

**BSFEAACS**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC**

Faculdade de Economia, Administração, Atuárias, Contabilidade -FEAAC

Departamento de Administração

***ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:  
UMA PROPOSTA DE DESCENTRALIZAÇÃO***

**CINTIA MOTA DE ABREU**

**Fortaleza - CE**

**- 1996-**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC**

Faculdade de Economia, Administração, Atuárias, Contabilidade -FEAAC

Departamento de Administração

***ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS:  
UMA PROPOSTA DE DESCENTRALIZAÇÃO***

**CINTIA MOTA DE ABREU**

**Monografia Apresentada para obtenção da  
graduação no curso de Administração de Empresas  
da Universidade Federal do Ceará.**

**Orientador**

**Profa. CRISEIDA ALVES LIMA**

**Fortaleza - CE**

**- 1996-**

Esta monografia foi submetida à apreciação da banca examinadora constituída pelos Professores abaixo nominados, como parte dos requisitos à obtenção da graduação em Administração de Empresas, outorgada pela **Universidade Federal do Ceará**, e encontra-se à disposição dos interessados na biblioteca de referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita de conformidade com as normas da ética científica.

Monografia aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Profa.: Criseida Alves Lima

Nota:

Profa.: Ana Cristina Teixeira Leite

Nota:

Profa.: Elidihara Trigueiro Guimarães

Nota:

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a meu DEUS e meu tudo.

A meus pais que sempre me incentivaram, mesmo nos momentos mais difíceis, e que sem eles eu nem mesmo existiria.

As minhas irmãs que sempre me deram força para caminhar de cabeça erguida, mesmo quando os obstáculos da vida me fizeram fraquejar.

A minha família, por todo o amor dedicado.

Aos meus avós, que tanta saudade me trazem.

A minha orientadora Criseida, que apesar de todas as dificuldades, esteve presente quando necessário, me incentivando a prosseguir.

A todos meus amigos que sempre estiveram comigo, os quais sempre levarei no coração.

As demais pessoas que me ajudaram na realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

<b>I. Apresentação .....</b>	<b>06</b>
<b>II. Introdução .....</b>	<b>07</b>
<b>01. Capítulo 01: Os Subsistemas de Recursos Humanos .....</b>	<b>09</b>
1.1. Descrição e Análise de funções .....	09
1.2. Recrutamento .....	11
1.3. Seleção de Pessoal .....	13
1.4. Recebimento e Integração do novo funcionário .....	17
1.5. Treinamento de Pessoal .....	19
1.6. Avaliação de Desempenho .....	21
1.7. Higiene e Segurança no Trabalho .....	23
1.8. Política de Recursos Humanos .....	27
1.9. Negociação .....	28
1.10. Plano de Benefícios Sociais .....	31
<b>02. Capítulo 02: O impacto da área de RH na organização .....</b>	<b>34</b>
2.1. O que são organizações? .....	35
2.2. O Funcionamento das Organizações - seus grupos humanos .....	36
2.3. A importância das organizações .....	38
2.4. A evolução das teorias organizacionais .....	39
2.5. O que são Recursos Humanos ? .....	41
2.6. Objetivos da Administração de Recursos Humanos .....	47
2.7. A Motivação em Recursos Humanos .....	48

2.8.	Recursos Humanos como lucro para as organizações .....	51
2.9.	Tendências na Aplicação de Recursos Humanos .....	52
2.10.	Tendências de Manutenção de Recursos Humanos .....	54
2.11.	Tendências em Desenvolvimento de Recursos Humanos .....	56
2.12.	RH acompanhando a nova postura empresarial .....	58
<b>03.</b>	<b>Capítulo 03: O novo papel da gerência de RH .....</b>	<b>60</b>
3.1.	Quem é o gerente? .....	62
3.2.	Quem é o gerente de Recursos Humanos? .....	64
3.3.	O Gerente de hoje .....	65
3.4.	O Gerente ideal .....	66
3.5.	O Gerente educador .....	68
3.6.	O Gerente motivador .....	69
3.7.	O Gerente que forma substitutos .....	70
3.8.	A personalidade da empresa .....	71
3.9.	O que o empregado espera da empresa .....	71
3.10.	Os dilemas vividos pelos gerentes .....	73
<b>04.</b>	<b>Capítulo 04: Estudo de caso .....</b>	<b>76</b>
4.1.	Breve Histórico da empresa .....	76
4.2.	Ações do Plano de Recursos Humanos .....	77
4.3.	A descentralização do setor de RH .....	83
<b>05.</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>89</b>
<b>06.</b>	<b>Bibliografia .....</b>	<b>90</b>

## APRESENTAÇÃO

Este trabalho tem por objetivo enfatizar a existência de um Setor de Recursos Humanos bem organizado nas empresas. O primeiro capítulo trata dos subsistemas da Administração de RH, o que representa cada um deles e como devem ser estruturados.

