision and Application of Human Resources. With this article it is not intended to change the wise and didactic form that these two books present, but to bring a reflection of some of

the contents mentioned above, in which several interested in the matter can contribute to the enhancement of the area of Human Resources Management. The author of this article presents his vision and the technical framework of the contents, based on the methodical proposals of the author of the two books under analysis and others that describe what each subprocess consists of. In order to create more debate for the various interested parties in the matter, the author fits every aspect in his process and with the respective grounds that lead him to proceed.

**Keywords:** processes, provision, application and management

---

## **Introdução**

O estudo da área de recursos humanos como ciência específica, é abordado por muitos investigadores como relativamente nova (CHIAVENATO, 2004) em relação a outras áreas como sociologia, psicologia, administração no geral. Actualmente quando se fala de assuntos relacionado com gestão de recursos humanos difícil é dispensar a abordagem deste conceituado investigador CHIAVENATO, nas suas várias edições. Contudo, isso faz com que os vários apreciadores dos seus trabalhos estejam atento, como é o caso dos conteúdos abordados neste artigo referente a reflexão sobre ARH como processo, a inclusão do subprocesso de “Integração” ora no processo de Provisão ora na Aplicação bem como os subprocessos de “Desenho de cargos, análise e descrição de cargos” incluso no processo de Aplicação. Levou ao autor a reflectir cada aspecto propondo o enquadramento em lugares diferentes onde se encontram, avançando os respectivos fundamentos, os quais os leitores e outros autores poderão dar o seu contributo relativamente esta visão.

## **A ARH como processo**

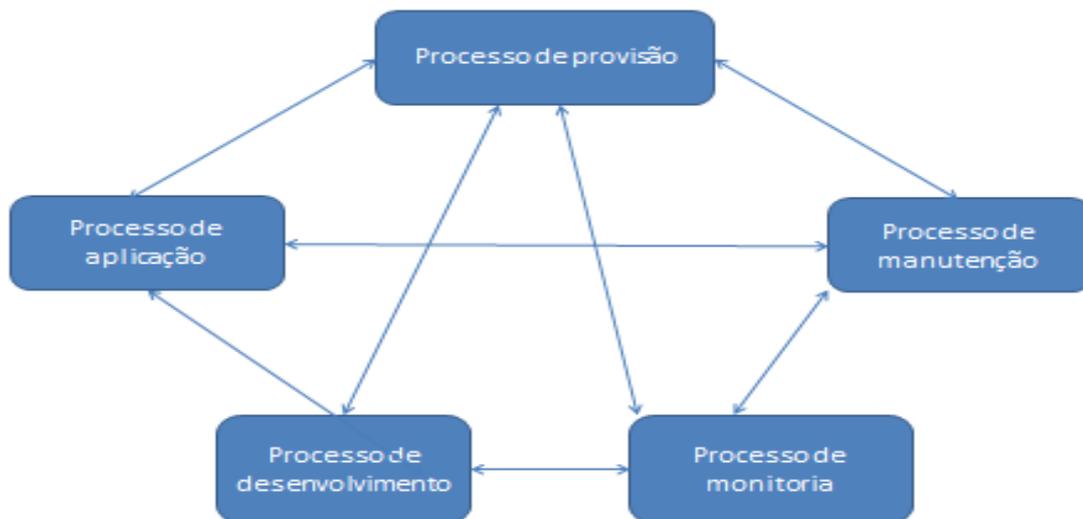
### **Os processos básicos de gestão de recursos humanos**

Na perspectiva do CHIAVENATO (2004, 2009), Os processos básicos na gestão de pessoas são cinco, a saber: Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitoria das pessoas. São cinco processos intimamente inter-relacionados e interdependentes. Sua interacção faz com que qualquer alteração ocorrida em um deles

provoque influência sobre os demais, as quais realimentações novas influenciam nos outros e assim em diante, gerando acomodações e ajustamento no sistema todo.

Ademais, o Chiavenato (2009:122,123), refere que o processo global nem sempre apresenta essa sequência, devido à íntima interação entre os subsistemas e pelo fato de esses cinco subsistemas não estarem relacionados entre si de uma única e específica maneira. Refere que os processos são contingentes ou situacionais na medida que variam conforme a organização e depende de factores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos. São extremamente variáveis e, embora interdependentes o facto de um deles mudar em certa direcção não significa que os outros mudem ou desenvolvam na mesma direcção e na mesma medida.

Figura 1: Os cinco processos/ subsistema de gestão de recursos humanos e a sua interacção



O autor acima refere que os cinco processos básicos de administração de recursos humanos estão intimamente interrelacionados e interdependente, o que significa a mexida de um mexe nos outros subsistemas. Este facto levanta uma questão reflexiva em relação ao processo de ARH. Em seguida refere-se que o processo embora aja uma ligação íntima, nem sempre o processo global apresenta esta sequência em virtude de pelo fato de esses cinco subsistemas não estarem relacionados entre si de uma única e específica maneira, sustentado pelo **grafico1**, os processos são contingenciais ou situacionais.

