

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

Erika Carolina Cardoso Andrade

**ATRIBUIÇÕES DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA  
FACULDADE DE MEDICINA DA UFMG: DEFINIÇÕES  
IMPORTANTES**

Belo Horizonte

2013

Erika Carolina Cardoso Andrade

**ATRIBUIÇÕES DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA  
FACULDADE DE MEDICINA DA UFMG: DEFINIÇÕES  
IMPORTANTES**

Trabalho apresentado ao curso de especialização  
Gestão de Instituições Federais de Educação  
Superior da Faculdade de Educação da Universidade  
Federal de Minas Gerais como requisito parcial ao  
título de especialista.

Linha de pesquisa: Relações Humanas

Orientador (a): Professora Conceição Clarete Xavier  
Travalha

Belo Horizonte  
2013

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Orçamento .....	17
Tabela 2 - Cronograma .....	17

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	4
1- JUSTIFICATIVA .....	5
2- OBJETIVOS .....	8
2.1. OBJETIVO GERAL .....	8
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	9
3.1. HISTÓRICO SOBRE O SETOR DE RECURSOS HUMANOS DO HOSPITAL DAS CLÍNICAS .....	11
4- ESTRATÉGIAS DE AÇÃO .....	15
5- ORÇAMENTO FÍSICO – FINANCEIRO.....	17
5.1. CRONOGRAMA .....	17
6- AVALIAÇÃO .....	18
7- EQUIPE.....	19
8- REFERÊNCIAS .....	20
9- ANEXO.....	21

## **INTRODUÇÃO**

Atualmente no campo da Administração fala-se muito sobre novos tipos de gestão, que dão foco à valorização do recurso humano dentro da organização. Tendo em vista que o setor de Recursos Humanos é um dos principais condutores das estratégias de valorização e desenvolvimento humano de uma instituição é necessário que este seja fortalecido e identificado como tal.

Na Faculdade de Medicina da UFMG, existe uma seção de Recursos Humanos cuja identidade está enfraquecendo-se cada vez mais devido à falta de definição na organização de tarefas. Este fator está fazendo com que o RH deixe de trabalhar com o foco no desenvolvimento de pessoal, capacitação, qualificação e acompanhamentos funcionais.

Neste projeto foi feito breve histórico sobre o setor de Recursos Humanos da Faculdade de Medicina, a descrição dos problemas atuais existentes nesta seção e a proposta de ação, cuja finalidade é o fortalecimento deste setor com a busca de sua identidade, através de sua organização e definição de atribuições.

## **1- JUSTIFICATIVA**

O setor de Recursos Humanos da Faculdade de Medicina da UFMG iniciou suas atividades entre os anos de 1994 e 1998, de acordo com o Relatório de Gestão 1994 a 1998. Nesta época existia somente a Seção de Pessoal para assessorar os funcionários e, segundo relatos de funcionários que trabalharam nesta Seção, houve a necessidade de pessoal para atender algumas demandas que estavam crescendo, tais como: pedidos de remoção, resolução de conflitos entre funcionários, pedidos de capacitação/ qualificação e outros. Ainda de acordo com relatos de servidores, a Seção de Pessoal na época, ganhou mais mão de obra para atender essas demandas e foi observado que o tipo de assessoria solicitada era divergente daquela que era prestada ali no setor. Conseqüentemente, veio a necessidade de servidores especializados e um espaço para atendimento, visto que muitas vezes, era necessário um atendimento individual e o mais importante, o trabalho de assessorar pessoas exige uma gestão estratégica e menos operacional. Somente em 2003, foi criada a Seção de Recursos Humanos com seu próprio espaço físico. Segundo o livro Centenário da Faculdade de Medicina da UFMG (2012, pág.344), a Faculdade precisava “... tratar problemas relacionados à administração de Recursos Humanos que estavam comprometendo o desenvolvimento de atividades administrativas em sua unidade.”

A atribuição do Setor de Recursos Humanos deveria ser a de assessorar a gestão de pessoas da Faculdade de Medicina, desenvolvendo ações estratégicas para melhorar as relações interpessoais e do servidor com a instituição, além dos processos de acompanhamento funcional, treinamento, capacitações e processos seletivos. Por isso, atualmente tende-se a denominar a função de RH como gestão de pessoas/ assessoria de gestão de pessoas, porque se trabalha para benefício destas e da instituição, aprimorando, capacitando, motivando seus recursos humanos – pessoas - e não somente dando a elas suporte e recursos materiais (benefícios), mas também intelectuais, individuais e valorizando seus recursos tácitos, isto é, a experiência adquirida pelo indivíduo ao longo da vida.

