

Universidade Federal de Viçosa
Departamento de Administração e Contabilidade
ADM 100 – Introdução à Administração

ÁREAS FUNCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO

RECURSOS HUMANOS

Profa. Daiane Medeiros Roque Ferreira

RECURSOS HUMANOS

“É a área responsável pela concepção e gestão de sistemas formais que garantem a utilização eficaz e eficiente do talento humano na realização dos objetivos organizacionais” (SOBRAL e PEGI, 2013, p. 509).

- Tem por objetivos:
 - ✓ Identificar e atrair recursos humanos qualificados e competentes;
 - ✓ Adaptar os trabalhadores à organização e desenvolver todo o seu potencial;
 - ✓ Manter os trabalhadores comprometidos e satisfeitos com a organização.

RECURSOS HUMANOS

- Até a década de 1970 a ARH estava associada à resolução de conflitos e às questões trabalhistas.
 - ✓ A área era considerada pouco nobre por não ser uma função diretamente relacionada com os resultados da organização;
 - ✓ De forma geral, as empresas tinham um departamento de pessoal que se ocupava essencialmente de tarefas administrativas (controle de assiduidade, processamento de salários, cumprimento de obrigações legais e contratuais, outras atividades burocráticas).
- Com a globalização, o aumento da competitividade e as transformações que marcaram o final do século passado, a ARH ganhou mais importância, exigindo novos paradigmas de gestão de pessoas. A área passa a ser vista como estratégica.

RECURSOS HUMANOS

- Os membros organizacionais devem ser encarados como parceiros, com os quais é necessário colaborar para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.
- As políticas e práticas de ARH têm impacto positivo no desempenho da organização, pois:
 - ✓ Melhoraram as competências e habilidades dos funcionários;
 - ✓ Aumentam as motivações dos trabalhadores;
 - ✓ Mantém os funcionários comprometidos com a organização;
 - ✓ Encorajar os não comprometidos com a organização a abandoná-la.

O PROCESSO DE ARH



1- IDENTIFICAÇÃO E ATRAÇÃO DE PESSOAS

- Envolve as as etapas de **planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoas.**
 - ✓ O **planejamento de RH** - processo de elaboração de um plano que projeta as **eventuais modificações na estrutura de recursos humanos da organização.** Envolve:
 1. determinar as necessidades de recursos humanos;
 2. detectar as eventuais redundâncias
 3. definir as necessidades de treinamento para os trabalhadores atuais;

IDENTIFICAÇÃO E ATRAÇÃO DE PESSOAS

Atividade de suporte para Planejamento de RH

- **Descrição do cargo:** descreve as tarefas, deveres e responsabilidades que estão envolvidas no desempenho da função (foco no conteúdo do cargo, o ambiente e as condições de trabalho).

Exemplo:

Cargo de engenheiro de uma empresa de mineração
planejar e desenvolver estudos para atendimento de novos projetos; propor e acompanhar ensaios de bancada, piloto e testes industriais; avaliar projetos em todas as fases de engenharia e implantação.

IDENTIFICAÇÃO E ATRAÇÃO DE PESSOAS

- Exemplo de descrição e especificação de cargo - Edital Petrobrás Distribuidora S.A.

PROFISSIONAL JÚNIOR/FORMAÇÃO	REQUISITOS / EXEMPLOS DE ATRIBUIÇÕES/REMUNERAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO	<p>REQUISITOS: certificado de conclusão ou diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de graduação de nível superior, bacharelado, em Administração, reconhecido pelo Ministério da Educação, Secretarias ou Conselhos Estaduais de Educação. Registro no respectivo Conselho de Classe.</p> <p>EXEMPLOS DE ATRIBUIÇÕES: acompanhar, participar e executar o planejamento e desenvolvimento de estudos técnico-administrativos nos diversos segmentos da organização; implantar, acompanhar e avaliar processos ligados à Administração nas áreas comercial, administrativa, financeira, de planejamento, de recursos humanos entre outras.</p> <p>REMUNERAÇÃO: salário básico de R\$ 5.249,89 com garantia de remuneração mínima de R\$ 8.866,74.</p>
CIÊNCIAS CONTÁBEIS	<p>REQUISITOS: certificado de conclusão ou diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de graduação de nível superior, bacharelado, em Ciências Contábeis, reconhecido pelo Ministério da Educação, Secretarias ou Conselhos Estaduais de Educação. Registro no respectivo Conselho de Classe.</p> <p>EXEMPLOS DE ATRIBUIÇÕES: acompanhar, participar e executar a elaboração das demonstrações contábeis e do balanço social e a análise e apuração de recolhimentos de tributos.</p> <p>REMUNERAÇÃO: salário básico de R\$ 5.249,89 com garantia de remuneração mínima de R\$ 8.866,74.</p>

