

Gestão de recursos humanos no âmbito organizacional

A gestão de recursos humanos tem muitas facetas. Algumas organizações podem se sentir atônitas e sem saber por onde começar para fazer melhorias. Isto é o que acontece especialmente com as organizações que não possuem uma equipe ou departamento especificamente responsável pela gestão de recursos humanos.

Se não houver uma equipe específica para isso, vale a pena considerar a possibilidade de delegar a alguém a responsabilidade por algumas facetas da gestão de recursos humanos como sua função ou parte dela. Há muitos benefícios em ter um funcionário responsável pela gestão de recursos humanos. Por exemplo:

- A organização pode manter-se atualizada sobre questões legais.
- Pode-se ter uma abordagem coordenada para a estratégia, as políticas e a prática. Isto ajuda a garantir que a organização tenha uma forma justa e consistente de tratar seus funcionários.
- Os funcionários têm acesso a um bom aconselhamento sobre questões relativas a eles.
- Os salários são justos e consistentes.
- É possível estabelecer boas políticas e uma boa prática.
- As descrições de cargo podem ser mantidas atualizadas. Assim, os funcionários e os gerentes de linha sabem o que esperar, e o desempenho pode ser medido com sucesso.
- Os procedimentos de recrutamento podem ser meticulosos e permitem o recrutamento de funcionários melhores.
- A instrução e a integração dos funcionários no meio de trabalho podem ser planejadas e bem organizadas.
- Como a organização mostra que considera a gestão de recursos humanos importante, os funcionários sentem-se valorizados e incentivados a permanecerem nela.

Algumas organizações podem ser grandes o suficiente para estabelecerem a sua própria equipe responsável pela gestão de recursos humanos. Neste caso, é importante obter permissão da liderança da organização primeiro, inclusive do Diretor Geral e do conselho. Pode ser necessário informá-los sobre os benefícios da gestão de recursos humanos para que compreendam a sua importância. Vale a pena observar que alguns doadores fornecem verbas para atividades relacionadas com a gestão de recursos humanos.



Por onde começar

Este livro descreve as principais áreas da gestão de recursos humanos. Algumas áreas precisam ser trabalhadas primeiro, pois causam impacto direto sobre outras. Por exemplo, é importante estabelecer uma boa estrutura de classificação de cargos para estabelecer níveis salariais justos. A tabela abaixo mostra as diferentes áreas da gestão de recursos humanos e do que elas dependem. A maioria das áreas dependem de um bom sistema de classificação de cargos e salários, portanto, este geralmente é um bom ponto de partida.

É melhor lidar com a gestão de recursos humanos pouco a pouco. Pode haver algumas áreas que não levem muito tempo para serem trabalhadas, mas que podem ter um grande impacto. Por exemplo, fazer com que os gerentes de linha realizem reuniões regulares com seus funcionários para se atualizarem e criar um formulário de avaliação para ser usado por eles pode causar um impacto enorme no desempenho dos funcionários.

Principais áreas da gestão de recursos humanos	Depende de:
Classificação de cargos	Bom planejamento de pessoal, estrutura organizacional, descrições de cargos e avaliação de cargos
Salário	Classificação de cargos, financiamento, valores da organização, folha de pagamento, tributação, previdência social, contracheques
Benefícios	Prática comum, financiamento, valores da organização, tipos de benefícios, como assistência médica, licenças, auxílios
Recrutamento	Prioridades e necessidades da organização, planejamento de pessoal, boa prática de recrutamento, classificação de cargos, salário, benefícios, contrato de trabalho
Instrução / integração	Recrutamento, gestão de desempenho
Gestão de desempenho	Recrutamento, instrução, conversas de atualização oportunas e avaliações
Contratos de trabalho / manual do funcionário	Classificação de cargos, salário, benefícios, políticas disciplinares e de queixas, recrutamento, legislação nacional
Desenvolvimento de pessoal	Prioridades, necessidades e valores da organização, recrutamento, gestão de desempenho

Como se preparar para melhorar a gestão de recursos humanos

Há duas coisas importantes a serem identificadas antes de se pensar sobre a gestão de recursos humanos:

- Visão, propósito, missão e valores da organização.
- Estrutura da organização.

1 Visão, propósito, missão e valores

Para uma boa gestão de recursos humanos, a organização precisa ter uma visão, um propósito, uma missão e valores claros. A visão é necessária para motivar os funcionários. O propósito é necessário para garantir que os funcionários trabalhem para alcançar a mesma meta. Sem uma missão, é impossível que a organização saiba que trabalho precisa ser feito, e as descrições de cargo não podem ser estabelecidas. Os valores mostram como a organização fará este trabalho e que tipo de funcionários serão necessários para fazê-lo. O quadro abaixo dá exemplos de visão, propósito, missão e valores. É importante que a organização os estabeleça antes de revisar e melhorar sua gestão de recursos humanos.