Entretanto, atualmente, o setor conta com dois servidores e tem muitas atribuições operacionais como: contratação e demissão de funcionários, estagiários e menor aprendiz, processos burocráticos que envolvem estas ações como a assinatura dos contratos e redação de editais, acompanhamento do término dos contratos e suas renovações ou transferências,

negociações sobre verbas disponíveis para contratações de terceirizados que crescem cada vez mais devido ao grande crescimento de projetos. Estas contratações são realizadas através das verbas disponíveis pelos projetos, o que exige uma análise dos mesmos para redigir um Plano de Atividades, para adequar um edital à vaga solicitada, etc. Além disso, o RH é responsável por atender à contratante desses funcionários citados, no que diz respeito a repasse de informações e documentos sobre benefícios dos mesmos como: férias, alimentação, transporte, horas extras, crachás, contracheques e também apuração de frequência. Simultaneamente são desenvolvidas as tarefas de promoção à capacitação dos servidores e funcionários, como a oferta de cursos, palestras e treinamentos num todo, tratamento de solicitações e processos de remoção, atualização de dados cadastrais, atendimento e solução de conflitos interpessoais, remanejamento de funcionários, controle de vagas, processo das Avaliações de Desempenho, processos de acompanhamento funcional dos funcionários contratados, emissão de declarações, condução de processos seletivos de funcionários, incluindo: recrutamento, entrevista e relatórios finais, controle e organização de bolsas do projeto Saúde do Trabalhador, organização de eventos das datas comemorativas, atendimento ao público interno com informações sobre programas da Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Diretoria de Recursos Humanos.

Diante do exposto no parágrafo anterior, é claro o atropelamento de atividades e a atual regressão quanto à proposta do setor ser a assessoria de gestão de pessoas da unidade, tendo em vista o motivo pelo qual se criou o setor e da consultoria prestada pela servidora profissional da PRORH/UFMG, no relatório sobre a atividade de assessoria desenvolvida na Faculdade de Medicina/UFMG, em 2003:

As ações desenvolvidas por um Setor de Pessoal são de controle jurídico, administrativo e legal, sua concepção sobre as pessoas não enfatiza a diferença entre elas e seus processos de trabalho estão relacionados com exigências e benefícios legais, pagamentos e de salários. O Setor de RH tende a atuar como um consultor interno, desenvolvendo ações estratégicas para o alcance dos objetivos da instituição, passando a necessitar de uma definição de políticas de RH visando os objetivos da instituição; em sua concepção sobre as pessoas, o Setor de RH valoriza competências e experiências individuais e seus processos de trabalho são articulados com os fins da instituição. (Cunha,2003 apud Santos e Silva, 2012,p.344)

O RH atualmente está sobrecarregado com funções puramente operacionais de administração de pessoal, e por consequência, está deixando em segundo plano o atendimento às demandas dos funcionários. Volta-se à época em que não havia Recursos Humanos.

Perante o quadro institucional atual em que se vive um momento de grande necessidade de suporte nos processos e relações de trabalho, e os funcionários buscam cada vez mais capacitação, o planejamento estratégico é essencial e requer participação, estudo e dedicação da Seção de Recursos Humanos. Por isso, esse projeto propõe a definição de atribuições deste setor para que o mesmo consiga ter sua identidade e, uma vez fortalecido, consiga trabalhar de fato assessorando a gestão de pessoas e assistindo os processos de trabalho.

## **2- OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GERAL**

Definir a identidade funcional da Seção de Recursos Humanos da Faculdade de Medicina da UFMG.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Fortalecimento e valorização da Seção de Recursos Humanos;

Buscar modelos de gestão de Recursos Humanos com identidade e efeito em outras unidades ou instituições para que se possa agregar à nossa;

Proporcionar à Seção de RH disponibilidade para criar projetos sobre políticas de Recursos Humanos que possam atender às demandas dos funcionários da Unidade, envolvendo e comprometendo todos os servidores no trabalho de melhoria do serviço público, com ênfase na participação dos mesmos no processo de gestão.

### **3- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Existem muitas teorias que demonstram a necessidade e a importância da valorização e do cuidado com as pessoas nas organizações, isto é, da Administração de Recursos Humanos.

