

TEXTO DE APOIO-1
CONCEITOS, TEORIAS E PRÁTICAS

Por
JUMA MUSSA

1. INTRODUÇÃO

Historicamente, as pessoas vêm sendo encarrada pela organização como sendo um insumo, ou seja, como um recurso a ser administrada. Apesar das grandes transformações na organização da produção, os conceitos sobre a gestão de recursos humanos e a sua transformação em prática gerências têm ainda como principal fio condutor o controle sobre as pessoas. Em contraponto as organizações vem sofrendo grande pressão do contexto externo, forçando-as a uma revisão na forma de gerir as pessoas. As principais mudanças nas empresas têm sido:

1. Estrutura e formas de organização do trabalho flexível e adaptáveis às contingências impostas pelo ambiente, gerando demandas por pessoas, em processo de constante adaptação.
2. Processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, por decorrência, descentralizados e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas comprometidos e envolvidas com o negócio e com uma postura autônoma e empreendedora.
3. Velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais e para revitalizar os seus produtos na linha de produção, demandando pessoas atualizadas com as tendências do mercado e o seu campo de atuação, tanto em termos de nacionais quanto internacionais.
4. Alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que se articulem muito bem entre si, formando um *time* em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

PARTE I

ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RECURSO HUMANOS

CAPÍTULO 1: CONCEITOS BÁSICOS E A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

1. INTRODUÇÃO

De forma geral, vamos verificar que, embora a gestão com pessoa remonte ao período histórico de antiguidade, somente no final do século passado é que essa questão assumiu a relevância necessária para merecer uma sistematização dos conhecimentos acumulados até então. Verificou-se a preocupação com gestão de pessoas desde a revolução industrial, na Inglaterra, por pressões dos sindicatos e do parlamento, e nos Eua, por receio da organização dos trabalhadores. E como ilustra Werther, 1983, p.25-26:

Alguns empresários reagiram aos problemas humanos causados pela industrialização e criaram o posto de secretaria do bem-estar. Esses secretários existiam para atender às necessidades dos trabalhadores e impedir que eles formassem sindicatos. Assim, os secretários sociais marcaram o nascimento da administração especializada de pessoas, distintamente da supervisão quotidiana de pessoal pelos gerentes operacionais.

Embora haja, registo de gestão profissionalizada de empresa nos EUA, desde o início do século XIX, a gestão de pessoa é sistematizada no movimento de Administração Científica, que mostrou que, a sistematização científica do trabalho podia levar a melhor eficiência. E na França já se observavam discussões estruturadas sobre a gestão de pessoas em conjunto com aqueles efectuadas sobre as relações de trabalho e sobre a regulamentação social do trabalho (Dutra, 2017).

Na década 60, são percebidas as primeiras fissuras nos modelos de gestão de pessoas centrados no paradigma taylorista, principalmente em segmentos industrial actuando em segmentos de maior turbulência tecnológica, tais como: aeroespacial e processamento electrónico de dados. Mas é na década de 70, que surgiram as críticas mais fundamentadas gerando as bases para uma ruptura nos princípios que sustentavam as políticas e práticas de gestão de pessoas (Dutra, 2017).

Grandes transformações foram marcadas na década de 1980, particularmente na Europa, e nos EUA, com impacto importante nos cenários cultural, económico, geopolítico e tecnológico. O ambiente empresarial tornava-se extremamente competitivo tornava-se evidente a importância da gestão de pessoas como um diferencial competitivo (Dutra, 2017).

Os anos 1990 ocorrem em um ambiente cada vez mais globalizado, fazendo com que os aprendizados fluam com maior velocidade e torne-se cada vez mais comum a observar a estrutura de gestão de pessoas globais. E nos anos de 2000, foi marcado pela chegada ao mercado de trabalho de uma nova geração e dos avanços na tecnologia de comunicação e informação. Esses movimentos alteram a forma de organizar trabalho, o tempo das pessoas à disposição das organizações e a mobilidade das pessoas dentro das organizações e no mercado de trabalho (Dutra, 2017).

1.2. CONCEITOS BÁSICOS

Administração é o processo de tomar decisões sobre os objectivos e a utilização de recursos. A **administração** é importante em qualquer escala de utilização de recursos para a realização dos objectivos individuais, familiares, grupais, organizacionais ou sociais (Maximiano, 2007).

