

## **1 - RECURSOS HUMANOS (R.H.) COMO UM PROCESSO**

### **1.1 - CARÁTER MULTIVARIADO DO R.H.**

O R.H. é uma área interdisciplinar: envolve necessariamente conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Engenharia Industrial, de Direito do Trabalho, de Engenharia de Segurança, de Medicina do Trabalho, de Engenharia de Sistemas, de Cibernética etc.

Os assuntos normalmente tratados em R.H. referem-se a uma multiplicidade enorme de campos de conhecimentos: fala-se em aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevistas, de tecnologia de aprendizagem individual e de mudança organizacional, nutrição e alimentação, medicina e enfermagem, serviço social, plano de carreiras, desenho de cargos e da organização, satisfação no trabalho, absentéismo, salários e encargos sociais, mercado, lazer, incêndios e acidentes, disciplina e atitudes, interpretação de leis trabalhistas, eficiência e eficácia, estatísticas e registros, transportes para o pessoal, responsabilidade no nível de supervisão, auditoria, e diversos assuntos extremamente diversificados.

Os assuntos trabalhados pelo R.H. referem-se tanto a aspectos internos da organização (abordagem introversiva do R.H.), como a aspectos externos ou ambientais (abordagem extroversiva do R.H.). Exemplo de técnicas utilizadas:

*Os assuntos trabalhados pelo R.H. referem-se tanto a aspectos internos da organização como a aspectos externos ou ambientais*

<i>TÉCNICAS UTILIZADAS NO AMBIENTE EXTERNO</i>	<i>TÉCNICAS UTILIZADAS NO AMBIENTE INTERNO</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de mercado de R. Humanos.</li> <li>• Recrutamento e Seleção</li> <li>• Pesquisa de salários e benefícios</li> <li>• Relações com sindicatos</li> <li>• Relações com entidades de formação profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise e descrição de cargos</li> <li>• Avaliação de cargos</li> <li>• Treinamento</li> <li>• Avaliação de desempenho</li> <li>• Plano de carreiras</li> <li>• Plano de benefícios sociais</li> </ul>

## 1.2 - CARÁTER CONTINGENCIAL DO R.H.

Não há leis ou princípios universais para a administração de pessoas. O R.H. é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis.

*O R.H. é contingencial, ou seja, depende da situação organizacional*

*R.H. não se compõe de técnicas rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um dinâmico desenvolvimento.*

À medida que mudam esses elementos, muda também a forma de administrar os recursos humanos da organização. Daí o caráter contingencial ou situacional do R.H., que não se compõe de técnicas rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um dinâmico desenvolvimento. Um esquema de R.H. bem-sucedido em uma organização em certa época pode não sê-lo em outra organização ou na mesma organização em época diferente, pois as coisas mudam, as necessidades sofrem alterações, e o R.H. deve levar em consideração a mudança constante que ocorre nas organizações e em seus ambientes.

### OBJETIVOS DO R.H.

A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente dos profissionais, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

A Administração de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas coisas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegram e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização.

*A Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente dos profissionais*

## Módulo I - R.H. Como um Processo

Há mais coisas em jogo quando se fala em R.H.. Também está em jogo a espécie e qualidade de vida que a organização e seus funcionários levarão e a espécie de profissionais que a organização pretende cultivar.

*Ao lado dos objetivos organizacionais, o R.H. deve considerar os objetivos pessoais dos profissionais.*

Os objetivos do R.H. derivam dos objetivos da organização como um todo. Toda organização tem como um de seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto (como um bem de produção ou de consumo) ou de algum serviço (como uma atividade especializada). Ao lado dos objetivos organizacionais, o R.H. deve considerar os objetivos pessoais dos profissionais.

Os principais objetivos do R.H. são:

- criar, manter e desenvolver um contingente de profissionais com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;
- criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos profissionais, e alcance dos objetivos individuais; e
- alcançar eficiência e eficácia através dos profissionais disponíveis.

### 1.3 - O R.H. COMO RESPONSABILIDADE DE LINHA E FUNÇÃO DE STAFF

A responsabilidade básica pela administração de Recursos Humanos em nível institucional cabe ao executivo máximo da organização: o Presidente. De um ponto de vista mais amplo, cabe ao Presidente a responsabilidade pela organização toda.

É ao Presidente que cabem as decisões sobre a dinâmica e os destinos da organização e dos recursos disponíveis ou necessários. Em nível departamental ou divisional, a responsabilidade pela Administração de Recursos Humanos cabe a cada executivo de linha, como, por exemplo, o gestor responsável pela área. Assim, cada gestor é responsável pelos recursos humanos alocados em seu departamento - qualquer que ele seja, de linha ou de assessoria, de produção, de vendas, de finanças, de pessoal etc. Em suma, a responsabilidade pelo R.H. é compartilhada por toda a organização. Tanto o Presidente como cada gestor devem saber o essencial sobre recursos humanos, embora não tenham condições de conhecê-lo profundamente. Mas o que devem conhecer é de enorme e vital importância para a organização.

*Cada gestor é responsável pelos recursos humanos alocados em seu departamento. Em suma, a responsabilidade pelo R.H. é compartilhada por toda a organização.*

*O R.H. é uma responsabilidade de linha e uma função de staff.*

O R.H. É UMA RESPONSABILIDADE DE LINHA E UMA FUNÇÃO DE STAFF. Isso significa que quem administra o pessoal é cada gestor dentro de sua área de atuação. É ele quem decide sobre novas admissões, sobre promoções e transferências, sobre avaliação do desempenho, sobre mérito, treinamento, desligamento etc.

Todavia, para que os gestores atuem de maneira uniforme e padronizada em relação aos seus profissionais, torna-se necessário um órgão de staff, de assessoria e consultoria, para proporcionar aos gestores a devida orientação (regulamentos, normas e procedimentos) sobre como administrar seus profissionais. Além dessa assessoria, aconselhamento e consultoria, o órgão de staff deve também prestar serviços especializados - como serviços de recrutamento, seleção, treinamento análise e avaliação de cargos etc - suprir o corpo gerencial com propostas e recomendações para que tomem decisões adequadas.

Dentro dessas condições, o R.H. é uma responsabilidade de linha ( de cada gestor ) e uma função de staff (assessoria que o órgão de RH presta a cada gestor).