O termo de Administração de Recursos Humanos promove ou equivale a um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as "pessoas" ou recursos humanos, incluindo a função articulada ao desenvolvimento da motivação individual nas organizações (Chiavenato, 1999).

A motivação individual pode ser oferecida ou induzida pela administração, objetivando melhora no comportamento individual e, por conseguinte, da equipe. De acordo com a Teoria das Relações Humanas - Mayo (1880-1949), cada indivíduo é uma personalidade diferenciada que influi no comportamento e atitudes dos outros com quem mantém contatos. É exatamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite ao administrador melhores resultados de seus colaboradores.

A compreensão das relações entre os indivíduos é importante para a resolução de conflitos no ambiente institucional, para a busca de estratégias de desenvolvimento e melhora da qualificação e da produtividade. Cabe ao RH, o atendimento dessa demanda. “As relações sociais e de poder no trabalho devem ser tratadas com muito cuidado. Do contrário, tornam-se instrumentos de desqualificação” (Arroyo, 1997, p.66).

Conhecer e valorizar o potencial humano deve ser prioridade dentro da Instituição, pois são as pessoas os “recursos” responsáveis pelo seu sucesso ou fracasso. Gil (2007, p. 15) afirma que “o fim da Administração de Recursos Humanos, só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos”. Esta afirmação leva à reflexão da proposta deste projeto. Ora, de que adianta existir uma Administração de Recursos Humanos se esta não contribui para o desenvolvimento das pessoas?

Essa premissa da valorização da Administração de Recursos Humanos, sobre os outros tipos

de administração dentro da Instituição vem sendo difundida cada vez mais através de novas formas de gerir, cuja finalidade é trabalhar com as competências, capital intelectual e educação corporativa do indivíduo. Para Nascimento (apud. Chiavenato, 2004) “... a ênfase deixou de ser colocada nas técnicas administrativas para ser colocada nas pessoas.”

Dentro da Faculdade de Medicina da UFMG é necessário que a administração reconheça a importância da Seção de Recursos Humanos como promotora de desenvolvimento e não somente encaminhadora de benefícios.

Recursos Humanos é geralmente considerado um centro de custo que não contribui para o resultado da empresa, embora seja responsável pela contratação e por proteger os ativos mais importantes da sua organização, as pessoas. Sem pessoas fortes, satisfeitas e motivadas, seu negócio não vai alcançar o potencial almejado. A equipe de Gestão de RH, muitas vezes é vista como uma equipe de empurradores de papel que cuidam de benefícios e políticas, que protegem os interesses da empresa e limitam os problemas com a lei trabalhista. A razão mais significativa para essa realidade é porque a indústria global continua a ver o RH como um “mal necessário”. Mas na realidade, a gestão de recursos humanos não deve gastar todo o tempo com folha de pagamento e benefícios, mas sim com oportunidades estratégicas para a organização... Recursos Humanos é o parceiro do seu negócio que é o especialista em pessoas e comportamento humano. Se o RH não tiver essa função, alguma coisa está errada. Falar em estratégica sem contar com as habilidades de Recursos Humanos é a mesma coisa que planejar o orçamento do próximo ano sem os números deste ano. Métricas são ferramentas poderosas, mas, como qualquer tipo de medida, uma falta de entendimento sobre a sua aplicação torna os dados inúteis. Recursos Humanos deve observar e analisar dos bastidores, compilando dados complexos sobre cada trabalhador à medida que progridem como força de trabalho. (Mendes, 2012)

Tratar do desenvolvimento e capacitação dos funcionários da Instituição é agregar valor para a mesma, aumentando seu desempenho e competências. O RH é condutor desse processo e precisa ser identificado como tal.

### 3.1. HISTÓRICO SOBRE O SETOR DE RECURSOS HUMANOS DO HOSPITAL DAS CLÍNICAS

Para se ter uma referência de definição de tarefas de RH, tomo como exemplo o Hospital das Clínicas. No âmbito da UFMG, no Campus Saúde, o Hospital desenvolveu em 1998, o PLIDER (Plano Integrado de Desenvolvimento de Recursos Humanos). Este Plano teve como um dos objetivos específicos “Contribuir para o desenvolvimento de recursos humanos do Hospital das Clínicas através de geração de informações que subsidiem a realização de um planejamento integrado em todos os níveis.” (Sá, 1998) Foi o início para a posterior reestruturação do setor de recursos humanos do Hospital, que atualmente se apresenta no seguinte formato:



OBS: O Conselho Diretor designou uma Comissão para acompanhamento do processo de Capacitação no HC com a participação da coordenação da Seção de Capacitação. Esta Comissão está sendo avaliada pelo Conselho para possíveis adequações.