A segunda parte discorre sobre o impacto da área de Recursos Humanos na organização e o que referida área acrescenta positivamente na empresa.

O terceiro capítulo aborda a importância da gerência de Recursos Humanos como administradora de talentos.

Conclui-se o trabalho com um estudo de caso, mostrando os procedimentos para descentralização do setor de Recursos Humanos de uma empresa gráfica de médio porte em Fortaleza, na qual foi dada a real importância a área estudada.

## INTRODUÇÃO

A busca da humanização nas empresas é um assunto ao qual se tem dado bastante atenção nos últimos tempos. O setor de Recursos Humanos atua na maioria das organizações de forma centralizadora como tomador de decisões e desvinculado das outras gerências. É tendência na administração de pessoas que sejam adotadas programas de administração participativa e descentralizados os controles de RH. Foi a partir da constatação dessa verdade, que no trabalho que segue, foi apresentada a proposta de descentralização do setor.

A presente monografia tem como objetivo principal enfatizar a importância da descentralização como estratégia competitiva de mercado.

Este trabalho trata da administração de Recursos Humanos em uma concepção atual, onde as pessoas são vistas como seres atuantes e pensantes e não materiais ou inertes. O assunto foi abordado através da pesquisa bibliográfica que forneceu a parte teórica, sendo finalizado com um estudo de caso em uma empresa de médio porte.

Utilizando uma abordagem moderna, pode-se dizer que administrar Recursos Humanos é zelar, por meio de várias ações, pelas Relações Humanas dentro da empresa, assim, aqueles que atentarem primeiro para essa real importância, terão vantagens sobre os que continuam por ignorá-la.

## **CAPÍTULO 01:**

### **OS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS**

O Departamento de Recursos Humanos é um composto de subsistemas que juntos atuam no melhor gerenciamento de pessoas. É primordial que sejam tratados cada um com toda a importância, pois através de seu trabalho conjunto, será possível a maior integração entre indivíduo e organização.

A seguir será falado sobre cada um dos subsistemas.

#### **1.1. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE FUNÇÕES**

Segundo Toledo<sup>1</sup>, pode-se descrever função como o conjunto de tarefas realizadas por alguém. Cargo é a posição que o indivíduo ocupa, a partir das tarefas que executa. Ao descrever-se alguma função deve-se identificar as atribuições daquele ou daqueles que a exerçam.

---

<sup>1</sup> TOLEDO, Flávio de. *Administração de Pessoal-Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1992, 8ª Edição.

A descrição das funções deve definir o perfil do profissional a ser recrutado, selecionado e treinado, por isso a necessidade de manter essa descrição em registro. Seria manter a documentação por escrito do que é feito naquela função.

Para que seja feita uma boa descrição, é necessário que faça-se uma lista das funções, descrevendo cada uma com suas devidas tarefas e responsabilidades, como estas são realizadas, quanto tempo é necessário para sua execução, quais materiais e máquinas são precisos, enfim, tudo o que possa identificar o profissional que exercita o tipo de trabalho.

Depois de feita a descrição é necessário que se faça a análise da função. Na análise procura-se determinar quais as características necessárias que a pessoa deve ter como profissional e como ser humano para assumir a função especificada. Além disso, defini-se na análise quais as principais responsabilidades e condições de trabalho.

O Departamento de Recursos Humanos se responsabilizará por decidir qual ou quais métodos utilizará para descobrir os itens que dizem respeito as funções da empresa.

