ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Edeuzane de F. P. S. Steinmetz

GESTÃO E NEGÓCIOS

NT EDITORA

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Edeuzane de F. P. S. Steinmetz

GESTÃO E NEGÓCIOS

NT EDITORA

Autor

Edeuzane de F. P. S. Steinmetz

Professora universitária nos cursos de graduação, pós-graduação e cursinho para concurso. Pedagoga, pós-graduada em Gestão Empresarial e Gestão de Pessoas. Mestranda em Ciência da Informação na Universidade de Brasília/UnB.

Revisão

Liana Lima Gomes Rabêlo

Projeto Gráfico

NT Editora

Editoração Eletrônica

NT Editora e Figuramundo

Capa

NT Editora e Figuramundo

NT Educação, uma empresa do Grupo NT

SCS Q2 - Bl. D - Salas 307 e 308 - Ed. Oscar Niemeyer

CEP 70316-900 - Brasília - DF

Fone: (61) 3421-9200

sac@grupont.com.br

www.nteditora.com.br e www.grupont.com.br

Administração de Recursos Humanos. / NT Editora.

-- Brasília: 2013. 87p. : il. ; 21,0 X 29,7 cm.

ISBN - 978-85-68004-22-7

Administração, Recursos, Humanos, Sistema, Poder, Liderança, Autoridade, Comunicação, Tomada de Decisão, Planejamento, Função, Controle, Avaliação, Auditoria, Informação, Amplitude, Profundidade, Higiene, Acidente, Custo, Prevenção, Segurança, Trabalho, Demissão, Processo, admissional, salários, cargos, Desligamento, cálculo.

Copyright © 2014 por NT Editora.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer modo ou meio, seja eletrônico, fotográfico, mecânico ou outros, sem autorização prévia e escrita da NT Editora.

LEGENDA

ÍCONES

Prezado(a) aluno(a),
Ao longo dos seus estudos, você encontrará alguns ícones na coluna lateral do material didático. A presença desses ícones o ajudará a compreender melhor o conteúdo abordado e também como fazer os exercícios propostos. Conheça os ícones logo abaixo:

Saiba Mais
Este ícone apontará para informações complementares sobre o assunto que você está estudando. Serão curiosidades, temas afins ou exemplos do cotidiano que o ajudarão a fixar o conteúdo estudado.

Importante
O conteúdo indicado com este ícone tem bastante importância para seus estudos. Leia com atenção e, tendo dúvida, pergunte ao seu tutor.

Dicas
Este ícone apresenta dicas de estudo.

Exercícios
Toda vez que você vir o ícone de exercícios, responda às questões propostas.

Exercícios
Ao final das lições, você deverá responder aos exercícios no seu livro.

Bons estudos!

Sumário

1. INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS 7
1.1 Evolução histórica da administração de recursos humanos 7
1.2 Conceito de administração de recursos humanos 14

2. TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO 22
2.1 Organização estratégica 22
2.2 Planejamento estratégico empresarial 27

3. ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS 39
3.1 Gestão de recursos humanos 39
3.2 Recrutamento e seleção 50
3.3 Treinamento e desenvolvimento 63
3.4 Demissão 66
3.5 Administração de cargos e salários 67

4. AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS 79
4.1 Padrões de avaliação e controle em recursos humanos 79

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 85

BIBLIOGRAFIA 86

APRESENTAÇÃO

A administração de recursos humanos, neste estudo, será denominada com a sigla ARH. Portanto, ARH (Administração de Recursos Humanos) é a base para a criação das políticas sociais das organizações, voltada ao fator principal que é garantir o funcionamento de qualquer empresa, preocupando-se com o corpo organizacional. Os empresários não devem deixar de dar a devida atenção aos seus colaboradores, principalmente pelo possível reflexo direto nos lucros da empresa. Treinamentos, avaliações, bonificações, políticas de cargos e salários são recursos que podem ser utilizados para o melhoramento motivacional na ARH.

Considerando esse contexto abordado acima, uma empresa deve manter a higiene e a segurança no trabalho para o bem-estar tanto do empregado e do empregador, para prevenção de acidentes, roubos e de incêndios mantendo um ambiente tranquilo e prazeroso para trabalhar. Portanto, este estudo visa apresentar ao aluno uma visão geral da importância da administração dos recursos humanos e também oferece informações que possibilitem perceber como é importante a organização dentro da empresa.