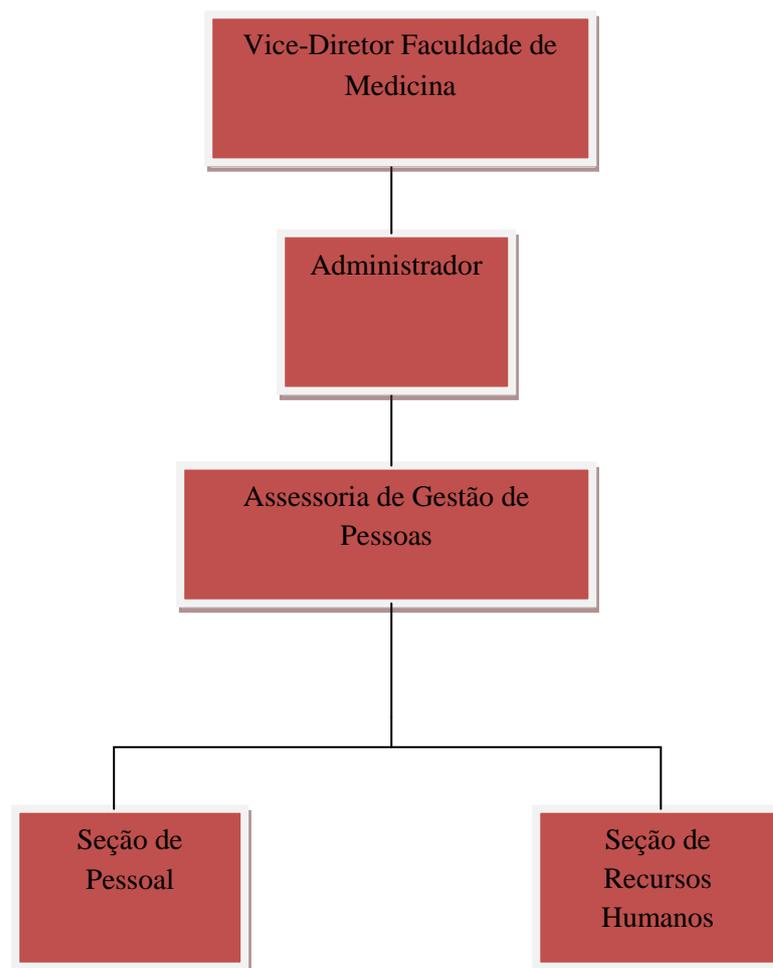
Out./2010

[http://www.hc.ufmg.br/vdrh/img/diagrama\\_2011.jpg](http://www.hc.ufmg.br/vdrh/img/diagrama_2011.jpg)