## 1.2. RECRUTAMENTO

O recrutamento é o meio de ligação entre o ambiente externo e a empresa. Deve ser feito com bases na descrição da função, ou seja, na pré-determinação do perfil do candidato para participar da seleção. “A melhor fonte de recrutamento de pessoal é a que atende a empresa sem ferir seus princípios de eficiência e ética.”<sup>2</sup>

Os meios de recrutamento podem ser mais ou menos eficazes dependendo das necessidades da empresa, segundo Carvalho<sup>3</sup>, podem ser divididos em:

01. Recrutamento Interno: é a movimentação dos funcionários da empresa dentro desta, seja por promoções, transferência, ou quaisquer outros meios usados. Há porém desvantagens neste tipo de recrutamento como, a ausência de pessoal qualificado para assumir determinadas vagas, o “desfalque” que pode acontecer em determinados setores com a saída de algum funcionário, a desmotivação dos que não forem selecionados dentre outras.

Pode-se recrutar o pessoal de uma empresa comunicando através dos chefes, colocando o anúncio em quadro de avisos, consultando o banco de dados (quando houver), ou da forma que seja mais eficaz quanto a dispor para todos a existência da vaga.

<sup>2</sup> AQUINO, Cleber Pinheiro de, (Citação do autor)

<sup>3</sup> CARVALHO, Antonio Vieira de. *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo: Pioneira, 1993, Volume I.

As empresas podem optar por dar prioridade aos seus funcionários, fazendo o recrutamento interno, podem colocar a concorrência em condições de igualdade, recrutando tanto interna quanto externamente, podem ainda fazer apenas o recrutamento externo, nos casos em que não achar interessante dar a oportunidade para os funcionários da própria empresa.

02. Recrutamento externo: é o meio da empresa fazer um contato entre mercado e organização. Esse contato pode ser feito das formas a seguir citadas:

- Recomendações - pessoas de dentro ou mesmo de fora da empresa que podem indicar candidatos com o perfil exigido. É um meio econômico e na maior parte das vezes a pessoa indicada está disponível para trabalhar no que for necessário;
- Antigos funcionários - em alguns casos é vantagem para a empresa recrutar antigos empregados;
- Agências de emprego - são sigilosas e apenas apresentam candidatos com o perfil exigido;

Podem ser citados diversos outros meios desse tipo de recrutamento, dependendo das necessidades da empresa ela pode se utilizar de anúncios em meios de comunicação, em escolas ou universidades (será falado a seguir), fichas de solicitação de emprego em arquivo, dentre outros.

03. Recrutamento em escolas e universidades: há escolas profissionalizantes ou não e universidades que possuem banco de dados específicos dos estudantes com as informações que as empresas precisam para fazer o recrutamento. Onde não houver o banco de dados, ao entrar-se em contato com essa escola ou universidade, os responsáveis poderão passar aos professores as necessidades da empresa recrutadora e estes encaminharão alunos.

É válido dar importância ao recrutamento, pois a qualidade de recursos humanos de uma empresa depende da qualidade dos candidatos recrutados.

### 1.3. SELEÇÃO DE PESSOAL

É necessário que as empresas dêem a atenção devida à seleção, pois esta tem como função principal tentar trazer à empresa os profissionais mais qualificados e que mais se adequem aos trabalhos realizados.

Antes de continuar a discussão especificamente sobre seleção é necessário que sejam diferenciados os conceitos de seleção e recrutamento, que segundo Toledo<sup>4</sup>, podem ser definidos como a seguir. O primeiro trata apenas do contato inicial mantido entre

---

<sup>4</sup> TOLEDO, Flávio de. *Administração de Pessoal-Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1992, 8ª Edição.

organização e candidatos. A seleção é que trata realmente da escolha entre os candidatos devendo optar por aquele que tiver mais condições de assumir a função na empresa. Sobre este segundo falaremos a seguir.

Pode-se iniciar o processo de seleção analisando o currículo dos candidatos, identificando a competência profissional do candidato, a sua relativa estabilidade nos empregos anteriores, a experiência para o cargo a que se candidatou, a sua real adequação ao perfil traçado, dentre outros diversos cuidados que deve-se ter na leitura minuciosa de cada currículo.

É preciso fazer um ajustamento nas seleções quanto ao aproveitamento do potencial do candidato na função adequada. Não adianta selecionar um grande profissional se não preencher os requisitos da função a qual se candidatou, evitando assim o mal aproveitamento de talentos. A partir do perfil do cargo será definido qual tipo de teste utilizar.

