

## POLITICAS DE RECURSOS HUMANOS

Profa. Jordana

As transformações constantes no ambiente organizacional, as mudanças tecnológicas, a globalização da economia e a concorrência entre as empresas estão modificando a forma de administrar as organizações, fazendo com que estas repensem suas práticas e modelos.

Os modelos de gestão de pessoas foram evoluindo com o passar dos anos. Inicialmente, a estrutura era de departamento pessoal, voltada para trâmites burocráticos.

Posteriormente, passou para gestão do comportamento humano e, atualmente, a gestão estratégica articula a forma de atuar com a estratégia corporativa da empresa.

O surgimento do departamento pessoal ocorreu quando os empregados deveriam ser administrados como os fatores de produção e da necessidade de registrar seus dados.

A nomenclatura Administração de Recursos Humanos começou a ser utilizada na década de 60 e nas próximas décadas o caráter estratégico é introduzido. Ainda ao longo da década 80, a Universidade de Harvard desenvolveu um novo panorama da gestão estratégica de recursos humanos, buscando uma orientação estratégica para as políticas e práticas de recursos humanos.

O termo Gestão de Pessoas veio modificar a Administração de Recursos Humanos, pois este caracterizava as pessoas apenas como recursos, comparando-as com os recursos materiais e financeiros da organização. Por isso, alguns autores que defendiam essa nova concepção de Gestão de Pessoas passaram a chamar de cooperados ou parceiros aqueles que antes eram denominados de funcionários ou empregados.

Desde então, essa área vem passando por uma mudança de atuação de tático-operacional, para uma atividade em nível estratégico.

A Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) pode ser definida como: 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.

A administração estratégica visa assessorar e cooperar para que a organização atinja seus objetivos, devendo caminhar junto ao planejamento estratégico da organização, sua posição é de subsidiar a alta direção nos assuntos relacionados como à qualidade dos talentos que fazem parte do quadro da organização, ao desenvolvimento do colaborador e da organização e às políticas de manutenção dos Recursos Humanos.

O papel da área é também, ser parceira na configuração e no direcionamento de resultados estratégicos.

Enfim, essa evolução histórica nos faz refletir que um longo caminho foi percorrido, mas é essencial que a área de gestão de pessoas continue evoluindo, pois as organizações estão cada vez mais competitivas e com o mesmo acesso rápido às inovações tecnológicas torna-se mais difícil à busca pela vantagem competitiva. Dessa forma, o diferencial entre as empresas é o

capital humano e são as pessoas que contribuem para a implementação de estratégias de negócios e o RH Estratégico deve estar alinhado ao planejamento estratégico da organização para possibilitar que elas atinjam esse objetivo.

Segundo Chiavenato o departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos.

Os “chefes de pessoal”, naquela época, tinham como característica a **inflexibilidade**, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir funcionários.

Ao ser comunicado que deveria ir ao Departamento de Pessoal, o trabalhador já imaginava que seria demitido. Por muito tempo foi assim, e talvez, em algumas empresas isso ainda persista.

O processo evolutivo dos recursos humanos das organizações passou por fases distintas:

**a) Fase Contábil: os custos em primeiro lugar**

Nessa fase a preocupação dos responsáveis era principalmente a respeito de como eram controlados os custos das organizações. Os empregados eram encarados sob a ótica contábil, quer dizer, a organização pagava pela mão de obra e, em contrapartida, as entradas e saídas dessa conta deveriam ser registradas contabilmente. Esta foi a fase pioneira da “gestão de pessoal”, que teve início no século XIX e permaneceu até o início da década de 1930.

**b) Fase Legal: estrito cumprimento da legislação**

Essa fase que aconteceu entre as décadas de 1930 e 1950, teve como marco a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, por Getúlio Vargas. Desde então, surgiram os direitos dos trabalhadores e a consequente preocupação das empresas e organizações no geral em seguir as Leis. Durante esse período foi criada também a função de Chefe de pessoal, profissional que era o responsável por acompanhar e manter os trabalhadores dentro das novas leis trabalhistas.

