

# **A INTEGRAÇÃO DAS FUNÇÕES E SUB-FUNÇÕES NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**ALEXANDRE JOSÉ FONSECA PEREIRA**

**Aluno Nº 20001001**

**RESUMO:** A Gestão de Recursos Humanos numa organização pode ser visualizada como um sistema, cujo o processo envolve cinco subsistemas intimamente inter-relacionados e inter-dependentes. Esses subsistemas são o Recrutamento, a Afectação, a Manutenção, o Desenvolvimento e finalmente o Controlo de Recursos Humanos. As políticas de Recursos Humanos estão geralmente assentes em como cuidar cada um destes cinco subsistemas, estabelecendo regras para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objectivos desejados.

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE COIMBRA**

**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL**

**JUNHO DE 2006**

## INDICE

1. INTRODUÇÃO .....	1
2. TÉCNICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	1
3. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO UM SISTEMA .....	2
4. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	5
4.1. Políticas de Recrutamento de Recursos Humanos.....	6
4.2. Políticas de Afectação de Recursos Humanos .....	6
4.3. Políticas de Manutenção de Recursos Humanos .....	7
4.4. Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos .....	7
4.5. Políticas de Controlo de Recursos Humanos .....	7
5. CONCLUSÃO .....	12
6. BIBLIOGRAFIA .....	13

# 1. INTRODUÇÃO

A empresa caracteriza-se por se constituir como um organismo complexo, cujo o elemento essencial é o homem.

Num mundo em que a mudança atinge velocidades exorbitantes e as empresas são sistemas abertos em contacto constante com o meio envolvente, a gestão tem que se revestir de um certo carácter de cientificidade e levar em conta que os recursos técnicos mais sofisticados só têm sentido se houver sabedoria no desenvolvimento dos Recursos Humanos que comandam aqueles.

A Gestão de Recursos Humanos consiste assim, no planeamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controlo de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite às pessoas que com ela colaboram alcançar os objectivos individuais relacionados directa ou indirectamente com o trabalho.

A Gestão de Recursos Humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável, cujo o seu objectivo fundamental é dar estabilidade ao homem, promovê-lo social e profissionalmente, visando o desenvolvimento da sociedade.

## 2. TÉCNICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os assuntos tratados pela Gestão de Recursos Humanos referem-se tanto a aspectos internos da organização, como a aspectos externos ou ambientais. O quadro nº 1 dá uma ideia das técnicas utilizadas nos ambientes interna e externo da organização.

Quadro 1 - Algumas técnicas de Gestão de Recursos Humanos e a sua vinculação com os ambientes interno e externo da organização.

<b>Técnicas utilizadas no ambiente externo</b>	<b>Técnicas utilizadas no ambiente interno</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pesquisa no mercado de Recursos Humanos;</li><li>• Recrutamento e selecção;</li><li>• Pesquisa de salários e benefícios;</li><li>• Relações com sindicatos;</li><li>• Relações com entidades de formação profissional;</li><li>• Legislação trabalhista;</li><li>• Etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analise e descrição de funções</li><li>• Avaliação de cargos</li><li>• Formação</li><li>• Avaliação de desempenho</li><li>• Plano de carreiras</li><li>• Plano de benefícios sociais</li><li>• Política salarial</li><li>• Higiene e segurança</li><li>• Etc.</li></ul>

Algumas técnicas de gestão de Recursos Humanos são aplicadas directamente a pessoas que constituem os sujeitos da sua aplicação. Outras técnicas, como as resumidas na figura nº 1, são aplicadas indirectamente às pessoas, seja através de funções que elas ocupam, seja através de planos ou programas globais ou específicos.