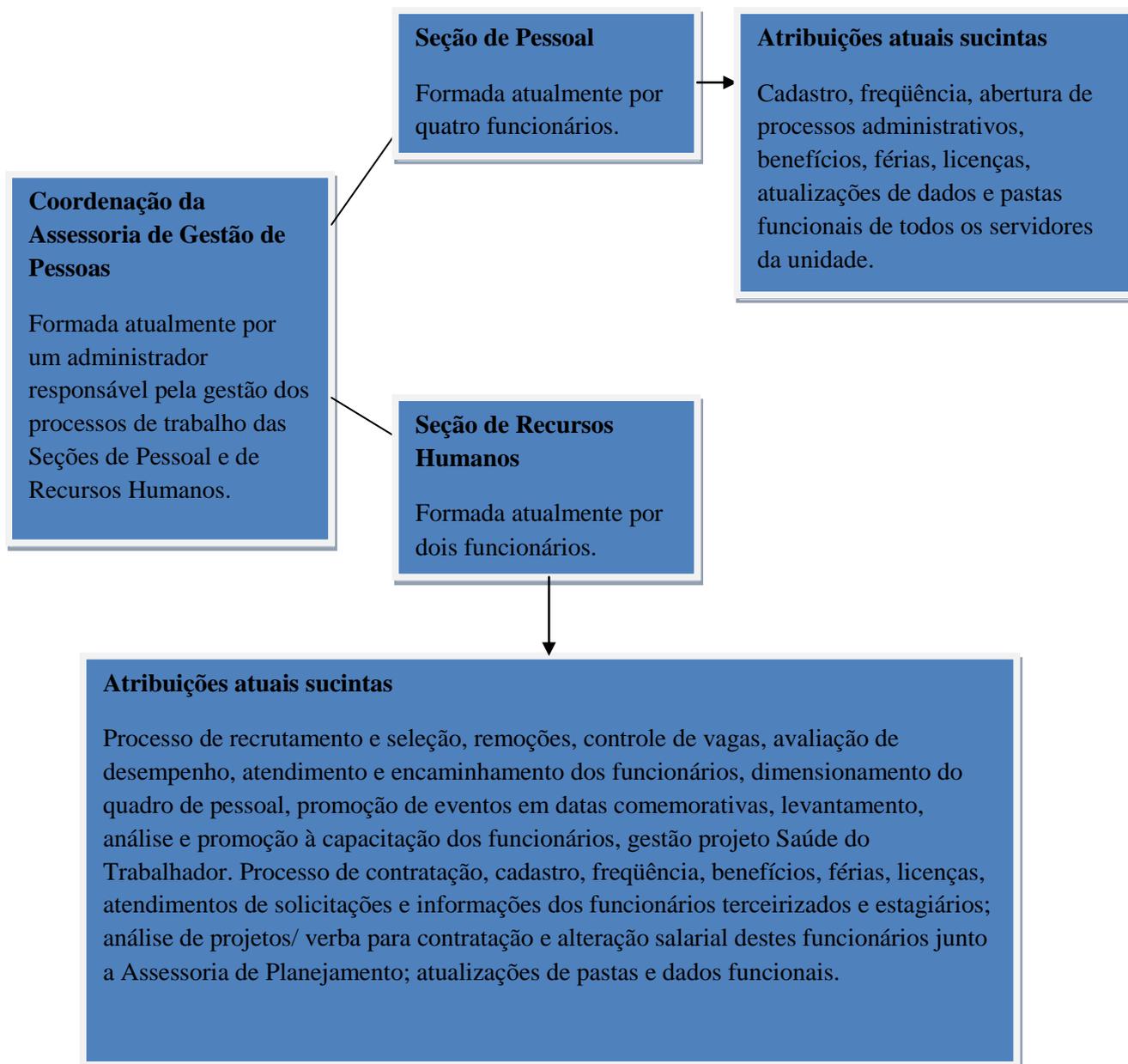
Fonte: <http://www.hc.ufmg.br/vdrh/estrutura.html>. Acesso em 23/04/2013.

Observe que as subdivisões foram estruturadas de acordo com a afinidade das atividades desenvolvidas em cada setor. A Seção de Administração de Pessoal está separada da Seção de Capacitação e da Seção de Desenvolvimento e Acompanhamento.

Quanto à Faculdade de Medicina pode-se observar o seguinte organograma, que mostra a estrutura atual do setor de Recursos Humanos:



Abaixo, apresento uma síntese através de um mapeamento das atribuições dos setores de Pessoal e RH. Observe que a identidade do RH perde-se diante da grande demanda de tarefas delegadas a este setor, além do número pequeno de funcionários para realizá-las. Atualmente, duas funcionárias. Isso está impactando na qualidade de vida no trabalho tendo em vista que a sobrecarga de tarefas está causando problemas de saúde, como por exemplo, o stress.



Atualmente a proposição é organizar o Setor de Recursos Humanos da Faculdade de Medicina, com ênfase na divisão das tarefas operacionais e estratégicas. Para que este setor promova ações voltadas ao desenvolvimento e capacitação e, por conseguinte, qualidade de vida no trabalho, propõe-se neste projeto uma alteração estrutural da administração deste setor. Esta alteração deve ser feita de forma a possibilitar a separação do tipo de atividade desenvolvida, seguindo o modelo do Hospital das Clínicas. Por exemplo, as atividades puramente operacionais como: contratações, rescisões, renovações contratuais, etc. serão