Para que isso se torne compreensível, serão estudados, sobre a administração de recursos humanos, seus objetivos, as bases da administração de recursos humanos, organização estratégica, ciclo de vida das organizações, planejamento estratégico empresarial, poder de liderança, autoridade, comunicação, tomada de decisão, processo de controle organizacional, gestão de recursos humanos, processo admissional, cálculos trabalhistas, encargos sociais, processo de contabilização e conciliação, benefícios, absenteísmo, recrutamento e seleção, processo de recrutamento, instrumentos e técnicas de seleção, análise, descrição e especificação de cargos, gestão do conhecimento, gestão do treinamento e desenvolvimento, fases do treinamento e desenvolvimento, demissão, pedido de desligamento, aviso indenizado, aviso trabalhado, administração de cargos e salários, remuneração e motivação, plano de cargos e salários, pesquisa salarial, estrutura salarial, plano de carreira, tendências, higiene, segurança no trabalho e auditoria de recursos humanos. Além de indicar recursos diversos para esses assuntos que oferecem a você, aluno, maneiras multimodais e multimídia de aprendizagem como, por exemplo, vídeos, artigos, *downloads* e *links* que complementam o material didático.

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.

1. INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1 Evolução histórica da administração de recursos humanos

O Brasil começou a sua história de administração de recursos humanos com a escravidão, eliminada apenas em 1888. Desde então, a evolução da área seguiu mais ou menos os passos que podem ser vistos na história mundial, mas sempre com sinal de atraso.

Na tabela abaixo são mostradas as abordagens: clássica, humanística, comportamental e neoclássica da administração. São mostrados também a época de maior popularidade, as principais características e tratamento dispensado aos recursos humanos.

Abordagem à administração	Época de maior popularidade	Características	Como trata os recursos humanos
Clássica	Década de 1910 até década de 1940	• Enfatiza a racionalização e a divisão do trabalho. • Valoriza o organograma, isto é, a estrutura formal da empresa. • Estimula a ordem, a disciplina e a hierarquia. • Organiza a empresa por funções.	• Não leva em conta o histórico pessoal nem o estado emocional do funcionário. • Ignora os arranjos informais estabelecidos no ambiente de trabalho, pois acredita que a organização formal é a única importante. • O departamento de pessoal limita-se a selecionar, treinar e controlar os funcionários segundo os métodos científicos do taylorismo.

Abordagem à administração	Época de maior popularidade	Características	Como trata os recursos humanos
Humanística	Décadas de 1930 e 1940.	• Enfatiza as relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho.	• Coloca as relações humanas e sociais no centro das atenções. • Peca pelo simplismo e ingenuidade, pois acredita que o mero bem estar dos funcionários elevará a produtividade.

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.

Abordagem à administração	Época de maior popularidade	Características	Como trata os recursos humanos
Comportamental	Décadas de 1950 e 1960.	• Preocupa-se com temas psicológicos e sociais, como motivação, satisfação, liderança, tomada de decisões ou resolução de conflitos. • Propõe técnicas de aplicação prática, embasadas nas teorias comportamentalistas.	• O departamento de pessoal deixa de se restringir a tarefas como recrutamento, seleção e demissão e passa a focar também treinamento e desenvolvimento. • Lentamente, a denominação departamento de pessoal vai sendo substituída por departamento de recursos humanos.

Abordagem à administração	Época de maior popularidade	Características	Como trata os recursos humanos
Neoclássica	Da década de 1950 até os dias de hoje, com desdobramentos e atualizações.	• Resgata e atualiza conceitos da teoria clássica. • Enfatiza objetivos e resultados. • Eclética, aproveita as melhores propostas das outras abordagens.	• Considera que a administração de recursos humanos deve gerar valor à organização. • As práticas de recursos humanos passam a estar vinculadas a metas claramente definidas e mensuráveis.

Fonte: Adaptado de CALDAS; TONELLI; LACOMBE (2002).

Entre várias maneiras de mostrar a história da administração de recursos humanos no Brasil, Tonelli, Lacombe e Caldas (2002) dividem o desenvolvimento de recursos humanos no Brasil e no mundo em quatro períodos:

1) Do final do século XIX até a Primeira Guerra Mundial – a economia brasileira é essencialmente agrícola, reproduzindo um modo de organização do trabalho muito próximo do escravismo. Nessa época, a única coisa que tinha em comum com os países do hemisfério norte, já em processo de industrialização relativamente avançado, era a desconsideração dos recursos humanos.

O quadro seguinte sintetiza os principais dados referentes a esse período sobre as condições relativas ao Brasil.

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.

NO BRASIL		
Condições Socioeconômicas	**Configuração Organizacional**	**Recursos Humanos**
• Economia agrícola. • Concentração da população no meio rural. • Inicio dos processos imigratórios.	• Surgimento das primeiras manufaturas. • Primeiras obras de infra-estrutura.	• Mão de obra quase escravocrata.

Fonte: Adaptado de Caldas, Tonelli e Lacombe (2002).