**c) Fase Tecnicista: burocracia como sinônimo de praticidade**

Durante esse período, o governo do presidente Juscelino Kubistchek implementou no Brasil a indústria automobilística. Promoveu uma mudança nos organogramas das empresas, surgindo os subsistemas de RH e iniciou-se uma grande preocupação com a eficiência e desempenho dos funcionários da época. Foi também nesse período que a área de RH passou a ser responsável pelo recrutamento e seleção, treinamento, cargos e salários, higiene e segurança, benefícios e outros. Essa fase teve sua maior ênfase entre as décadas de 1950 e 1965.

**d) Fase Administrativa: o sindicalismo como via de proteção**

Esta fase que iniciou em 1965, foi cenário de uma revolução dos trabalhadores, implementando assim o movimento sindical. Aconteceram muitas mudanças na área gerencial, retornando o gerente de pessoal no lugar do gerente de relações industriais, pois neste momento o foco estava voltado para o lado mais humanista, considerando de suma importância os indivíduos e a relações entre eles.

**e) Fase Estratégica: planejamento como diferencial**

A metade da década de 1980 foi destacada pelo surgimento dos primeiros programas de planejamento estratégico que estavam diretamente ligados ao planejamento estratégico central das organizações. Foi nessa fase que o Gerente de Recursos Humanos teve seu reconhecimento como parte da diretoria em diversas organizações, considerando-o agora em nível estratégico, o que antes era visto como um funcionário de terceiro escalão.

Nas próximas décadas, podemos observar grandes mudanças, tanto na visão da administração empresarial em geral, quanto para a área de Gestão de Recursos Humanos. Essas mudanças constantes estão ocorrendo junto com o mundo das tecnologias de comunicação e informação em permanente evolução, como uma valorização cada vez mais presente das possibilidades individuais em conjunto com o desenvolvimento das equipes.

<b>PROVISÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>APLICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>MONITORAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>Pesquisa de mercado de recursos humanos</b> ✓ pesquisa e análise do mercado de recursos humanos ✓ onde recrutar (fontes de recrutamento)	<b>Análise e descrição de cargos</b> ✓ determinação dos requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais, físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho) para o desempenho do papel	<b>Administração de salários</b> ✓ avaliação e classificação de cargos visando ao equilíbrio salarial interno ✓ pesquisas salariais visando ao equilíbrio salarial interno ✓ política salarial	<b>Treinamento</b> ✓ diagnóstico e programação da preparação e reciclagem constante dos recursos humanos para o desempenho dos cargos	<b>Banco de dados</b> ✓ registros e controles para a devida análise quantitativa e qualitativa dos recursos humanos disponíveis
<b>Recrutamento</b> ✓ como recrutar (técnicas de recrutamento) ✓ prioridade do recrutamento interno sobre o externo	<b>Planejamento e alocação de recursos humanos</b> ✓ determinação da quantidade de recursos humanos necessária a alocação desses recursos em termos de posicionamento em cargos dentro da organização	<b>Plano de benefícios sociais</b> ✓ planos e sistemáticas de benefícios sociais adequados à diversidade de necessidades dos participantes da organização	<b>Desenvolvimento de recursos humanos</b> ✓ aprimoramento a médio e longo prazo dos recursos humanos disponíveis, visando à contínua realização do potencial existente em posições mais elevadas na organização	<b>Sistemas de informação</b> ✓ meios e veículos de informação adequados às decisões sobre recursos humanos
<b>Seleção</b> ✓ critérios de seleção e padrões de qualidade ✓ grau de descentralização das decisões acerca da seleção de pessoal ✓ técnicas de seleção	<b>Plano de carreiras</b> ✓ determinação da seqüência ótima das carreiras, definindo as alternativas de oportunidades possíveis dentro da organização	<b>Higiene e segurança do trabalho</b> ✓ critérios de criação e desenvolvimento das condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolvem os cargos	<b>Desenvolvimento organizacional</b> ✓ aplicação de estratégias de mudança visando à saúde e excelência organizacional	<b>Auditoria de recursos humanos</b> ✓ critérios de avaliação e adequação permanentes das políticas e dos procedimentos de recursos humanos
<b>Integração</b> ✓ planos e mecanismos (centralizados e descentralizados) de integração de novos participantes ao ambiente interno da organização	<b>Avaliação do desempenho</b> ✓ planos e sistemáticas para contínua avaliação da qualidade e adequação dos recursos humanos	<b>Relações sindicais</b> ✓ critérios e normas de procedimentos sobre relações com empregados e com sindicatos	_____	_____

Quadro 02 : Bases da política de recursos humanos

Fonte: Adaptado de Chiavenato, (2006).