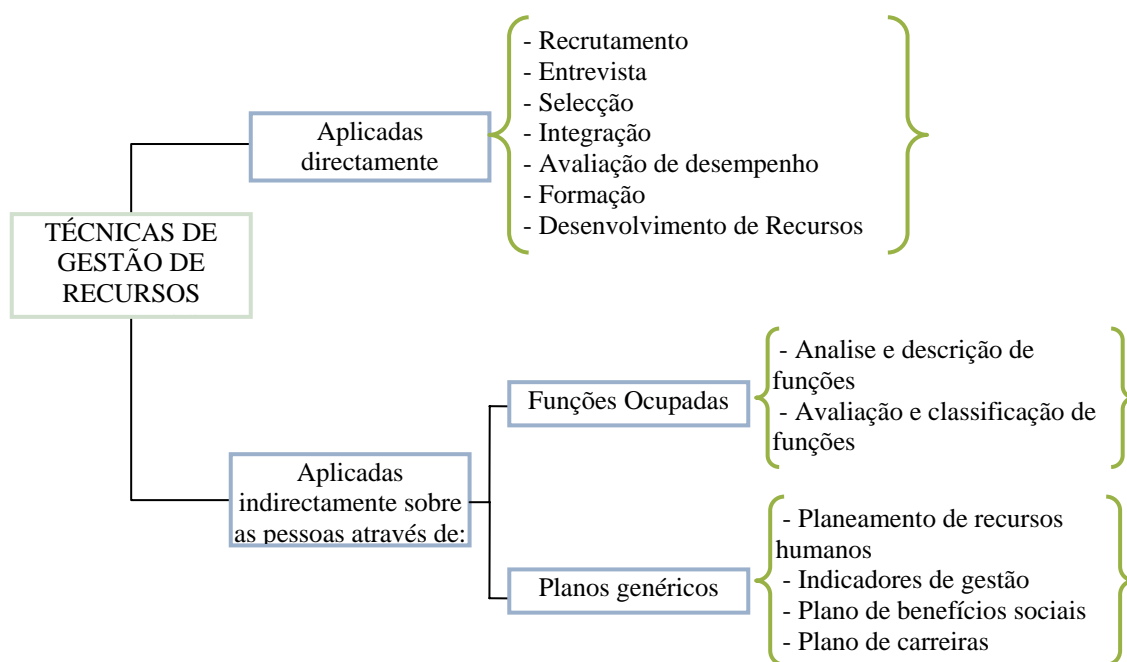


Figura 1: Técnicas da Gestão de Recursos Humanos aplicadas directamente sobre as pessoas ou indirectamente através das funções ou planos globais ou específicos.

Como o quadro nº 2 ilustra, algumas técnicas de Gestão de Recursos Humanos visam a obtenção e ao fornecimento de dados, enquanto outras são basicamente decisões tomadas sobre dados.

Quadro 2 – Técnicas de Gestão de Recursos Humanos que fornecem dados e decisões de Gestão de Recursos Humanos baseados em dados.

<b>Técnicas de GRH que fornecem dados</b>		<b>Decisões baseadas em dados</b>
1 - Análise e descrição de funções Recrutamento e selecção Entrevista	➡	1 – Admissões de pessoal
2 - Estudo de tempos e movimentos	➡	2 – Estabelecimento de padrões de produção
3 - Avaliação de desempenho Indicadores de gestão Registos de rotação de pessoal Registos de queixas e reclamações	➡	3 – Promoções Transferências Readmissões
4 – Avaliação de funções Análise do mercado de salários	➡	4 – Determinação de salários
5 – Formação de supervisores	➡	5 - Supervisão

### 3. A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO UM SISTEMA

A Gestão de Recursos Humanos trabalha com três dimensões fundamentais, tais como, o Indivíduo, o Trabalho e o Desenvolvimento.

Perante a interligação destes três aspectos inseparáveis, a gestão de recursos humanos é constituída de subsistemas interdependentes, como se pode verificar no quadro nº 3.

Esses subsistemas são os seguintes:

- **Subsistema de Recrutamento de Recursos Humanos**, que inclui planeamento de recursos humanos, pesquisa no mercado de mão-de-obra, recrutamento, selecção e integração.
- **Subsistema de Afectação de Recursos Humanos**, que inclui análise e descrição de funções, movimentação de pessoal (tanto nos sentidos horizontal, vertical ou diagonal), plano de carreiras e avaliação de mérito ou do desempenho.
- **Subsistema de Manutenção de Recursos Humanos**, que inclui remuneração (administração de salários), planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, registos, controlos de pessoal e relações trabalhistas.
- **Subsistema de Desenvolvimento de Recursos Humanos**, que inclui formação e planos de desenvolvimento do pessoal.
- **Subsistema de Controlo de Recursos Humanos**, que inclui indicadores de gestão, sistemas de informações de recursos humanos (colecta e tratamento de dados, estatísticas, registos, relatórios, mapas e demonstrativos) e auditoria Organizacional.