2) O período entre as duas guerras mundiais – a crise do café, detonada pela quebra da bolsa de Nova York, em 1929, faz com que o capital migre do campo para a cidade, impulsionando a industrialização no eixo Rio-São Paulo. As relações de trabalho são paternalistas e ainda bastante influenciadas pelo recente passado de escravidão. No entanto, já se sente a necessidade de formar mão de obra especializada; os departamentos de pessoal têm papel limitado e bastante burocrático. Sua função é cumprir as exigências das leis trabalhistas que vêm sendo promulgadas e que, em 1º de maio de 1943, são reunidas na Consolidação das leis do trabalho – CLT.

No quadro abaixo apresenta as condições dos recursos humanos no Brasil no período entre as duas Guerras Mundiais.

NO BRASIL		
Condições Socioeconômicas	**Configuração Organizacional**	**Recursos Humanos**
• Surgimento do Estado Novo. • Crise do Café. • Aumento da Industrialização. • Legislação Trabalhista. • Criação dos sindicatos. • Surgimento das grandes empresas estatais.	• Taylorismo/Fordismo. • Burocracia. • Início do processo de produção em massa. • Mimetização dos modelos e dos padrões de configuração e departamentalização que começam a ser usados em outros países.	• Departamento de Pessoal (contratação remuneração e demissão de funcionários, responsabilidades legais). • Manutenção dos padrões agrícolas nas relações de trabalho. • Paternalismo.

Fonte: Adaptado de Caldas, Tonelli e Lacombe (2002).

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.

3) Da Segunda Guerra Mundial até os anos 1980 – esse período caracteriza-se pela instalação de multinacionais no país, pelo crescimento das empresas privadas nacionais e por uma acelerada urbanização. Foi a época de grandes obras como a cidade de Brasília, a ponte Rio-Niterói e a rodovia Transamazônica. A indústria brasileira copia o paradigma norte-americano em tudo, inclusive, o modelo de gestão taylorista-fordista, que seria um modo de organização do trabalho caracterizado pela padronização de movimentos, pelo controle rígido do tempo e pela especialização externa, a ponto de cada funcionário conhecer apenas a sua etapa na produção de um bem.

A função básica dos departamentos pessoais é cumprir a legislação trabalhista, sendo as demais práticas de recursos humanos exercidas de modo informal ou incipiente.

O FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) foi criado em 1966, com o objetivo de formar uma reserva de dinheiro para o trabalhador, e isso resultou que boa parte do empresariado opta por baixos salários e alta rotatividade, uma vez que pela legislação, este deve creditar, todo mês, uma quantia, calculada com base na remuneração, na conta vinculada de cada trabalhador. Os poucos esforços de treinamento e desenvolvimento voltam-se para os níveis gerenciais: a ideia é formar líderes bem capacitados para gerir a mão de obra desqualificada.

O choque do petróleo, de 1973, e o fim do "milagre econômico" da Era Médici fazem com que o Brasil (entre a década de 1980) fique fragilizado e endividado. Como se não bastasse, para piorar a situação, a maioria das empresas estava desatualizada quanto a métodos administrativos, seguindo um modelo taylorista no qual os recursos humanos tinha pouquíssima relevância. A propósito: você se lembra o que significou a época taylorista? Então, só pra recapitular, o foco da administração científica taylorista estava no processo para aumento de produção, e o conhecimento técnico era o mais visado, portanto, pessoas eram avaliadas pela maior quantidade de produção técnica em menor espaço de tempo, ou seja, se o operário sabia bater o martelo um milhão vezes dentro de 1 minuto e isso era o que se esperava dele, baseado no controle do gerente, então, ele era um bom funcionário. Tinha emprego garantido mesmo que não tivesse capacidade de inovar e desenvolver novas competências.

Retomando então o assunto sobre a situação do Brasil naquele período, o quadro abaixo mostra as mudanças acerca da concepção de recursos humanos naquela época.

NO BRASIL		
Condições Socioeconômicas	**Configuração Organizacional**	**Recursos Humanos**
• Instalação das multinacionais no país. • Realização de grandes obras civis e de infra-estrutura. • Crescimento da empresa privada nacional. • Intensificação da urbanização. • Fortalecimento dos sindicatos. • Dificuldades no desenvolvimento econômico.	• Gestão taylorista/fordista. • Importação de tecnologias, inclusive tecnologia administrativa. • Desenvolvimento de grandes burocracias estatais.	• Departamento de pessoal, voltado essencialmente para o cumprimento da legislação trabalhista. • Surgimento de experiências isoladas em Recursos Humanos, derivada ou copiada de empresas multinacionais que se instalam no Brasil, especialmente no pós-JK.

Fonte: Adaptado de Caldas, Tonelli e Lacombe (2002).

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.