1 - IDENTIFICAÇÃO E ATRAÇÃO DE PESSOAS

- Dois fatores que levam à incerteza e imprevisibilidade nas organizações:
 - ✓ Rotatividade do pessoal (turnover)
 - ✓ Absenteísmo

1 - IDENTIFICAÇÃO E ATRAÇÃO DE PESSOAS

RECRUTAMENTO

- Processo que envolve tanto a identificação como a atração de candidatos qualificados para ocupar um cargo na organização.
- Tipos de recrutamento:
 - ✓ **Recrutamento interno:** preenchimento de uma vaga dentro de uma empresa por meio do remanejamento de seus funcionários atuais.
 - ✓ **Recrutamento externo:** abertura a candidatos externos à organização.

RECRUTAMENTO

Recrutamento	Possibilidades
Interno	Transferência; Promoção; Transferências com promoção de pessoal; Programas de desenvolvimento de pessoal; Planos de carreiras de pessoal.
Externo	Consultas aos arquivos de candidatos; Apresentação de candidatos por parte dos funcionários das empresas; Cartazes ou anúncios na portaria da empresa; Contatos com sindicatos e associações de classe; Contatos com universidades e escolas, agremiações estaduais, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola; Conferências e palestras em universidades e escolas; Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado; Viagens de recrutamento em outras localidades; Anúncios em jornais e revistas; Agências de recrutamento; Recrutamento on-line Programas de trainee

Fonte: Elaboração própria a partir de Chiavenato (2010).

SELEÇÃO

- Avaliação das competências e qualificações dos candidatos e sua adequação às exigências do cargo que precisa ser preenchido.

Técnicas	Descrição
Entrevistas de seleção	Dirigidas, com roteiros específicos Não dirigidas (sem roteiro)
Provas de conhecimentos ou capacidades	Gerais (de cultura geral ou de línguas) Específicos (de cultura profissional ou de conhecimentos técnicos)
Testes de personalidade	Expressivos (de expressão corporal) Projetivos (de projeção da personalidade) Inventários (de motivação, de frustração, de interesses)
Técnicas de simulação	Psicodrama (cada pessoa põe em ação os papéis que lhes são mais característicos sob forma de comportamento) Dramatização (reconstituir no momento presente o acontecimento que se pretende estudar e analisar).

2 - DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

- Envolve a **orientação**; **treinamento** e **desenvolvimento** (de pessoas e da organização); e **avaliação** de **desempenho**.

Orientação: processo de ajustamento do indivíduo à organização, por meio da transmissão das informações necessárias para que os novos membros desempenhem satisfatoriamente sua função.

➤ Trata-se de um processo de socialização e acolhimento na organização

2 - DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

- **Treinamento** - Processo educacional **orientado para o presente** e aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e competências, focalizando o cargo atual.
- Etapas do treinamento:
 1. Diagnóstico
 2. Desenho
 3. Implementação
 4. Avaliação

MÉTODOS DE TREINAMENTO

- No local de trabalho:
 - ✓ Rotação de cargos
 - ✓ *Coaching*
- Fora do local de trabalho:
 - ✓ Palestras
 - ✓ Simulações de situações reais
 - ✓ Discussão de grupo de problemas ou casos
 - ✓ Dramatização (representação de diferentes papeis)
 - ✓ Modelagem de comportamento (apresentação de modelo a imitar).
- Universidade corporativa

2- DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

- Tem a finalidade mudar as crenças, as atitudes, os valores e a estrutura das organizações, de modo que elas possam se adaptar melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo de mudança.
- Fases do processo de desenvolvimento organizacional:
 - ✓ Diagnóstico
 - ✓ Intervenção
 - ✓ Reforço



Fonte: Sobral e Peci (2013, p. 523)

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- Apreciação do desempenho de cada pessoa na organização, em função das **atividades** que ela **desempenha**, das **metas e resultados** a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.
- Pode se dar tanto por meio de **métodos tradicionais** (que consideram a avaliação do chefe ao subordinado) e os **métodos modernos** (mais participativos). **Entre esses métodos modernos, destaca-se a avaliação 360°.**

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

- **A Avaliação 360º**
 - ✓ Avaliação feita de modo circular por todas as pessoas que mantêm alguma forma de interação com o avaliado: o superior, os colegas, os subordinados, os clientes internos externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado.