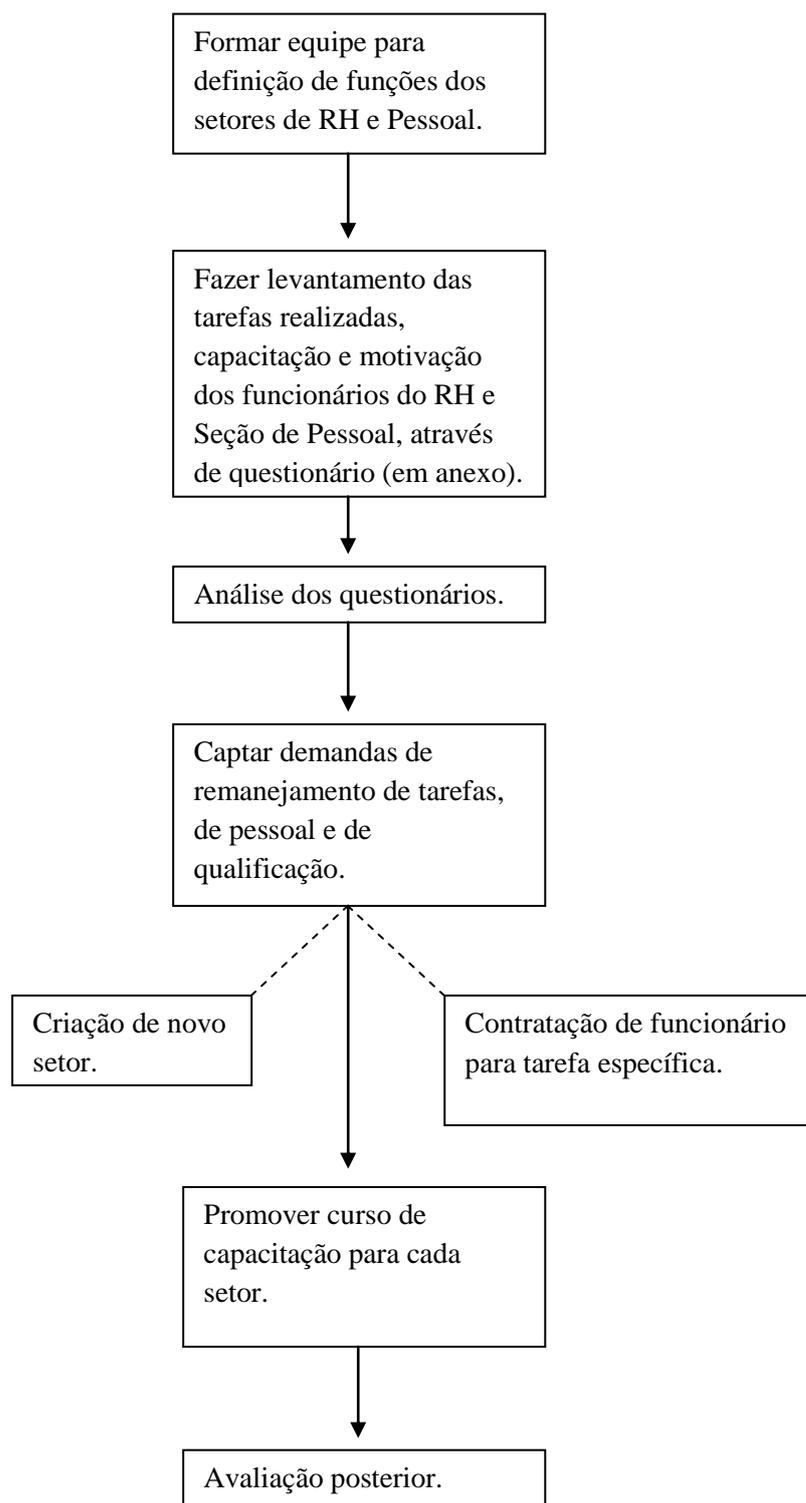
atribuídas a determinado setor. As tarefas estratégicas, como: elaboração de plano para capacitação dos servidores em níveis iniciais, análise de avaliação de desempenho, acompanhamento funcional, etc. serão atribuídas a outro setor.

## **4- ESTRATÉGIAS DE AÇÃO**

Inicialmente, será feita uma apresentação do projeto ao administrador e posteriormente à direção da Faculdade de Medicina para analisar a viabilidade do mesmo, sendo viável, partiremos para as estratégias de ação.