4) De 1990 até hoje – a economia, em 1990, colocou o empresariado brasileiro frente a frente com a concorrência do mundo todo. A única saída era modernizar, reduzindo custos e melhorando a qualidade dos produtos. Nem todos conseguiram, por isso houve uma forte onda de fusões e aquisições de empresas brasileiras por parte de multinacionais. Essa pressão gerada pela concorrência deu um bom impulso à área de recursos humanos no país. Hoje há grande ênfase no papel estratégico dos recursos humanos e na importância de práticas como treinamento e desenvolvimento.

O quadro abaixo retrata as características desse período no Brasil.

NO BRASIL		
Condições Socioeconômicas	**Configuração Organizacional**	**Recursos Humanos**
• Abertura da economia. • Privatizações. • Reestruturações. • Aumento da taxa de desemprego. • Enfraquecimento dos sindicatos.	• Reestruturação produtiva. • Mudanças organizacionais. • Mudanças na composição do capital. • Implantação de programas de qualidade.	• Discursos sobre administração estratégica de recursos humanos, em oposição a práticas que ainda remontam ao Departamento de Pessoal.

Fonte: Adaptado de Caldas, Tonelli e Lacombe (2002).

Para fins metodológicos, a estrutura de recursos humanos nas empresas foi classificada em dois tipos:

• *Estrutura de departamento de pessoal* – caracterizada por tarefas rotineiras e voltada ao cumprimento da legislação trabalhista

• *Estrutura de recursos humanos* – caracterizada por funções e estruturas mais complexas, que abrangem e transcendem a estrutura do departamento de pessoal.

O ambiente do século XX retrata maior instabilidade e incerteza e um perfil mais submisso do trabalhador, enquanto que no século XXI exige-se maior autonomia e iniciativa num ambiente que busca o aprimoramento contínuo. É o que mostra o quadro a seguir.

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.

SÉCULO XX	SÉCULO XI
• Estabilidade, previsibilidade.	• Melhoria contínua.
• Porta e Escala de produção.	• Velocidade.
• Comando e controle de cima para baixo.	• Emporwerment e liderança.
• Rigidez organizacional.	• Organizações virtuais e flexibilidade permanente.
• Controle por meio de regras e hierarquia.	• Controle por meio de visão e de valores.
• Informações em segredo.	• Informações compartilhadas.
• Racionalidade e análise quantitativa.	• Criatividade e intuição.
• Necessidade de certeza.	• Tolerância à ambigüidade.
• Reativo e avesso ao risco.	• Proativo e empreendedor.
• Orientado para o processo.	• Orientado para os resultados.
• Autonomia e independência corporativa.	• Interdependência e alianças estratégias.
• Integração Vertical.	• Integração virtual.
• Foco na organização inteira.	• Foco no ambiente competitivo.
• Orientação para o mercado nacional.	• Foco internacional.

Fonte: Adaptada de Chiavenato (2004).

Exercitando o conhecimento...

Faça a correspondência ligando as informações pertencentes a cada século.

XX

XXI

- Controle por meio de visão e de valores.
- Independência e alianças estratégicas.
- Comando e controle de cima para baixo
- Autonomia e independência corporativa.
- Foco na organização inteira.
- Foco no ambiente competitivo.

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.

As pessoas e seus respectivos conhecimentos, habilidades e atitudes passam a ser a principal base da organização. A ARH (administração de recursos humanos) cedeu lugar à nova abordagem: gestão de pessoas. Com isto, nessa nova concepção, as pessoas deixam de ser simples recursos organizacionais para serem entendidas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidades, aspirações e percepções únicas. São os parceiros da organização, os denominados colaboradores, co-elaboradores de todo o processo organizacional. O quadro abaixo apresenta a migração do entendimento sobre as pessoas como recursos até ao estágio de maior ênfase na gestão de pessoas.

Era da Industrialização Clássica (de 1900 a 1950)	
• Início da industrialização. • Transformação das oficinas em fábricas. • Estabilidade, rotina. • Adoção de estruturas tradicionais, departamentalização. • Modelo Mecanístico. • Necessidade de ordem.	
Departamento de Pessoal	**Departamento de Relações Industriais**
Pessoa como mão de obra	