MANUTENÇÃO DE RH

- De forma geral, as organizações devem criar condições para que os trabalhadores se sintam satisfeitos e realizados no trabalho e comprometidos com a organização.
 - ✓ Estruturar uma política de remuneração justa
 - ✓ Recompensar os trabalhadores, promovendo-os ou transferindo-os
 - ✓ Desligar os trabalhadores que não demonstrem competência ou comprometimento

POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

- Representa o conjunto de instrumentos que constitui a contrapartida da contribuição prestada pelos trabalhadores à organização. As recompensas incluem:
 - ✓ Salários (componente fixo da remuneração total)
 - ✓ Benefícios (Ex: plano de saúde, vales)
 - ✓ Sistemas de incentivos (ex: comissões, participações nos lucros)

POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

- Para manter estruturas salariais equitativas e justas é preciso:
 - ✓ **Equilíbrio interno** – consistência interna entre salários em relação aos cargos da própria organização;
 - ✓ **Equilíbrio externo** – consistência externa dos salários em relação aos mesmos cargos de outra organização, que atuam no mercado de trabalho.

PROMOÇÕES E TRANSFERÊNCIAS

- **A promoção** - alteração das funções desempenhadas, subida na hierarquia da empresa ou à mudança salarial.
- **A transferência** - movimentação lateral do trabalhador na estrutura organizacional e é utilizada para desenvolver os recursos humanos. Promover novas experiências

DESLIGAMENTO

- Processo de redução do tamanho da força de trabalho da organização ou de reestruturação da sua base de competências. Pode se processar por diversos meios:
 - ✓ Demissão
 - ✓ Suspensão
 - ✓ Rebaixamento
 - ✓ Redução da jornada de trabalho
 - ✓ Aposentadoria

É ético investigar o perfil de candidatos e funcionários nas redes sociais?

Antes utilizadas apenas para entretenimento, as redes sociais serviam para entrar em contato com os amigos. Mas, esse cenário mudou. O Facebook, Twitter, o Instagram e demais redes sociais também passaram a ser alvo dos empregadores e profissionais de RH, que utilizam esses sites para analisar os perfis de possíveis candidatos.

Uma pesquisa realizada pelo site de empregos CareerBuilder.com, feita com mais de 3 mil executivos da área de RH, constatou que, em 2018, 62% deles usavam perfis em sites de redes sociais para pesquisar sobre candidatos a emprego, contra 11% em 2006.

Ainda, para 54% dos brasileiros entrevistados, aspectos negativos encontrados nas redes sociais seriam o suficiente para desclassificar um candidato durante o processo de seleção. Apenas 17% afirmam não se deixar influenciar pelas redes sociais.

A pesquisa conclui ainda que a rede social LinkedIn é a mais usada pelos executivos brasileiros para verificar a veracidade das referências apresentadas nos currículos dos candidatos; 66% dos executivos deles fazem isso sempre.

Para alguns recrutadores e profissionais de RH, não há qualquer problema ético na pesquisa de informações de candidatos em redes sociais. Para estes, tudo o que é público, não só pode como deve ser alvo de consulta.

Os contrários à investigação de perfis profissionais nas redes sociais afirmam que o conteúdo disponível afeta a vida particular dos candidatos, o que está fora da esfera de controle das empresas – ainda pode ser interpretado de maneira equivocada pelos avaliadores. Por exemplo, uma foto de um candidato com amigos tomando cerveja pode ser entendido e interpretado de diferentes formas, desde que o indivíduo é um alcoólatra até que ele é sociável.

É ético investigar o perfil de candidatos e funcionários nas redes sociais?

- 1) Na sua opinião, você considera ético a utilização das redes sociais para analisar o perfil dos candidatos e verificar a veracidade das suas referências?
- 2) Considera legítimo e aceitável que as empresas investiguem o perfil dos seus funcionários nas redes sociais para monitorar o seu comportamento?
- 3) Como deveria proceder um administrador ao saber que um funcionário publicou algo ofensivo sobre a empresa em uma rede social?

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. 2ª ed. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração**: teoria e prática no