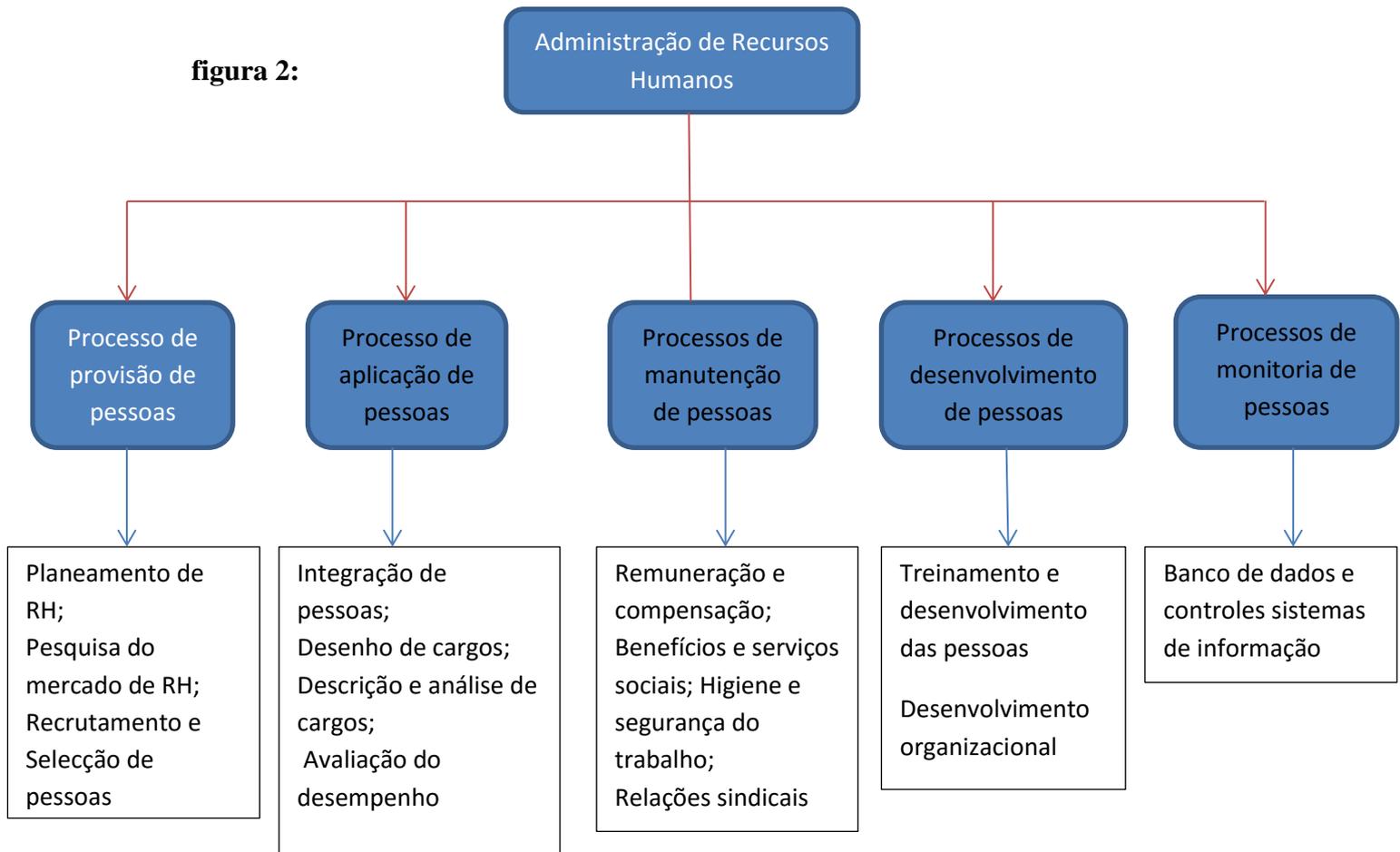
Em relação à esta descrição, acima referenciada surge mais reflexões, sobre a existência de uma inter-relacionamentos e dependência dos processos, uma vez que a existência dos processos interrelacionados, implica influência nos resultados globais, o que pode se perceber que nestes processos da Administração de recursos humanos não se verifica no seu processo global. Logo podia –se entender que: por não existência de um relacionamento de uma única e específica maneira por ser (contingencial), faz com que na sua interação pode criar alteração, que influência sobre os demais, as quais realimentações novas influenciam nos outros e assim em diante, gerando acomodações e ajustamento no sistema todo. E não como se refere que: os cinco processos básicos de administração de recursos humanos por estarem intimamente interrelacionados e interdependente, com a mexida de um mexem nos outros subsistemas. Devia-se

considerar como uma possibilidade e não como uma consequência indispensável resultante desta medida, uma vez que isso pode não se manifestar por não ter uma única forma de interação evidenciando-se o carácter contingencial.