Quadro 3 - Os capítulos abrangidos pelos subsistemas da Gestão de Recursos Humanos.

SUBSISTEMAS DE GRH	CAPÍTULOS ABRANGIDOS
Recrutamento	Planeamento de Recursos Humanos; Recrutamento de pessoal; Seleccção de pessoal; Integração de Pessoal.
Afectação	Descrição e análise de funções; Movimentação de pessoal; Plano de carreiras; Avaliação do desempenho humano.
Manutenção	Compensação; Benefícios sociais; Higiene e segurança; Relações trabalhistas.
Desenvolvimento	Formação; Desenvolvimento de pessoas; Desenvolvimento organizacional.
Controlo	Indicadores de gestão; Sistemas de informação; Auditoria organizacional.

Estes subsistemas estão intimamente inter-relacionados e interdependentes, como se pode verificar na figura nº 2. A sua interacção faz com que qualquer alteração ocorrida num deles, provoca influências sobre os demais, nas quais transmitem novas influências nos outros, e assim por diante.

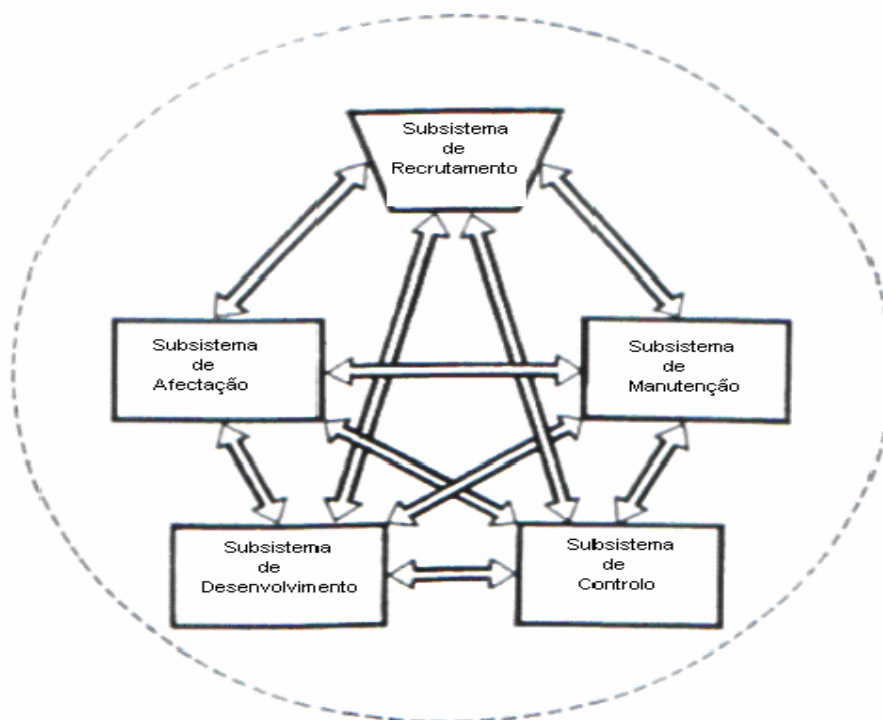


Figura 2: Os subsistemas do sistema de GRH e sua interacção.

Por outro lado, estes subsistemas formam um processo através do qual os recursos humanos são captados e atraídos, aplicados, mantidos, desenvolvidos e controlados pela organização. O processo não segue obrigatoriamente a sequência acima em face da interacção entre os subsistemas. A sequência pode variar de acordo com a situação. A figura nº 3 dá uma ideia das possíveis alternativas.