Administração de Recursos Humanos, é um conjunto de políticas e prática necessárias para conduzir os aspectos da posição gerência, relacionada com pessoas ou recursos humanos, incluindo o recrutamento, selecção e treinamento ou seja a ARH, é toda área de administração que cuida de suprimento, manutenção e desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa (Steinmetz, 2013).

Gestão de Recursos Humanos, é um dos seguimentos de administração de empresa, que por meio de metodologia administrativa especializada, busca planificar, organizar, liderar e controlar o emprego dos recursos humanos na organização, com intuito de atingir os objectivos da organização, assim como os interesses de satisfazer as necessidades dos envolvidos (Marcondes, 2020)

Gestão de Pessoas, é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predominam nas organizações. É contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como arquitectura organizacional, acultura corporativa, as características do seu mercado, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos, o estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis (Chiavenato, 2014)

Cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, normas, atitudes e comportamentos partilhados por um grupo de indivíduos que agem e interagem fortemente da forma como as coisas são feitas dentro de uma organização (Fleury e Fischer, 1996).

Clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes na satisfação das necessidades pessoais e elevação do seu estado emocional ou moral (Motta, 1991).

Sistema é conjunto de elementos dinamicamente interdependentes que interagem entre si para a realização de objectivos comuns (Chiavenato, 2006).

- 1.
2. Considerar a *pessoa como pessoa*, dotada de características próprias de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objectivos individuais;

3. Considerar a *pessoa como recurso*, dotada de habilidades, capacidades, destrezas, conhecimentos e competências necessárias para as tarefas da organização (Armstrong, 1996).

Posto de trabalho é um conjunto de tarefas idênticas executadas por um único indivíduo num determinado local com uma finalidade definida (De Sousa, 1990).

Função é um conjunto de tarefas idênticas executadas num ou em vários locais de trabalho, com os mesmos indivíduos e para as quais são necessárias a mesma formação, aptidão e responsabilidade (De Sousa, 1990).

Profissão é a capacidade que o indivíduo possui para executar um conjunto de tarefas para as quais é necessário um certo nível e tipo de formação (Armstrong, 1996).

Categoria profissional é o grau ou nível de competência atribuído ao indivíduo que exerce uma determinada profissão (Caetano, *et al*, 2011).

Carreira profissional é conjunto de funções, categorias, níveis salariais e cargos de uma determinada área profissional desenvolvida por várias pessoas de uma organização (Caetano, 1998).

Habilidade é uma qualidade individual adquirida com experiência que faz com que uma acção seja possível de realizar-se (Ferreira, *et al*, 2011).

Inteligência é a capacidade de resolução de problemas, aplicação de princípios e relacionar fenómenos sob ponto de vista de experiência e realidade diferentes. É a capacidade de abstracção do conhecimento e pensamento de forma racional e com sabedoria (Caetano, *et al*, 2011).

Personalidade é a predisposição de comportar-se em determinadas formas em situações adversas e diferentes. A personalidade é aquilo que uma pessoa é de natural e nasce-se com ela (Idem, *et al*, 2011).

Competência é a qualidade que caracteriza os indivíduos na forma como efectivamente realizam o seu trabalho (Cury, 2000).

Maturidade é o poder que os indivíduos têm de desenvolver toda a capacidade potencial do corpo humano e da mente transformá-las em realidade vivida (Ibidem, *et al*, 2011).

Aptidão é a capacidade que um indivíduo adquire ao longo da vida de poder realizar determinadas actividades (Idem, *et al*, 2011).

Conhecimento é a característica adquirida através do processo de aprendizagem e experiência vivida por indivíduo num determinado contexto e ambiente (Pinto, *et al*, 2006).

Processo administrativo conjunto de documentos que traduzam actos e formalidades que constituam o *procedimento administrativo* (Handy, 1991).

Procedimento administrativo sucessão de actos e formalidades ordenados com vista à formação, expressão e realização da vontade da organização (Idem, 1991).

Eficiência está relacionada com o volume produzido e o valor económico consumido, isto é, custo versus benefícios (Cumming & Worley, 2001).

Eficácia é a maximização do rendimento dos recursos humanos e materiais por meios técnicos e económicos (Idem, 2001).

Efectividade é a manutenção da eficiência e eficácia de maneira constante de tal forma que o efeito seja real e permanente e haja a satisfação profissional da organização (Caetano, *et al*, 2011, *opcit.*).