## Sobre os cinco processos

### Os Processos e subprocessos de ARH

figura 2:



Observando os cinco subsistemas da administração da ARH na **figura 2**, na perspectiva do autor em destaque consta para este artigo a reflexão em especial sobre o Processo de Provisão e o Processo de Aplicação. Se por um lado o processo de provisão é o primeiro passo de contacto com outros processos da ARH ou seja onde podemos encontrar subprocesso de Planeamento de RH, Pesquisa interna e externa do mercado de recursos humanos e o recrutamento e selecção. Faz sentido que estes subprocessos ai estejam, porque as organizações precisam planificar para identificar o mercado de recursos

humanos à explorar e as respectivas técnicas a usar no processo de recrutamento e selecção.

Segundo MACHADO & PORTUGAL (2013), diz em termos gerais o recrutamento de pessoas pelas organizações ocorre por uma das seguintes razões:

- ✓ Desenvolvimento ou crescimento orgânico da empresa;
- ✓ Necessidade de substituir os trabalhadores que deixam a empresa;
- ✓ Necessidade de substituir trabalhadores que se encontram temporariamente ausentes da empresa (ex: licença parental);
- ✓ Por motivo da progressão interna na carreira;
- ✓ Verificar se o pessoal existente trabalha no limite da sua capacidade;
- ✓ Reforma de trabalho por limite de idade;
- ✓ Morte/incapacidade permanente;
- ✓ Demissão ou rescisão de acordo.

O autor acima, refere que qualquer das situações apresentadas deve ser conhecida em certos casos. Por exemplo na demissão voluntária, a toda conveniência de conhecer os motivos que conduziram a tal decisão para prevenir que futuramente aconteça situações iguais. Nestes casos convém, não aceitar explicações e justificações de circunstâncias mas ir no cerne da questão sempre que aja razão para isso, realizando uma entrevista de saída (desligamento).

Percebe-se que as razões acima descritas só podem ser identificadas mediante a pesquisa interna das necessidades de pessoal e esta fase acontece no processo de Provisão (CHIAVENATO, 2004, 2009).

Por outro lado o mesmo autor refere que o processo de Aplicação inserem –se os subprocessos de integração, desenho de cargos, descrição e análise de cargos e avaliação de desempenho. É aqui onde nos trás mais uma reflexão sobre actividades ligadas a “**desenho de cargos e descrição e análise de cargo**” o (O CHIAVENATO 2004, 2009) conceitua:

O Desenho de cargo como sendo a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais do seu ocupante.

**Desenho do cargo** compreende 04 requisitos fundamentais:

- ✓ Conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante devera desempenhar (conteúdo do cargo);
- ✓ Como esse conjunto de tarefas devera ser desempenhado (métodos e processos de trabalho);
- ✓ A quem o ocupante do cargo devera reportar –se ( responsabilidades), isto é, relação com sua chefia;
- ✓ Quem o ocupante do cargo devera supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é relação com seus subordinados.

**Descrição de cargos:**

- ✓ A descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e o que o tomam distinto de todos os demais cargos existente na organização.
- A descrição do cargo Representa: atribuições ou tarefa do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz); os métodos das atribuições (como faz), é basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades que envolve.

**Análise de cargo:** feita a descrição, segue-se a análise do cargo. Em outros termos, identificado o conteúdo do cargo (aspectos intrínsecos), o passo seguinte é analisar o cargo em relação aos requisitos que ele impõe ao seu ocupante (aspectos extrínsecos).

**Sintetizando**

Analisando a descrição acima sobre as actividades desenvolvidas no processo de Aplicação nas actividades referente a desenho de cargos, descrição e análise de cargo, resumido pode ser entendido como: A especificação dos conteúdos, dos métodos de trabalho e das relações com mais cargos, enumeração das tarefas e atribuições e a identificação de aspectos intrínsecos e aspectos extrínsecos.

Entende-se neste artigo que estas actividades estariam bem enquadradas se estivessem no processo de provisão de recursos humanos, onde acontece o planeamento de RH, o processo de Pesquisa interno e externo do mercado de RH em seguida iria se par a descrição do cargo a ser ocupado, em diante a analise e descrição do cargo que iria

culminar com o recrutamento e selecção. Considerando que as técnicas de recrutamento e selecção devem estar alinhados aos conteúdos dos cargos e os perfis dos candidatos pretendidos pelas organizações, que pode ser obtido através de desenho de cargo, e a Análise e descrição do cargo. Ao processo de aplicação caberia a integração e avaliação do desempenho.