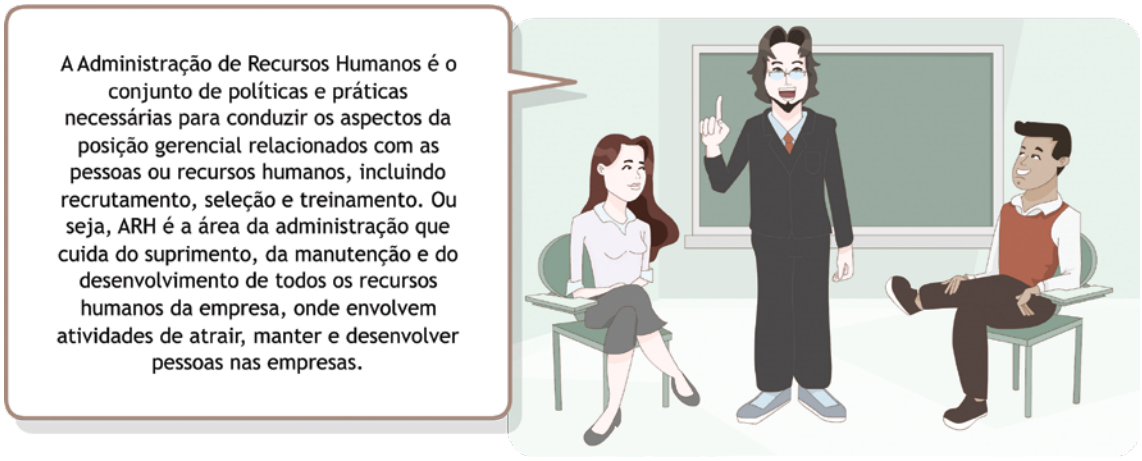
Era da Industrialização Neoclássica (de 1950 a 1990)	
• Expansão da industrialização. • Aumento do tamanho das fábricas e de candidatos. • Início do dinamismo do ambiente, instabilidade e mudança. • Adoção de estruturas híbridas. • Modelo menos mecanístico e amplitude de controle mais estreita. • Necessidade da adaptação.	
Departamento de Recursos Humanos	**Departamento de Gestão de Pessoas**
Pessoas como recursos humanos	

Era da Informação (após 1990)
• Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial. • Adoção de unidade de negócios. • Extremo dinamismo, turbulência, mudanças. • Adoção de estruturas orgânicas. • Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis. • Necessidade de mudança.
Equipes de Gestão de Pessoas
Pessoas como parceiros

Fonte: Adaptada de CHIAVENATO (2004).

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.

1.2 Conceito de administração de recursos humanos



A ARH requer necessariamente a conjunção de duas realidades: empresas e pessoa. Isso significa fazer com que a empresa crie um contexto no qual as pessoas se sintam bem, ao mesmo tempo em que faz com que elas agreguem valor ao trabalho que executam, permitindo que a empresa alcance os resultados pretendidos pela sua administração.

Objetivos do sistema de recursos humanos

Um sistema é algo que depende de vários elementos para funcionar. Imagine o corpo humano como um sistema interligado. Para que um movimento se dê, é necessário um membro, por exemplo, estar conectado a outras partes do corpo. Incrível não é mesmo? Algumas pesquisas indicam que se em uma pessoa falta um membro, no caso de uma perna amputada, ela tende a viver menos que uma pessoa que tem as duas pernas inteiras. Ou seja, uma peça/membro, parte do corpo faz falta para que o corpo inteiro funcione bem.

E na ARH esse contexto é o mesmo. No caso da empresa, por exemplo, os funcionários, as áreas ou setores em que eles atuam, o estilo de gestão, as áreas de atuação da empresa, o nível de treinamento padronizado para os funcionários e todo o processo que envolve a equipe na organização são fundamentais para o desenvolvimento e eficiência da empresa. Isso significa que o sistema tem como característica principal o conjunto organizado ou complexo de todas as partes formando um todo, assim, quando uma organização trabalha de forma sistêmica, ela trabalha em conjunto, pois as áreas da organização trabalham em função de um único objetivo.

O sistema tem como objetivo auxiliar na administração dos recursos humanos a fim de obter o melhor de seus funcionários em nível de produtividade, buscando fomentar a sua satisfação profissional, bem como atender às necessidades burocráticas da forma mais eficiente possível.

Essa questão de sistema é essencial para o funcionamento de todo o processo. Isso ficou claro pra você? Muito bem. Então vamos para o próximo passo.

As bases da administração de recursos humanos

Três são os pilares da administração de recursos:

- Objetivos;
- Recursos;
- Decisão.

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.

Objetivos – são o norte da empresa, não devem ser confundidos com as metas, que não são mais do que números a serem alcançados em curto prazo com as cotas de produção, o número de venda, as novas adesões. São os rendimentos pretendidos em um determinado prazo, são a aquisição relevante de bens duráveis e imóveis.

Recursos – tem haver com os fatores de produção disponíveis: mão de obra, local, matéria-prima, capacidade de gerenciamento e capital financeiro, entre outros.

Decisão – está dividida em quatro partes: concepção, percepção, cenário e decisão.

• *Concepção* – é o conhecimento. Saber como funcionam todos os níveis hierárquicos de processo de produção e a tecnologia aplicada na execução de cada tarefa é fundamental para uma boa administração. Com a falta de conhecimento o empreendimento está fadado à falência.

• *Percepção* – aprender a perceber como se comporta a empresa, o mercado, os funcionários e os clientes é uma das melhores ferramentas de administração. Nesse sentido, não só deveremos atentar para os aspectos técnicos relacionados à empresa, mas também aos emocionais ligados às pessoas.