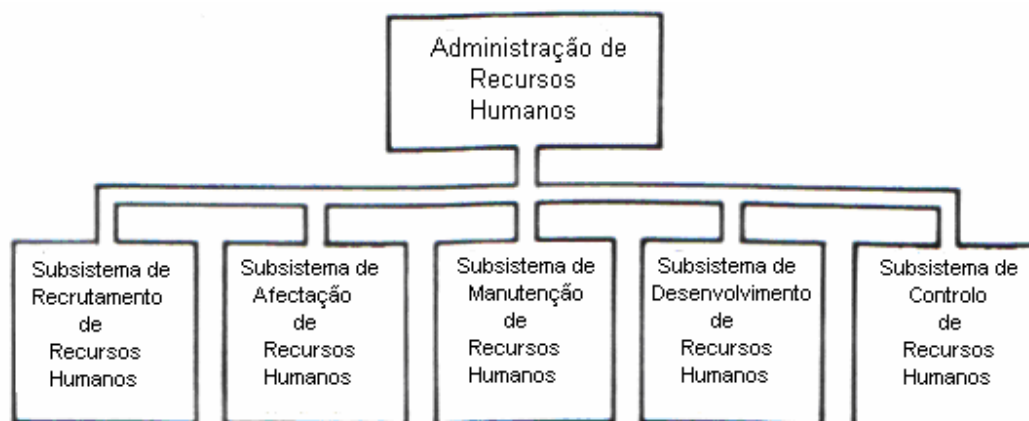


Figura 3: O sistema de Gestão de Recursos Humanos e seus subsistemas.

Contudo, estes subsistemas não são estabelecidos de uma única maneira. São contingentes ou situacionais, variam conforme a organização e dependem de factores ambientais, organizacionais, humanos, tecnológicos etc. São extremamente variáveis e, embora interdependentes, o facto de um deles mudar ou desenvolver-se numa direcção não significa que os outros mudem ou se desenvolvam também exactamente nessa mesma direcção e na mesma medida. A figura nº 4 mostra claramente este aspecto da Gestão de Recursos Humanos: à direita, uma situação de elevado desenvolvimento e sofisticação de cada um dos subsistemas, e à esquerda, uma situação rudimentar e de subdesenvolvimento, envolvendo transições intermediárias.



Figura 4: A relação entre subdesenvolvimento e elevado desenvolvimento entre cada subsistema da GRH.

#### 4. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Em função da racionalidade organizacional, da filosofia e cultura organizacional surgem as políticas. Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objectivos desejados. Constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas. Assim, políticas são guias para a acção. Servem para fornecer respostas às questões ou aos problemas que podem ocorrer com certa frequência, fazendo com que os subordinados procurem, desnecessariamente, seus supervisores para esclarecimento ou solução de cada caso.

As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objectivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objectivos individuais.

As políticas de recursos humanos variam enormemente conforme a organização, devido aos seguintes factores:

- Antecedentes históricos da organização;
- Cultura organizacional e racionalidade;
- Contexto ambiental; factores económicos, políticos, sociais, culturais, tecnológicos etc.
- Localização geográfica;
- Relações com sindicatos; e
- Políticas e restrições governamentais.

A longo prazo, as políticas de recursos humanos, quando bem delineadas e desenvolvidas, podem levar às seguintes consequências:

- Aprimoramento das técnicas de administração de recursos humanos;
- Aplicação de sadios princípios de administração, do topo à base da organização, principalmente no que se refere às necessidades de relações humanas de boa qualidade;
- Adequação de salários e benefícios sociais às necessidades do pessoal;
- Retenção de recursos humanos qualificados e altamente motivados dentro da organização;
- Garantia da segurança pessoal do trabalhador em relação ao emprego e às oportunidades dentro da organização;
- Obtenção de efectiva participação dos empregados.

Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. A rigor, uma política de recursos humanos deve abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos principais:

#### **4.1. Políticas de Recrutamento de Recursos Humanos:**

- a) Onde recrutar (fontes de recrutamento dentro ou fora da organização), em que condições e como recrutar (técnicas de recrutamento preferidas pela organização para abordar o mercado de recursos humanos) os recursos humanos necessários à organização;
- b) Critérios de selecção de recursos humanos e padrões de qualidade para admissão, quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, tendem em vista o universo de funções dentro da organização;
- c) Como integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia.

#### **4.2. Políticas de Afectação de Recursos Humanos:**

- a) Como determinar os requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais, físicos etc.), para o desempenho das tarefas e atribuições do universo de funções da organização;



b) Critérios de planeamento, distribuição e movimentação interna de recursos humanos, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização; e

c) Critérios de avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos através da avaliação do desempenho.

#### **4.3. Políticas de Manutenção de Recursos Humanos:**

a) Critérios de remuneração directa dos participantes, tendo-se em vista a avaliação de funções e os salários no mercado de trabalho, e posição da organização frente a essas duas variáveis;

b) Critérios de remuneração indirecta dos participantes, tendo-se em vista os programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades existentes no universo de cargos da organização, e considerando a posição da organização frente às práticas do mercado de trabalho;

c) Como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevada, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado;

d) Critérios relativos às condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolvem o desempenho das tarefas e atribuições do universo de funções da organização;

e) Relacionamento de bom nível com sindicatos e representações do pessoal.