VISÃO Refere-se a como gostaríamos que o mundo mudasse para melhor. Por exemplo: *Um mundo sem fome.*

PROPÓSITO Refere-se à razão da existência da organização, a qual contribuirá para a visão. Por exemplo: *Ajudar as pessoas a aumentarem a produção de alimentos.*

MISSÃO Refere-se àquilo a que a organização se compromete a fazer. A missão identifica as pessoas a quem a organização serve, onde elas estão e como elas serão servidas. Por exemplo: *Diminuir a fome no nosso país através do treinamento, da capacitação e do apoio aos agricultores.*

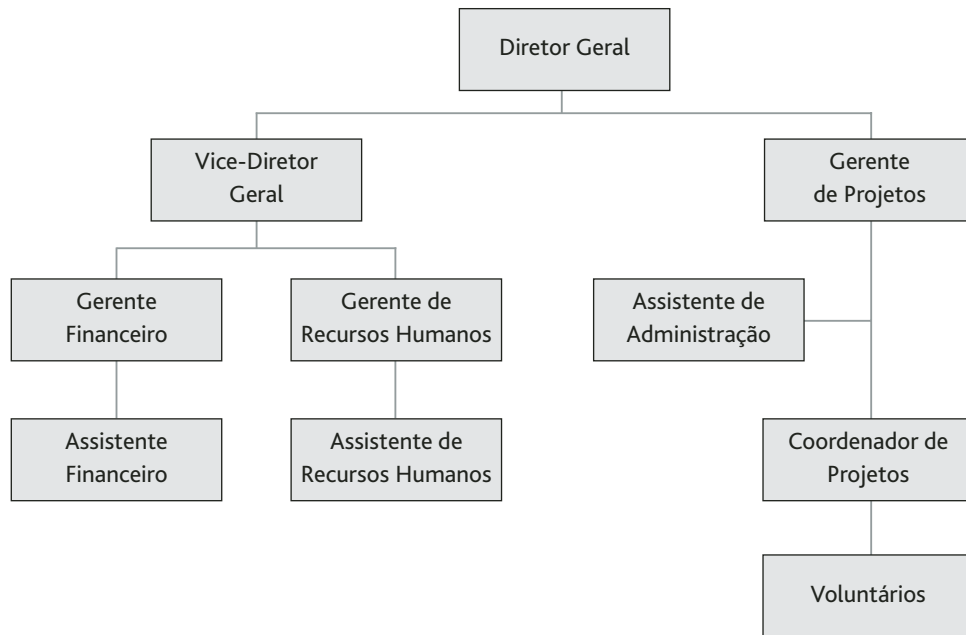
VALORES Estes estão relacionados com aquilo que a organização representa. Os valores influenciam a maneira como a organização age e conferem-lhe a sua identidade. Os valores frequentemente fazem com que uma organização seja diferente das outras organizações que trabalham com a mesma questão. Por exemplo: *compromisso com Deus, humildade, mordomia, compromisso com a aprendizagem, compromisso com os relacionamentos, compromisso com a excelência.*

2 Estrutura organizacional

É útil pensar sobre a estrutura dos funcionários da organização. A melhor maneira de fazer isso é criando um organograma que mostre onde os cargos dos funcionários se enquadram na organização e como eles são geridos em linha. Este organograma:

- facilita o desenvolvimento do sistema de classificação de cargos e permite que os processos de recrutamento transcorram sem problemas
- ajuda a compreender quantas pessoas estão sendo geridas por um só gerente. É aconselhável que um gerente tenha, no máximo, oito pessoas subordinadas a ele
- ajuda a manter a uniformidade dos títulos de cargos. Por exemplo, o título de “gerente” só pode ser dado a funcionários seniores da organização
- mostra onde pode haver lacunas ou sobreposição nos cargos dentro da organização.

EXEMPLO de estrutura organizacional



REFLEXÃO

- Qual é a importância dos nossos funcionários para o sucesso da nossa organização? Consideramos alguns funcionários mais importantes que outros?
- Como a nossa organização mostra aos funcionários que eles são valorizados?
- Os nossos funcionários encaixam-se na visão, no propósito, na missão e nos valores da organização? Estamos usando e investindo nos funcionários da maneira certa? Se não, como podemos melhorar?
- Como é a nossa estrutura organizacional? O que podemos aprender com ela?