## 1. Políticas de provisão de Recursos Humanos

As políticas de provisão estão relacionadas com as atividades de pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas e integração ao ambiente organizacional.

### **Mercado de trabalho**

Compreender o mercado de trabalho como um espaço de negociação e de troca, em que, de um lado, tem alguém oferecendo seu talento e sua capacidade, com necessidades sociais, psicológicas e físicas a serem satisfeitas, e de outro uma organização que necessita desse talento e dessa capacidade, e que esta disposta a oferecer as condições para a satisfação das necessidades e expectativas das pessoas. Em termos de recrutamento e seleção, “o mercado de trabalho é a fonte de onde afluem os candidatos ao preenchimento de vagas oferecidas pela empresa”. Para que ocorra o preenchimento das vagas de uma maneira eficaz e realizado o processo de recrutamento.

### **Recrutamento**

Entende-se por recrutamento todos os esforços da empresa em trazer para si novos profissionais potencialmente qualificados ou a captação interna de colaboradores mediante de técnicas e procedimentos de acordo com cada demanda.

O recrutamento atua como um elo entre o ambiente externo e a organização funciona como o primeiro ponto de contato entre a empresa e o colaborador e caracteriza por um amplo processo de investigação dos candidatos, tendo em vista seu ajustamento ao cargo, à organização ao setor de trabalho e à chefia requisitante com quem irá trabalhar (DUTRA, 2002).

O recrutamento de pessoal divide-se em interno e externo:

**Recrutamento interno** é aquele que privilegia os próprios funcionários da empresa, a divulgação é informada por meio de comunicação, memorando ou cartazes em todos os quadros e avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, podendo ser:

- Transferências
- Promoções
- Promoções com transferências

- Programas de desenvolvimento de pessoal
- Plano de carreira

**Recrutamento Externo:** É o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos (MARRAS, 2000). O recrutamento externo é recomendado quando a empresa deseja trazer experiências novas para a organização. A empresa traz “sangue novo” e experiências novas, mantendo-se atualizada em relação às práticas adotadas pelas demais organizações. Entre as fontes mais utilizadas, pode citar as seguintes:

1. Funcionário da própria empresa
2. Bancos de dados internos
3. Indicações
4. Cartazes (internos e externos)
5. Entidades (sindicatos, associações etc.)
6. Escolas, universidades, cursos etc.
7. Outras empresas (fornecedores, clientes etc.)
8. Consultorias de outplacement ou replacement
9. Agencias de emprego
10. Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão etc.)
11. Consultorias
12. Headhunters.

### **Seleção**

Após ser realizado o recrutamento, é realizada a seleção dos candidatos mais aptos a ocupação do cargo. O processo de seleção vem logo após o recrutamento, com a finalidade de selecionar os candidatos mais qualificados a ocupar o cargo. Para que se possa selecionar adequadamente, torna-se necessário definir critérios, para tanto, requer-se conhecimento das políticas de seleção da empresa e, sobretudo dos cargos que se deseja

É preciso saber o que se espera do candidato, o que ele vai fazer, isto é, estabelecido nas descrições das funções, que tem como um dos objetivos, proporcionar informações para facilitar o recrutamento, a seleção e o reposicionamento das pessoas adequadas para cada função.

A entrevista na unidade de seleção é realizada com objetivo de observar o candidato a checar as informações contidas no currículo.

- Informações de pessoas confiáveis: se o candidato é conhecido por uma pessoa na qual pode-se confiar, tanto em termos de capacidade de avaliação quanto em integridade
- Testes técnico-profissionais: consiste em avaliar e testar a competência técnica e profissional do candidato.
- Testes psicológicos: é feito com o intuito de avaliar as características de personalidade técnica e temperamento do candidato, seu raciocínio lógico e espacial.
- Dinâmica de grupo: é efetuada colocando-se os candidatos em uma situação simulada de trabalho, para observar suas reações e atitudes mediante problemas que poderão surgir, no tipo de trabalho que devesse executar.
- Entrevista pelas chefias futuras: após as preliminares na central de recrutamento e seleção, os candidatos são encaminhados às chefias futuras, que iram decidir entre os que lhes foram encaminhados quem será admitido.
- Informações de empregos anteriores: escolhido o candidato a admitido, resta coletar informações a seu respeito, essas informações geralmente são apuradas na antiga empresa onde o mesmo trabalhou.
- Informações cadastrais: é o momento de averiguar se o selecionado possui alguma restrição, seja ela bancária ou de serviço de proteção de crédito (SPC).
- Exame médico: é obrigatório por lei o exame médico antes da admissão, por raramente ser encontrado problema que impeçam uma contratação, esse exame é feito após as demais etapas. Do mesmo modo deve considerar a cultura da empresa e os valores e crenças do candidato, pois o mesmo deve ter condições de se adaptar a essa cultura, para conhecer o candidato é necessária a escolha da técnica de seleção. Como relata ainda o mesmo autor, "os critérios de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, uma vez