#### **4.4. Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos:**

a) Critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização;

b) Critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazos, visando à contínua realização do potencial humano em posições elevadas na organização;

c) Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes.

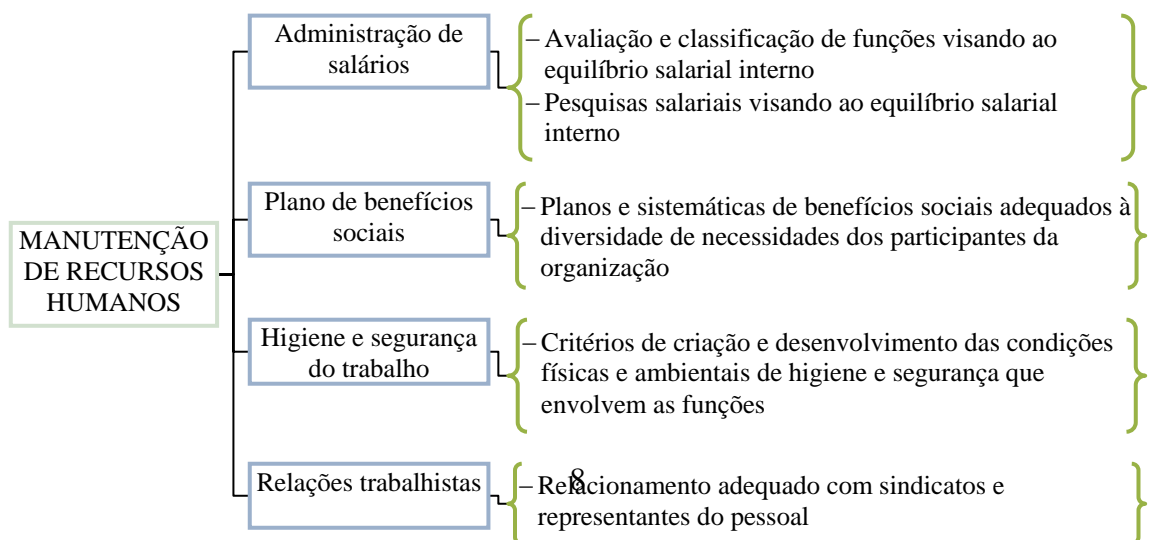
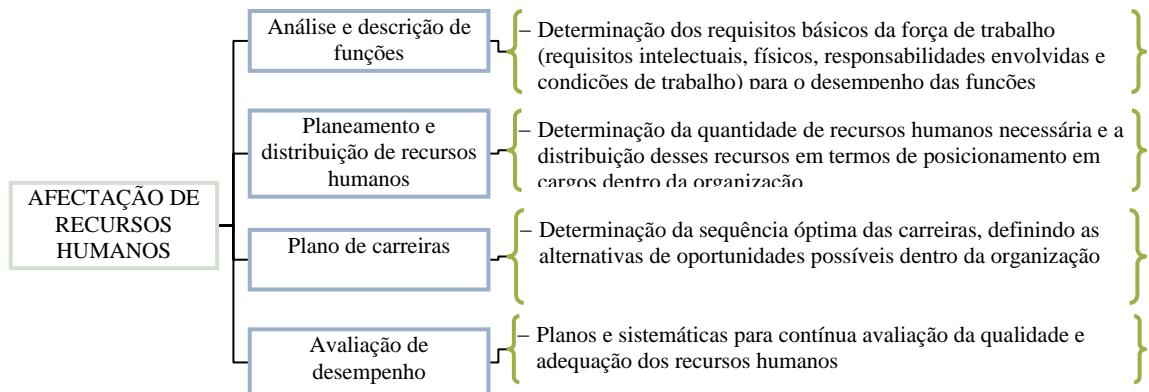
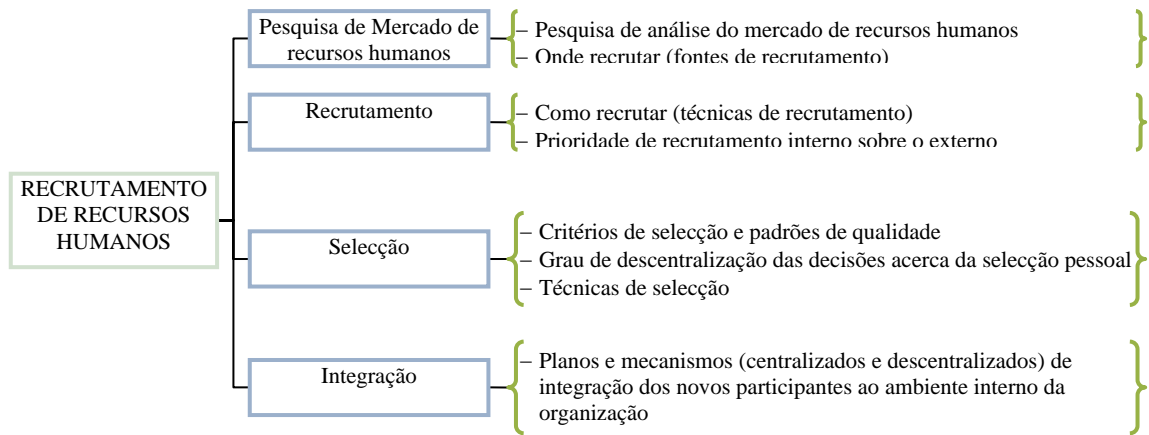
#### **4.5. Políticas de Controlo de Recursos Humanos:**