• *Cenário* – é preciso avaliar o entorno. No mundo empresarial não podemos está à deriva de surpresas indesejadas. Temos que calcular muito bem cada passo que vamos dar. Sabemos que não é possível eliminar todos os riscos, mas conhecendo o cenário que nos rodeia, poderemos pelo menos minimizá-los.

• *Decisão* – com todos os conceitos anteriores rigorosamente observados, é o momento de tomar a decisão. Contagiar a equipe e quantificar custos e prazos.

A base dos sistemas de recursos humanos

A base do sistema de recursos humanos é a avaliação feita a partir da complexidade gerada por um organismo individual ou coletivo, podendo ser social ou organizacional.

Os sistemas de administração de recursos humanos ou sistema de informação de recursos humanos, também conhecidos pelas siglas SARH e SIRH, respectivamente, formam uma interface entre a gestão de recursos humanos e a tecnologia da informação. Isso combina recursos humanos (RH), em particular as suas atividades administrativas, com os recursos disponibilizados pelo computador, e se referem especialmente ao tratamento de planejamento e dados a serem integrados em um único sistema de gestão.

Primeiro, na implementação de sistema de informação, o recurso humano é o material mais importante das organizações. As pessoas que lidam com o departamento de RH estão trabalhando com o objetivo de distribuir, adequadamente, a posição profissional de acordo com o perfil de cada candidato. O segundo passo é combinar a cultura da organização aos interesses de cada empregado, por meio de instrumentos de avaliação, entrevistas, observações e melhorando as relações interpessoais.

As necessidades de formação detectadas constantemente ao estudar os valores e a consistência de valores individuais e os da organização, são propostas diárias em estratégias de ajustamento criativas para o aumento da produtividade e eficácia.

O sistema de informação pode integrar quatro segmentos – folha de pagamento, gestão de benefícios de trabalho, gestão de benefícios sociais e gestão de recursos humanos –, criando conexões funcionais entre essas atividades no *software*.

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.

Folha de pagamento

O modelo de gestão da folha de pagamento de salários automatiza os dados do trabalhador sobre o seu trabalho de coleta, suporte, cálculo e as deduções de impostos, contribuições sociais para a geração de ordem de pagamento periódico. Permite também gerar dados e estatísticas para todos os funcionários sobre esses dados. Os sistemas sofisticados podem estabelecer contas de transações a pagar, a dedução de cheques de funcionários ou produtos em geral. O módulo de folha de pagamento envia informações para a contabilidade geral.

Gestão de benefícios de trabalho

O módulo de gestão de informações de desempenho de trabalho avalia tempo/trabalho de cada funcionários. A análise dos dados permite uma melhor distribuição do trabalho. Este módulo é um ingrediente-chave para estabelecer capacidades de contabilização dos custos organizacionais positivos.

Gestão de benefícios sociais

Sobre a gestão de benefícios sociais é importante saber que o módulo de gerenciamento permite aos profissionais de RH os melhores benefícios possíveis, obrigatórias ou não, como seguro de doença, acidentes de trabalho ou sistemas de pensões complementares.

Gestão de recursos humanos

Sobre a gestão de recursos humanos é importante saber que o módulo abrange outros aspectos do RH, incluindo menos as particularidades legais e mais o foco na política de gestão. O sistema registra os dados de endereço, seleção, treinamento e desenvolvimento, capacidades, habilidades de liderança e outras atividades relacionadas.

Aqui são informados os dados pessoais, habilidades e qualificações, formações seguidas, os níveis salariais, o registro de dado, incluindo um curriculum *vitae*.

Exercitando o conhecimento...

Sobre a Gestão de Recursos Humanos é importante saber:

Marque as alternativas corretas.

a) ( ) É mais focado na política de gestão.

b) ( ) São informados os dados pessoais, habilidades e qualificações, formações seguidas, os níveis salariais, o registro de dado incluindo um curriculum vitae.

c) ( ) É necessário quantificar o tempo e as atividades que geram resultados positivos dentro da organização.

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.

Indicadores de produtividade

Para avaliar a produtividade de cada funcionário, é necessário quantificar o tempo e as atividades que geram resultados positivos dentro da organização. Isto torna-se muito complicado, especialmente em utilidades onde existem intangíveis. Nesses casos, é necessário medir as atividades de cada empregado, separar as atividades produtivas (aquelas que estão diretamente relacionados com a empresa) do pessoal (aqueles que não têm relação direta com a empresa). Dessa forma, pode-se quantificar o custo real (horas/homem) que leva para cada um deles fazer o seu trabalho e as ferramentas que eles usam para atingir os objetivos.