que a finalidade destas é proporcionar maior objetividade e precisão à seleção das pessoas para aquele cargo”.

Vários candidatos podem ter as qualidades exigidas para ocupação dos cargos, passando então pelo processo de decisão. A tomada de decisão do candidato em relação à contratação é tarefa que se reveste de grande responsabilidade, pois é a escolha do melhor candidato a admissão. Assim, depois que o candidato é selecionado é realizada a integração na empresa

### **Integração**

Após recrutamento e seleção e momento de integrar o novo contratado a organização para que o mesmo venha ser posicionado em seu cargo iniciando as práticas da organização. Tem-se o entendimento que a integração é a maneira pela qual a organização recebe os novos participantes e os integra a sua cultura, ao seu sistema, para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização, consiste em informar ao novo empregado os objetivos, as políticas, os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho da empresa, bem como explicar como funcionam seus serviços o que é permitido é o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam do novo membro

A partir desta etapa de socialização o indivíduo começa a desempenhar seu papel de acordo com as políticas da organização deste modo para que o mesmo venha desenvolver claramente suas atividades.

### **Políticas de Aplicação de Recursos Humanos**

Envolve as atividades relacionadas ao desenho de cargo a análise e descrição de cargo, planejamento e alocação de recursos humanos, plano de carreiras e avaliação do desempenho.

### **Desenho de cargos**

O desenho de cargos envolve a descrição do conteúdo de cargo, ou seja, as atribuições que constituem as atividades a ser realizadas pelo ocupante do cargo que exige certas competências que o mesmo venha desempenhar, estas mudam conforme o cargo, área de atuação e nível hierárquico. Para desenhar um cargo significa definir quatro condições básicas:

- O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante devesse desempenhar;
- Como as tarefas ou atribuições deverão ser desempenhadas.



- A quem o ocupante do cargo deverá reportar-se
- Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir.

Após o desenho de cargos, são estabelecidos esses fatores na análise e descrição de cargos.

### **Análise e descrição de Cargo**

A análise de cargo requer certos passos e é demorada e trabalhosa, sua função é verificar de forma comparativa quais as exigências que as tarefas ou atribuições impõem ao ocupante. São muitos os objetivos da análise e descrição de cargos, pois constituem a base fundamental para qualquer programa de recursos humanos, quase todas as atividades baseiam-se em informações proporcionadas pela análise de cargos.

**Os usos dos resultados da análise de cargos são amplos:** recrutamento e seleção de pessoal, identificação de necessidades de treinamento, definição de programas de treinamento, planejamento da força de trabalho, avaliação de cargos, projeto de equipamento e métodos de trabalho etc.

A descrição deve ser elaborada de forma clara para fácil compreensão. Portanto, a descrição e a avaliação são as do cargo e não as dos ocupantes. A especificação do cargo é o relato dos requisitos, responsabilidades e esforços impostos ao ocupante do :

- Instrução: Instrução formal obtida em cursos oficiais e de extensão ou especialização.
- Conhecimento: conhecimento complementares exigidos para o exercício do cargo.
- Experiência: tempo estimado para que o ocupante do cargo, desde que possua os conhecimentos exigidos, possa desenhar normalmente, as tarefas componentes do cargo em análise.
- Iniciativa: relato das complexidades das tarefas, do grau de supervisão recebida pelo ocupante para o desempenho das suas atividades e do discernimento, julgamento ou decisão exigidos para a solução de problemas. Esse fator pode também ser4 desmembrado em iniciativa, complexidade das tarefas e supervisão recebida.
- Responsabilidade por supervisão: relato da extensão da supervisão exercida, sendo verificado o número de subordinados e a natureza da supervisão.