a) Como manter indicadores de gestão capaz de fornecer as informações necessárias para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização;

b) Critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos da organização.

A Figura nº 5 permite uma visão do conjunto de todas estas políticas.

## Políticas de:



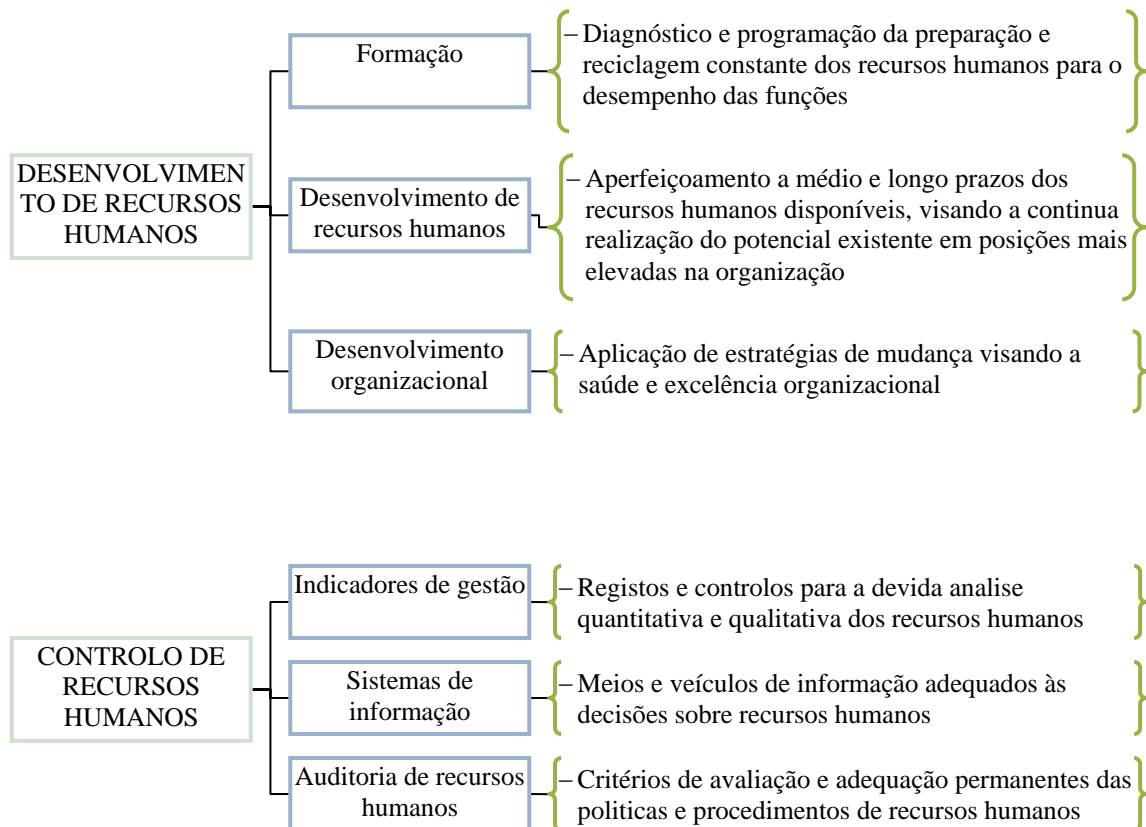


Figura 5: Bases da política de recursos humanos.