### **Reflectindo sobre o processo de integração de pessoas**

A reflexão também se faz em relação a actividade de integração do novo pessoal, o CHIAVENATO (2004, pg. 134, 139 e 2009,pg. 122, 126 ) diz que actividade de integração estava inserido no processo de Aplicação e nas paginas seguinte diz que esta inserido no processo de Provisão respectivamente, criando uma confusão de enquadramento técnico desta actividade nos cinco processos básicos de gestão de pessoas.

Deste modo, entende-se que o processo de integração é a recepção de quem chega à uma organização ou empresa, é um acontecimento relevante particularmente marcante da sua vida pessoal e profissional e do seu futuro. A ansiedade que normalmente acompanha o recém-chegado poderá esbater-se em função da forma como se processa a recepção e o acolhimento, pode ser decisivo por: incentivar o sentimento da pertença ou ignorando a chegada do novo membro.

No geral a que salientar que muitos processos de recrutamento e selecção falham não porque não foram bem realizados e planeados tecnicamente; mas porque não foram seguidas e configuradas pela inserção e desenvolvimento de pertença do novo colaborador ao grupo (Empresa ou Organização).

Segundo MACHADO E MIGUEL (2013) A integração e desempenho de funções tem no respectivo posto de trabalho tem uma relação estreita com forma como se processou a recepção do colaborador. Por isso cabe ao gestor que o recebe tomar providências em relação aos seguintes aspectos:

- ✓ Preparar um espaço e o respectivo equipamento destinado ao colaborador recém-chegado de modo que este verifique que foi cuidado a sua chegada não se sentindo desconhecido;

- ✓ Programar a ida do novo colaborador aos recursos humanos a fim de proceder ao preenchimento dos formulários requeridos pelas actividades aí desenvolvidas;
- ✓ Agendar uma reunião de trabalho tendo em vista transmitir ao novo colaborador as linhas gerais de funcionamento da empresa, as regras de funcionamento de sector e a posição do seu posto de trabalho no organigrama da empresa;
- ✓ Planear uma visita aos diversos serviços da empresa de modo que o novo colaborador possa conhecer não só os respectivos responsáveis, como também os seus colaboradores, facultando-lhe uma visão global da empresa;
- ✓ Reunir e fornecer ao novo colaborador a documentação referente ao exercício das tarefas que são cometidas ao seu posto de trabalho;
- ✓ Planear uma reunião com todos os elementos do sector em que vai trabalhar e com os quais vai colaborar;
- ✓ Preparar uma acção de formação tendo em vista apresentar a empresa, os seus objectivos e resultados, regras de funcionamento interno, direitos e deveres, tarefas que lhe vão ser cometidas e responsabilidades atribuídas.

Verificando as acções a exercer neste subprocesso designada integração, pode-se compreender de forma clara que estas acções ficam bem expressas quando estão integradas no processo de Aplicação de recursos humanos. Por ser aqui onde o colaborador entra em contacto real com a organização, factores de produção bem como o novo grupo social que são outros colaboradores organizacionais.

#### Considerações finais

O presente artigo, tinha por objectivo analisar como o conceituado investigador em Administração de recursos humanos traz as várias abordagens, especialmente relacionado a interdependência dos cinco processos básicos de GRH, o enquadramento dos Sub – Processos de Integração, Desenho de cargo, Descrição e análise de cargo, nos respectivos processos.

Entende-se neste artigo que apesar dos processos de ARH estar intimamente ligados entre si a mexida de um pode não provocar a alteração de outro, por não estar ligado entre eles de uma única forma.

E sobre os processos de **desenho de cargos, análise e descrição de cargos** devia estar integrado no processo de provisão, por ser aqui a porta de entrada dos novos colaboradores e estes sub- processos podem ajudar a dar as ferramentas adequadas ou subsidiar o processo de recrutamento e selecção dos novos colaboradores que vão fazer parte da organização.

E o subprocesso de integração conclui-se que a sua aplicação pode-se inserir no processo de aplicação em vez no processo de provisão, isso porque apos o recrutamento e selecção faz sentido que os novos colaboradores sejam introduzidos aos vários valores através da cultura organizacional, em seguida existira a necessidade de avalia-los e isso compreende-se que fica bem enquadrado no processo de aplicação.

### **Bibliografia**

MACHADO, A da Rocha. Selecção e recrutamento de pessoas. *A Regeneração das organizações*. Lisboa 2013.

Argyris, Chris. *A integração individuo organização*. São Paulo. 1975

BARNARD, Chester I. *as funções do executivo*. São Paulo. Atlas 1971;

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. *O capital humano das organizações*. Rio de Janeiro. 9ª edição. 2009

CARDOSO, Adelino A. *Recrutamento e selecção de pessoal*, lisboa. LIDEL 2005;