- Responsabilidade por máquinas e equipamentos: considera a responsabilidade exigida com relação ao manejo, manutenção e guarda de máquina, ferramentas, equipamentos, bem como à prevenção contra estragos ou prejuízos ou descuido.
- Responsabilidade por numerário: considera a responsabilidade exigida do ocupante do cargo pela guarda e manuseio de dinheiro, títulos e documentos da companhia e possibilidade de perda dos mesmos.
- Responsabilidade por erros: considera o risco de ocorrência de erros na execução do trabalho que possam afetar a imagem da companhia ou trazer prejuízo para a mesma.
- Responsabilidades por materiais ou produtos: considera a responsabilidade por materiais ou produtos sob custódia do ocupante do cargo e a extensão e probabilidade de prejuízos financeiros ou operacionais que possam resultar em razão do exercício do cargo.
- Responsabilidade por segurança de terceiros: considera a possibilidade de ocorrência de acidentes a que se exponham outros colaboradores, na realização das tarefas pelo ocupante do cargo, mesmo agindo dentro dos padrões de segurança exigidos pela companhia.

Esforço mental e visual: exigência de concentração ou atenção mental ou visual requerida do ocupante do cargo. Devem ser determinadas a frequência, a intensidade e a continuidade mental e visual.

- Responsabilidade por contatos: considera a natureza dos contatos efetuados pelo ocupante do cargo para resultados do seu trabalho. Devem ser evidenciados o objetivo, a frequência e a hierarquia das pessoas com quem são mantidos os contatos bem como se são externos ou internos.
- Esforço físico: exigência quanto ao esforço físico requerido do ocupante do cargo, que envolvam posições incômodas carregamento de pesos, bem como a intensidade dessa exigência no trabalho.
- Risco: considera a possibilidade de ocorrência de acidentes com o próprio ocupante do cargo, apesar da observância das normas de segurança. Deve ser evidenciada a frequência de exposição, a probabilidade e a gravidade das lesões provenientes dos possíveis acidentes.
- Condições de trabalho: considera as condições físicas do ambiente de trabalho do ocupante do cargo, tais como: ruído, calor, sujeira, vibrações, gases, fumaça, etc. É necessário descrever e analisar os cargos de modo que o ocupante venha desenvolver suas funções com

entendimento e conhecimento de seu ambiente de trabalho, compreendendo a importância destes processos, a clareza na especificação dos cargos determina os resultados futuros, que para a empresa resultara em uma eficiente administração de recursos humanos.

Uma adequada administração de profissionais é indispensável um planejamento de Recursos Humanos

### **Planejamento de Recursos Humanos**

Para alcançar seus objetivos as organização precisam ter pessoas adequadas e comprometidas com trabalho a ser realizado deste modo necessitam de planejamento para definir quantidade e qualidade de pessoas necessárias para cada uma das operações da empresa.

O planejamento de recursos humanos 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. Adotar um planejamento é de vital importância para a empresa inclui sua preocupação com o futuro.

### **Plano de Carreira**

O desenvolvimento profissional dos colaboradores é o alvo principal de um plano de carreiras. Quanto sua finalidade é promover o desenvolvimento da organização por meio do melhor aproveitamento de seu patrimônio humano, dando a este, condições de auto-realização.

“planejamento de carreiras é um processo contínuo de integração entre o empregado e a organização visando a atender aos objetivos e interesses de ambas as partes”.

“cabe a organização a responsabilidade pela definição de um plano de carreiras que, por trajetórias diversas, possibilite o crescimento e ascensão do colaborador. No entanto, carreira é decisão do colaborador”.

Os principais objetivos do plano de carreira são:

- Propiciar carreiras compatíveis de acordo com as necessidades de mão- de-obra definidas no planejamento de RH.
- Permitir que os funcionários estejam motivados para o trabalho em face de ascensão que lhes é oferecida pela empresa.

- Assegurar a política de formação e desenvolvimento de carreira seja transparente e dinâmica.
- Garantir que a direção da empresa possa utilizar o desenvolvimento de carreira como um instrumento efetivo de administração integrada.

É importante também na melhoria dos processos e na identificação de talentos profissionais que a organização tenha políticas para avaliar o desempenho dos profissionais.