As políticas situam o código de valores éticos da organização que, através delas, estabelece relações com os empregados, accionistas, consumidores, fornecedores etc. A partir das políticas podem-se definir os procedimentos a serem implantados, que são cursos de acção predeterminados para orientar o desempenho das operações e actividades, tendo-se em vista os objectivos da organização. Os procedimentos constituem uma espécie de plano permanente que serve para orientar as pessoas na execução das suas tarefas dentro da organização. No fundo, servem para orientar as pessoas na realização desses objectivos. Visam dar consistência à execução das actividades, garantindo um tratamento equitativo para todos os participantes e um tratamento uniforme para todas as situações. O quadro nº 4 exemplifica uma política global de Recursos Humanos.

Quadro 4 - Exemplo de uma política global de recursos humanos.

1. **Recrutamento esmerado.** Recrutar o melhor potencial humano disponível na localidade, considerando preferencialmente pessoas da própria organização
2. **Seleção adequada e voltada para o futuro.** Seleccionar adequadamente, levando em conta não só um bom ajustamento à função imediata, mas também tendo em vista particularmente o aproveitamento do elemento humano num processo de carreira dentro das diversas áreas da organização.
3. **Integração, formação e aperfeiçoamento.** Proporcionar aos funcionários, uma orientação para uma perfeita integração na organização, formação e aperfeiçoamento para o bom desempenho de suas funções e desenvolvimento de suas carreiras, além de oportunidades para aprimoramento técnico, cultural, social, funcional, e progresso financeiro.
4. **Avaliação funcional e eficiente.** Manter uma avaliação eficiente e sistemática dos membros da força de trabalho, a fim de assegurar um bom aproveitamento e desenvolvimento das capacidades individuais, mantendo, assim, sempre vivo um espírito de segurança em todos os níveis.
5. **Remuneração adequada.** Remunerar de maneira justa e adequada, considerando o mérito individual e a situação dos mercados de trabalho locais.
6. **Manutenção de boas relações humanas.** Manter um ambiente de boas relações, estabelecendo condições humanas e materiais adequadas ao bom desempenho do trabalho. Nas condições humanas, inclui-se o direito de apelo e, nas condições materiais, incluem-se benefícios educacionais, médico-hospitalares e financeiros.
7. **Comunicações e criatividade.** Possibilitar meio e clima para o desenvolvimento amplo de comunicações e informações, e incentivar sugestões, a fim de conseguir a participação integral dos funcionários no espírito e nos objectivos básicos da organização, através de novas ideias, de aperfeiçoamento dos métodos de trabalho e de novas oportunidades de negócio.
8. **Participação integral.** Criar e manter condições para a participação do pessoal no progresso financeiro da organização.
9. **Estabilidade e aposentadoria.** Tornar estável na organização todo indivíduo eficiente e com potencial de desenvolvimento ou condições de ajustamento. Assegurar aos funcionários veteranos um plano especial de aposentadoria.

As políticas relacionadas com a Gestão de Recursos Humano devem ter as seguintes características:

1. **Estabilidade**, ou seja, suficiente grau de permanência para evitar alterações muito grandes;
2. **Consistência**, ou seja, congruência em sua aplicação, não importam os níveis ou áreas afectados;

**3. Flexibilidade**, ou seja, possibilidade de suportar correcções, ajustamentos e excepções, quando necessários;

**4. Generalidade**, ou seja, possibilidade de aplicação global e compreensiva para toda a organização;

**5. Clareza e simplicidade** de definição e de entendimento.

A operacionalização destas características, combinada com a política global adoptada, deve levar a um conjunto de normas básicas, a saber:

1. Preencher preferencialmente as funções da organização com pessoas da própria empresa;
2. Recrutar pessoal melhor ou igual ao existente;
3. Recrutá-lo, sempre que possível, no próprio local onde o trabalho será prestado;
4. Manter registro do potencial humano destinado a suprir possíveis vagas ou preencher novas funções;
5. Utilizar, para o preenchimento de toda e qualquer função, a pessoa mais adequada; todo empregado admitido deverá ter, em potencial, aptidões para outros acessos, além da função em que iniciar;
6. Admitir somente as pessoas que, além de atenderem aos requisitos básicos da função, satisfaçam aos padrões de saúde estabelecidos, e cujos antecedentes morais e comerciais em nada as desabonem;
7. Admitir e manter empregados menores de 18 anos somente se estiverem matriculados em curso secundário e apresentarem progresso nos estudos e que provenham de meio com bons antecedentes familiares;
8. Admitir e manter parentes próximos (consanguíneos ou afins) de funcionários somente em funções que não tenham relação de subordinação directa e estes;
9. Proporcionar a todo funcionário recém-admitido orientação adequada para perfeita integração na companhia e no grupo;
10. Proporcionar cursos e formação adequados a todas as pessoas para o bom desempenho de suas funções e para seu desenvolvimento contínuo, bem como, buscando o progresso técnico, funcional e económico do funcionário;
11. Manter uma força de trabalho que satisfaça quantitativa e qualitativamente as necessidades da empresa a curto, médio e longo prazos;
12. Avaliar continuamente o desempenho de todos os seus funcionários para fins de transferências, promoções, planeamento e conhecimento, de forma geral, da qualidade do potencial humano da empresa;
13. As transferências de cidade para cidade, a não ser em casos especiais, somente deverão ser feitas quando implicarem promoção;
14. Nas transferências entre as companhias associadas, caberá à que recebe o funcionário o ónus de salário e de contagem de tempo;

15. Efectuar todas as promoções em carácter interino, obedecendo ao limite máximo de 3 meses; toda promoção deve implicar aumento de ganho, como incentivo;
16. Remunerar de forma mais adequada, considerando o valor individual, os serviços a serem prestados pelos funcionários, a oferta e procura no mercado de mão-de-obra e as disponibilidades financeiras da empresa para esse fim;
17. Manter uma equitativa inter-relação salarial entre as diversas funções, respeitando as variações do mercado de trabalho nas diversas áreas geográficas;
18. Desenvolver planos que visem proporcionar aos empregados benefícios educacionais, financeiros, médico-hospitalares e providenciais;
19. Proporcionar aos empregados condições materiais adequadas ao desempenho das respectivas funções;
20. Aproveitar, do melhor modo possível, as capacidades e habilidades individuais;
21. Comunicar aos funcionários os assuntos, os regulamentos e as normas que, por força de suas funções ou de sua própria condição de funcionários da empresa, devam conhecer;
22. Facultar a qualquer funcionário o exercício do direito de apelo e de fazer sugestões construtivas;
23. Assegurar um ambiente de boas relações no trabalho;
24. Desenvolver continuamente entre funcionários o espírito de equipe e manter o moral elevado;
25. Possibilitar meios e clima para desenvolvimento de ideias e troca de informações através da companhia;
26. Possibilitar meios e clima para desenvolvimento de ideias e troca de informações através da companhia;
27. Analisar continuamente as normas de pessoal.

## **5. CONCLUSÃO**

A Gestão de Recursos Humanos deriva dos objectivos de toda a organização. Assim a organização tem como um dos seus principais objectivos a criação e distribuição de algum produto (como um bem de produção ou de consumo) ou de algum serviço (como uma actividade especializada). Subjacente aos objectivos organizacionais, a Gestão de Recursos Humanos deve considerar os objectivos pessoais dos participantes. Esses objectivos são:

- Criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objectivos da organização;
- Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos, e alcance dos objectivos individuais;
- Alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

## **6. BIBLIOGRAFIA**

- [1] Caeiro, Luís A. – *Gestão de recursos humanos*. Universidade Católica de Lisboa, Lisboa, 1997.
- [2] Moura, R. – *Gestão e Desenvolvimento Sócio-Organizacional*. Centro Interdisciplinares de Estudos Económicos, Lisboa, 1991.
- [3] Pina e Cunha, M. ; Rego, A. ; Campos e Cunha, R. ; Cabral Cardoso, C. – *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora Ra, Lisboa, 2004.
- [4] Peretti, Jean M. – *Recursos humanos*. Edições Silabo, Lisboa, 1998.
- [5] Rocha, J. A. Oliveira. – *Gestão de Recursos humanos*. Edições Presença, Lisboa, 1999.