- 1- Formar equipe de especialistas para definir a função dos setores de Pessoal e RH. Essa equipe será formada pelo administrador, chefes das seções de RH e Pessoal, profissional Analista ou Gestor de Processos;
- 2- Fazer levantamento nos setores de Pessoal e RH, através de questionário (em anexo), das tarefas realizadas, capacitação e satisfação dos funcionários para as tarefas que lhes são atribuídas;
- 3- Análise do questionário;
- 4- Captar as demandas de qualificação, remanejamento de funcionários e tarefas;
- 5- Criação de novo setor ou contratação de funcionário para tarefas específicas (?);
- 6- De acordo com a demanda definida pela análise dos formulários, promover cursos de capacitação para os setores envolvidos;
- 7- Avaliação posterior.

Abaixo, apresento de forma sintética, um fluxograma dessas ações.



## 5- ORÇAMENTO FÍSICO – FINANCEIRO

### Recursos necessários

Financeiro: Recurso para pagamento de consultor especializado, Gestor de Processos ou Analista de Processos, por um período de dez a doze meses. O profissional será pago através de bolsa.

**Tabela 1 - Orçamento**

<b>Orçamento</b>	Horas de trabalho	Valor da bolsa	Tempo de consultoria total	Valor total
Consultoria Gestor/Analista de processos	12 hs semanais	R\$ 1.400,00	10 a 12 meses	Entre R\$14.000,00 a R\$16.800,00

### 5.1. CRONOGRAMA

**Tabela 2 - Cronograma**

<b>Ação</b>  <b>Data</b>	<b>Formar equipe para análise de tarefas</b>	<b>Levantamento nos setores de RH e Pessoal</b>	<b>Análise das informações</b>	<b>Captar demandas</b>	<b>Promover curso capacitação</b>	<b>Avaliação</b>
<b>Setembro - Outubro 2013</b>	X					
<b>Novembro 2013</b>		X				
<b>Dezembro 2013 - Janeiro 2014</b>			X			
<b>Janeiro – Março 2014</b>				X		
<b>Abril - Maio 2014</b>					X	
<b>Junho 2014</b>						X

## **6- AVALIAÇÃO**

A avaliação será feita através de dinâmica com os funcionários das seções envolvidas (RH e Pessoal) e aplicação de formulários virtuais ao público interno, objetivando:

- 1- Dentro das seções, verificar se as atribuições foram definidas e organizadas de acordo com os processos de trabalho;
- 2- Reconhecimento e satisfação do público interno com relação à identidade da seção de Recursos Humanos.

## **7- EQUIPE**

A equipe será formada conforme abaixo:

Erika Carolina Cardoso Andrade – Proponente deste projeto;

Administrador da Faculdade de Medicina;

Chefe da Seção de Recursos Humanos da Faculdade de Medicina;

Chefe da Seção de Pessoal da Faculdade de Medicina;

Profissional contratado Analista ou Gestor de Processos.

## 8- REFERÊNCIAS

ARROYO, Miguel. Pedagogia das Relações de Trabalho. Trabalho & Educação, Revista do Nete – ago/dez – nº2. Núcleo de Estudos Sobre Trabalho e Educação. Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CUNHA, Maristela Miriam da. Relatório sobre atividade de assessoria desenvolvida na Faculdade de Medicina da UFMG, 2003. Em: SANTOS, Cleusa Maria dos; SILVA, Maria Aparecida Miranda da. Seção de Recursos Humanos. Centenário da Faculdade de Medicina da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG 1911-2011. 1ª Ed. Belo Horizonte, Folium, 2012.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª Ed. São Paulo, Atlas, 2007.

MAYO, Elton. The human problems of an industrial civilization. New York: The Macmillan Company, 1933.

MENDES, Ricardo. A importância de Recursos Humanos (RH) nas organizações. Disponível em: <<http://www.recursoshumanosrh.com.br/a-importancia-de-recursos-humanos-rh-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 26, abril, 2013. 08:50:20.

SÁ, Lílían Machado. Plano Integrado de Desenvolvimento de Recursos Humanos PLIDERH: Trabalhando com pessoas. Belo Horizonte, 1998.

## 9- ANEXO



### Faculdade de Medicina da UFMG

### Recursos Humanos

---

Nome:

Setor:

Formação: ( ) Especialista ( ) Superior ( ) Médio ( ) Outros

Se superior, qual? \_\_\_\_\_

Estuda no momento? ( ) sim ( ) não Se sim, que curso? \_\_\_\_\_

---

1) Quais as principais tarefas desempenhadas por você em seu setor de trabalho?

2) Numa escala de 1 a 5, responda: Você está satisfeito/ realizado com as tarefas que desempenha? Por quê?