### **Avaliação do Desempenho**

A avaliação do desempenho é processo de avaliar o comportamento do ocupante do cargo em busca de melhorar os resultados e aprimorar o conhecimento e habilidades dos recursos humanos da organização e também prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros. A avaliação do desempenho pode colaborar na determinação e no desenvolvimento de uma política adequada de Rh às necessidades da organização.

“a avaliação do desempenho dentro das empresas tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho”.

Conforme a política de Rh adotada pela organização, a responsabilidade pela avaliação do desempenho das pessoas pode ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo e seu gerente, à equipe de trabalho, ao órgão de Gestão de Pessoal ou a uma comissão de avaliação do desempenho.

Com os programas de treinamento torna-se possível identificar as causas de eventuais deficiências e os meios de superá-las, e também examinar os aspectos positivos de cada funcionário, a fim de maximizá-los, incentivando o potencial de crescimento.

Os principais objetivos da avaliação do desempenho como adequação do indivíduo ao cargo, identificação das necessidades de treinamento, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados, auto-perfeiçoamento do funcionário; estimativa do potencial de desenvolvimento.

A avaliação do desempenho tem muito a ver com a metodologia adotada, porém, em qualquer circunstância, o mais importante para garantir o sucesso do sistema é a capacitação do avaliador, que deverá ser especialmente treinado para esse fim.

A era da informação trouxe dinamismo e competitividade, a única alternativa de sobrevivência das organizações nesse contexto é buscar excelência sustentada, através de investimentos em treinamento, capacitação e desenvolvimento das pessoas, hoje consideradas talentos humanos a serem estimulados e desenvolvidos.

A avaliação do desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam e de seu potencial de desenvolvimento futuro, existem diversos métodos de avaliação de desempenho, tanto aspectos relacionados com a própria avaliação e com as prioridades envolvidas, quanto ao seu desenvolvimento, pois há uma tendência de cada organização ajustar os métodos as suas políticas de recursos humanos.

### **Políticas de Manutenção de Recursos Humanos**

As políticas de manutenção são utilizadas para criar um ambiente sadio com condições psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas mantendo a força de trabalho motivada, dentro de um clima organizacional adequado. Está incluso neste processo: a administração de salários, higiene, segurança, e manutenção das relações sindicais.

### **Administração de salários**

Todas as empresas tenham ou não, uma estrutura organizacional, fazem administração de salários, o valor de cada cargo é representado por uma faixa salarial adequada para cada cargo, que tem o seu valor individual.

Seus objetivos principais são: estabelecer padrões de remuneração a todos os colaboradores, de acordo com as condições do mercado de trabalho, reconhecer e premiar os colaboradores conforme seu desempenho, recrutar e conservar pessoas competentes e manter as despesas salariais com objetivo de adequadas para acompanhamento e controle.

Os assuntos monitorados pela política salarial são: a estrutura de cargos e salários, salários de admissão e previsão reajustes salariais. Uma boa prática de administração de salários estabelecerá uma política salarial eficaz, que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com sua capacidade e desempenho. Assim como auxiliará o desenvolvimento do plano de benefícios sociais.

### **Plano de benefícios sociais**

Benefícios sociais são facilidades, conveniências, vantagens e serviços, que a que a empresa oferece aos seus colaboradores, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Chamada

remuneração indireta concedida a todos os empregados, como uma condição de emprego, independente do cargo ocupado.

Os benefícios são planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. Um programa de benefícios atende normalmente a dois objetivos, o da organização e o dos indivíduos. Os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas de seus empregados, investindo em boa qualidade de vida. Isso torna a empresa competitiva no mercado de trabalho passando a ter uma imagem positiva de que a organização sabe o que é melhor para seus funcionários pois o que realmente um trabalhador necessita para garantir o nível mínimo de qualidade de vida, como alimentação e assistência médica, oferecidas como parte integrante de remuneração.

Os principais tipos de benefícios são compulsórios e benefícios espontâneos.

### **Benefícios compulsórios**

São aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais como acordos ou convenções coletivas de trabalho, os quais se destacam: complemento de auxílio a doença, 13º salário, salário família, férias, salário maternidade Etc.