Usando a internet ou intranet corporativa como uma comunicação de envio de arquivos, a tecnologia pode reduzir custos levando a uma maior eficácia organizacional. Trabalhadores ou responsáveis por serviços também podem ter acesso parcial ao sistema, permitindo que eles apresentem, por exemplo, dados que lhes digam respeito, como pedidos de licenças e outros. Essas tarefas dispendiosas, em tempo e dinheiro, como o pessoal administrativo, a mudança de dados pessoais, o registro de um curso de formação ou um plano de pensão, podem, todavia, ser feitas por alguém que é a causa direta da ação a ser realizada. Isso permitirá que os gestores se concentrem apenas em problemas de tomada de decisão, estratégica ou política, levando à inovação empresarial.

Software em recursos humanos

Existem alguns tipos de *software* que podem ser mencionados em RH. Os dois tipos principais são:

• **Sistemas rígidos:** são aqueles que nascem a partir da folha de pagamento ou como um módulo sobre um *software* de ERP e depois vão adicionando funcionalidade de RH estratégico.

• ***Soft systems:*** são sistemas voltados para a gestão de RH estratégica que normalmente não incluem o módulo de folha de pagamento, mas incluem geralmente habilidades, avaliação e identificação de potenciais, avaliação de competências, de funcionários de autogestão, do desenvolvimento de carreira e módulo de folha de pagamento.

Soft systems: *sistema macio.*

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.

Parabéns, você finalizou esta lição!

Agora responda às questões ao lado.

Exercícios

Questão 01 – Marque a opção correta referente aos períodos que dividem o desenvolvimento de recursos humanos.

a) O período do final do século XIX até a primeira guerra mundial e a crise do café, detonada pela quebra da bolsa em 1929, fazem com que o capital migre do campo para a cidade, impulsionando a industrialização no eixo Rio-São Paulo.

b) O desenvolvimento de recursos humanos se divide em cinco períodos.

c) O período da segunda guerra mundial até os anos 80 caracterizou-se pela instalação de multinacionais no país, pelo crescimento das empresas privadas nacionais e por uma acelerada urbanização.

d) No período de 1990 até hoje, a economia brasileira é essencialmente agrícola, reproduzindo um modo de organização do trabalho muito próximo do escravismo.

Questão 02 – Julgue V para verdadeiro ou F para falso no que se refere à estrutura de recursos humanos.

( ) Existem três tipos de estrutura de recursos humanos: a estrutura de departamento pessoal, estrutura de recursos humanos e a estrutura de recursos humanos e departamento pessoal.

( ) Estrutura de departamento de pessoal é caracteriza por tarefas rotineiras e voltadas ao cumprimento da legislação trabalhista.

( ) Estrutura de recursos humanos caracterizada por funções e estruturas mais complexas, que abrangem e transcendem a estrutura do departamento pessoal.

( ) Não existe estrutura de recursos humanos.

a) V F V F. b) F V V F. c) V V F F. d) V F V V.

Questão 03 – Marque V para verdadeiro ou F para falso no que se refere à administração de recursos humanos.

( ) Administração de recursos humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção e treinamento.

( ) Os três pilares de um dos conceitos das bases da administração de recursos humanos são objetivos, recursos e concepção.

( ) Um dos pilares do conceito da base de administração de recursos humanos é dividido em quatro partes: concepção, percepção, cenário e decisão. Esse pilar que se divide em quatro é o objetivo.

( ) A administração de recursos humanos requer necessariamente a conjunção de duas realidades: empresas e pessoa, isso significa fazer com que a empresa crie um contexto no qual as pessoas se sintam bem, ao mesmo tempo em que faz com que elas agreguem valor ao trabalho que executam e permite que a empresa alcance os resultados pretendidos pela sua administração.

a) V F F V. b) V V F F. c) F V V F. d) V V F V.

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.

Questão 04 – Marque a opção correta acerca dos sistemas de recursos humanos.

a) Folha de pagamento é um ingrediente-chave para estabelecer capacidades de contabilização dos custos organizacionais positivos.

b) Gestão de recursos humanos é importante saber que o módulo de gerenciamento permite sociais profissionais de RH benefícios gerenciar os melhores benefícios possíveis, obrigatórias ou não, como de seguro de doença, acidentes de trabalho, ou sistemas de pensões complementares.

c) Gestão de benefícios sociais é o sistema que registra os dados de endereço, seleção, treinamento e desenvolvimento, capacidades, habilidades de liderança e outras atividades relacionadas.

d) *Software* em recursos humanos é dividido em sistema rígido e *soft systems*.

e) *Software* de recursos humanos é utilizado para avaliar a produtividade de cada funcionário, quantificar o tempo e as atividades que geram resultados positivos dentro da organização para avaliar.

Questão 05 – Marque V para verdadeiro ou F para falso nos itens referentes às características e aos tipos de abordagem da administração.