Já os **benefícios espontâneos** são concedidos por liberdade das empresas, com objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitiva no mercado de trabalho, tanto para atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais, Incluem: Restaurante, seguro de vida, assistência médica, festas para empregados, transporte, cesta básica, seguro de acidentes pessoais, veículo designado, clube para empregados, pagamento de quilometragem etc., ainda para o mesmo autor. Os planos de benefícios sociais fazem com que as pessoas sintam-se atraídas e motivadas a participar da organização, são oferecidos para atender as necessidades individuais de cada colaborador voltadas à preservação de suas condições físicas e mentais, por meio de um ambiente saudável.

### **Higiene e segurança do trabalho**

A higiene e segurança no trabalho visam basicamente a garantir condições adequadas á saúde e ao bem estar dos trabalhadores.

“Criar e manter um ambiente de trabalho seguro e saudável é fundamental para as empresas que zelam pela sua imagem e preocupam-se com os crescentes custos decorrentes dos acidentes de trabalho e das doenças profissionais”.

- Eliminar ou minimizar os fatores que propiciem o surgimento das doenças profissionais.
- Reduzir os efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho.
- Prevenir o agravamento de doenças, lesões ou deficiências apresentadas pelos empregados.
- Favorecer a execução da produtividade.

O subsistema de manutenção de RH exige condições de trabalho que garantam a saúde e bem-estar dos empregados. Preocupando-se também que o indivíduo e a organização, estejam em harmonia é necessário estabelecer relações trabalhistas adequadas.

### **Relações Sindicais**

As relações trabalhistas envolvem questões ligadas ao relacionamento da organização com os funcionários, que são representados pelo sindicato. Os sindicatos, procuram reivindicar melhores remunerações e benefícios e boas condições de trabalho, pois a empresa que remunera bem seu pessoal e proporciona condições de trabalho com segurança e num ambiente adequado tem melhores condições de atrair os mais capazes e obter maior produtividade. O objetivo dos sindicatos é aperfeiçoar as condições de remuneração do fator trabalho.

### **Políticas de desenvolvimento de Recursos Humanos**

O desenvolvimento é o processo de preparação melhoria das qualificações pessoais através de programas de mudança e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação.

### **Treinamento**

Treinamento é processo que as organizações utilizam para qualificar seus recursos humanos, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Os principais objetivos do treinamento são:

- a) preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização

b) dar a oportunidades para o continuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o individuo possa vir exercer;

c) mudar a atitude das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório aumentando-lhe a motivação e tornando-as mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão.

Na realidade o treinamento prepara as pessoas para o desempenho do cargo e também serve para informar os funcionários sobre política de qualidade, segurança no trabalho, produtos e/ou serviços, regras, modificações no sindicato ou legislação, modificações ou implantações de procedimentos.

### **Desenvolvimento**

O desenvolvimento de recursos humanos está voltado, para a manutenção de estratégias que visem alinhar os objetivos pessoais com organizacionais.

“através do treinamento e do desenvolvimento a pessoa pode assimilar informações, apreender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos”.

O treinamento consiste em, educar o profissional visando adapta-lo com elementos essenciais para o exercício de um cargo, já o desenvolvimento, direciona os cargos que vão ser ocupados e as novas habilidades que irão ser adquiridas. Quando se fala em treinamento e desenvolvimento, tende a ser uma forma individualizada, mas quando o assunto é desenvolvimento organizacional trata-se de todo o sistema

O desenvolvimento organizacional melhora as condições internas e treina as pessoas para novas condições do ambiente externo preparando a organização para as inevitáveis mudanças.

### **Fatores relacionados às políticas de Recursos Humanos**

Além dos fatores já comentados existem segundos autores pesquisados outros que também estão relacionados às políticas de recursos humanos: **Liderança, Estilos de Liderança, Motivação e Percepção.**



## **Liderança**

Liderança é o processo de dirigir pessoas. O líder é a pessoa responsável por influenciar pessoas a exercerem suas atividades. Os líderes são peças fundamentais para o desenvolvimento da empresa, pois devem ter habilidades essenciais para obter comprometimento de uma equipe. O líder deve mostrar coerência, energia, honestidade, deve saber se expressar para que seus seguidores executem de forma eficaz as atividades, por isso é preciso que a forma de comunicação entre eles seja clara, ele deve conseguir passar a mensagem para todos para que eles entendam qual é o propósito comum que tem de ser alcançado e para que se motivem para isso.

A liderança deve estar preparada para lidar com diversidades, com diferentes perfis comportamentais existentes em sua equipe, estilos inerentes à personalidade de cada um, fazendo disso um grande aliado para as políticas de recursos humanos. A liderança é o processo de conduzir as ações e influenciando o comportamento das pessoas na realização de suas atividades.

Os estilos de liderança são de suma importância para as políticas de recursos humanos, considerando que é por meio da orientação do líder que as pessoas irão desempenhar suas tarefas de maneira eficiente e eficaz, até porque o líder tem o papel de incentivar, motivar e treinar a sua equipe para o resultado esperado pela organização.

## **Motivação**

Atualmente as organizações têm considerado a motivação como um fator de alta importância e se vêem no desafio de criar condições para que as pessoas desempenhem suas tarefas com satisfação. Deste modo percebem que oferecer benefícios é uma forma de valorizar seus colaboradores e fazer com que eles permaneçam trabalhando.

“uma pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”.

Com relação ao estudo da motivação, originam-se vários tipos de teorias, dentre as que mais se destacam, são:

- Hierarquia das necessidades de Maslow,
- Teoria de Herzberg,

- Teoria X e Y.

A teoria de Abraham Maslow, as necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca por satisfazê-las é o que motiva de alguma forma. Dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de 5 necessidades:

- Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- Segurança: Incluem segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- Sociais: Incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
- Estima: Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
- Auto-realização: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, auto-desenvolvimento e alcance do próprio potencial. A medida que cada uma dessas necessidades vai sendo atendida, a próxima torna-se a dominante.

### **A Teoria de Herzberg**

Frederick Herzberg focalizou a questão da satisfação para formular sua teoria, e segundo ele existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas. São eles: os fatores motivacionais e Higiênicos. Os fatores relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho, como gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade, reconhecimento pelos resultados, realização pessoal e profissional, que ele considera como os fatores motivacionais propriamente ditos que são intrínsecos ou inerentes à pessoa.

Os fatores externos que dizem respeito ao ambiente de trabalho, como tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status e segurança, que ele chamou de fatores higiênicos. A teoria de Herzberg, os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tentando aumentar a produtividade e os resultados, ao passo que os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas, isto é se não forem bem administrados a produtividade cai, mas não adianta aumentá-los além de determinado limite, pois isso não influiria na motivação. Os fatores motivadores são internos às pessoas: a motivação está dentro de cada um. Os fatores higiênicos são externos, ou parcialmente externos.

” A análise de Herzberg focaliza principalmente a natureza das tarefas do cargo. De modo geral, as tarefas são definidas inicialmente com a única preocupação de atenderem aos princípios da eficiência e economia, o que tem levado a um esvaziamento dos componentes de desafio e de oportunidade para a criatividade no conteúdo das tarefas do cargo. Assim, as tarefas passaram a provocar um efeito de desmotivação: a apatia e a alienação são os resultados naturais da existência de tarefas que não são capazes de oferecer ao trabalhador nada mais além de um lugar decente para trabalhar.

### **Teoria X e Y**

Essas teorias foram elaboradas de formas mais adequadas de administrar e de conduzir os colaboradores para alcançar melhores resultados. A maneira de pensar dos gerentes influencia significativamente o comportamento das pessoas com quem convivem. Por isso, convém que eles conheçam suas características pessoais, especialmente suas ambições profissionais, antes de tentar motivar os outros.

Teoria X é praticada pelos administradores que não acreditam nas pessoas e impõem forte dependência dos subordinados em relação às chefias. Elas pressupõem que o ser humano tem aversão ao trabalho, e, portanto, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição e premiada materialmente para se esforçar e produzir de forma eficiente e eficaz.

Teoria Y tem uma visão oposta: pressupõe que o ser humano aceita responsabilidades e pode considerar o trabalho da mesma forma que um jogo. Para produzirem da forma eficiente e eficaz, as pessoas devem ser motivadas em função de suas necessidades específicas que podem incluir o relacionamento no trabalho, a perspectiva de valorização profissional.

**Teoria X** Os gerentes admitem que: Se não controla diretamente, a equipe não produz. Às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais. A maioria dos empregados não tem ambição e precisão de empurrão. As decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados.

**Teoria Y** Os gerentes admitem que: Qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada. De modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança. Seus empregados são capazes de se auto controlarem. Sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.