( ) A abordagem clássica enfatiza a racionalização e a divisão do trabalho e valoriza o organograma, isto é, a estrutura formal da empresa.

( ) A abordagem neoclássica resgata e atualiza conceitos da teoria clássica. Estimula a ordem, a disciplina e a hierarquia.

( ) A abordagem comportamental enfatiza as relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho.

( ) A abordagem humanística enfatiza a racionalização e a divisão do trabalho.

a) F V F V. b) V V F V. c) VV V F. d) V F F F.

Questão 06 – Marque a opção incorreta referente à evolução histórica da administração de recursos humanos.

a) O Brasil começou a sua história de administração de recursos humanos com a escravidão, eliminada apenas em 1888.

b) Existem quatro abordagens da evolução histórica da administração de recursos humanos: a clássica, a humanística, a comportamental e a histórica.

c) A abordagem clássica teve a época de maior popularidade na década de 1910 a 1940.

d) A abordagem humanística coloca as relações humanas e sociais no centro das atenções e peca pelo simplismo e ingenuidade, pois acredita que o mero bem-estar dos funcionários elevará a produtividade.

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.

Questão 07 – Julgue V para verdadeiro ou F para falso.

( ) O desenvolvimento de recursos humanos no Brasil e no mundo se divide em quatro períodos: do final do século XIX até a primeira guerra mundial, o período entre as duas guerras mundiais, da Segunda Guerra Mundial até os anos 1980 e de 1990 até hoje.

( ) As condições socioeconômicas existentes no período entre as duas guerras mundiais são: o surgimento do Estado Novo, a crise do café, o aumento da industrialização, a legislação trabalhista, a criação dos sindicatos e o surgimento das grandes empresas estatais.

( ) O período da Segunda Guerra Mundial até os anos 80 se caracterizou pela instalação de multinacionais no país, pelo crescimento das empresas privadas nacionais e por uma acelerada urbanização.

( ) No período da Segunda Guerra Mundial até os anos 80, a economia colocou o empresário brasileiro frente a frente com o concorrente do mundo todo.

a) F V F V.

b) V V V F.

c) F F V F.

d) V V V V.

Questão 08 – Marque a questão incorreta referente à evolução histórica da administração de recursos humanos.

a) A função básica dos departamentos pessoais é cumprir a legislação trabalhista, sendo as demais práticas de recursos humanos exercidas de modo informal ou incipiente.

b) Estrutura de departamento de pessoal caracterizada por tarefas rotineiras e voltada ao cumprimento da legislação trabalhista.

c) O foco da administração científica taylorista estava no processo para aumento da economia, e o conhecimento técnico era o mais visado, portanto, pessoas eram avaliadas pela maior quantidade de produção técnica em menor espaço de tempo.

d) O Fundo de Garantia por Tempo de Serviço foi criado em 1966 e torna-se possível demitir, e como isso resultou que boa parte do empresariado opta por baixos salários e alta rotatividade.

Questão 09 – Julgue V para verdadeiro ou F para falso nos itens referentes à base dos sistemas de recursos humanos.

( ) O sistema tem como objetivo auxiliar na administração dos seus recursos humanos a fim de obter o melhor de seus funcionários em nível de produtividade, buscando fomentar a sua satisfação profissional, bem como atender às necessidades burocráticas da forma mais eficiente possível.

( ) Nas bases da administração de recursos humanos, os objetivos são os rendimentos pretendidos em um determinado prazo, é a de aquisição relevante de bens duráveis e imóveis.

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.

( ) Nas bases da administração de recursos humanos, a decisão é dividida em quatro partes, e uma delas é a concepção em que é preciso avaliar o entorno e calcular muito bem cada passo a ser dado.

( ) Gestão de recursos humanos é o módulo de gerenciamento que permite gerenciar os melhores benefícios possíveis como auxílio-doença, acidente de trabalho, entre outros.

a) F V F F.

b) V V F F.

c) F F V F.

d) F V V V.

Questão 10 – Marque a opção incorreta sobre a base dos sistemas de recursos humanos.

a) Gestão de recursos humanos é o módulo que abrange outros aspectos do RH, incluindo menos particularidades legais e mais foco na política de gestão.

b) Indicadores de produtividade são utilizados para avaliar a produtividade de cada funcionário, qualificar o tempo e as atividades que geram resultados positivos dentro da organização.

c) Sistemas rígidos são sistemas voltados para a gestão de RH estratégica, que normalmente não inclui o módulo de folha de pagamento, mas inclui habilidades, avaliação e identificação de potenciais.

d) Folha de pagamento automatiza os dados do trabalhador sobre o seu trabalho de coleta, suporte, bem como as deduções de impostos, contribuições sociais para a geração de ordem de pagamento periódico.

Reprodução proibida. Copyright © NT Editora. Todos os direitos reservados.