Para exemplificar estão dispostos a seguir os passos de um programa de seleção de pessoal, segundo Toledo<sup>5</sup>:

---

<sup>5</sup> TOLEDO, Flávio de. *Administração de Pessoal-Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1992, 8ª Edição.

01. O responsável pelo setor que necessita de pessoal requisita ao Departamento de Recursos Humanos o tipo de profissional que está precisando.
02. Junto ao requisitante o Departamento de Recursos Humanos irá definir o perfil necessário a ser atendido pelo candidato para preencher a vaga , no caso de ainda não haver em registro uma definição adequada da função em questão.
03. O Departamento de Recursos Humanos irá então procurar a forma mais adequada de convocar pessoas seja por anúncios em jornais, revistas, escolas, na própria empresa, ou qualquer outro meio que for definido.
04. Os candidatos irão passar pelas fases da seleção. Primeiro preencherão a ficha de solicitação de emprego, onde dão as informações básicas sobre seus dados pessoais e profissionais. Dependendo da função a que se candidatou serão feitos testes e entrevistas a nível adequado.
05. Ao final da fase anterior serão coletados os resultados de todos os testes e entrevistas de onde serão tirados os candidatos aprovados que poderão ser submetidos a nova entrevista realizada pela chefia requisitante.

É importante que seja feita uma entrevista ao final da seleção para qualquer cargo a ser ocupado. As entrevistas devem ser planejadas no sentido de buscar no candidato os dados requeridos com maior profundidade e precisão. A partir de um estudo dos resultados é que poderá ser feita uma comparação entre os candidatos e selecionado o mais interessante para a empresa.

Na entrevista, segundo afirma Gil<sup>6</sup>, é necessário que:

- a) seja observada a apresentação do candidato quanto a sua aparência, o que pode ajudar a definir sua maneira de ser;
- b) não é necessário que o entrevistador grave tudo o que foi dito na entrevista, mas que possa resumir claramente para que tire suas conclusões o menos subjetivas possíveis e possa fazer uma comparação justa e honesta com os demais candidatos;
- c) ao se decidir pelo candidato a ser contratado é preciso que este não esteja muito além do que se espera dele na função a assumir, pois o fato de assumir algo que não utilize seu potencial poderá desmotivá-lo;
- d) por fim, a todos os candidatos finalistas deve ser dada a possibilidade de assumir o cargo, no caso do escolhido não atender as expectativas o seguinte, por ordem de classificação, assumiria o cargo.

06. Ao ser escolhido o candidato este será registrado na empresa e passará por todas as fases da admissão( exame médico, preenchimento de fichas, etc.).

07. Depois de registrado serão dadas ao candidato todas as informações sobre o cargo que ocupará.

08. É necessário que haja um acompanhamento do desempenho do novo funcionário feito em conjunto pelo Departamento de RH e o gestor responsável.

---

<sup>6</sup> GIL, Antonio Carlos de. *Administração de Recursos Humanos, um enfoque profissional*, São Paulo: Atlas, 1994.

É de grande importância nas seleções que se faça uma relação adequada e prévia entre a definição da função e o tipo de candidato que poderá assumi-la, dessa maneira os resultados finais serão bem mais satisfatórios.

#### **1.4. RECEBIMENTO E INTEGRAÇÃO DO NOVO FUNCIONÁRIO**

É primordial na Administração de Recursos Humanos promover a integração indivíduo/organização, desenvolvendo a capacidade de um relacionamento maduro e proveitoso para os dois lados. Essa é uma ação que deveria ser tratada com atenção a partir do primeiro contato do funcionário com a organização.

Entre as tarefas básicas do chefe há uma de grande importância a qual não é dada devida atenção, seria a de receber e integrar os novos funcionários. É interessante procure-se tornar essa ação positiva para ambos os lados, quer dizer, receber o funcionário da maneira mais cordial e profissional possível, trazendo satisfação à este, o que também poderá trazer grandes retornos em seu trabalho.

O objetivo principal na recepção aos funcionários é o de dar-lhe explicações sobre tudo o que diga respeito à empresa e sua função. Toledo<sup>7</sup> diz em seus estudos que deve-se atentar para:

01. Depois de feita a seleção e antes de receber o novo funcionário, informar-se sobre este a partir dos dados coletados no teste;
02. Informar ao novo integrante os objetivos da empresa, de sua função e do setor em que atuará.
03. Por fim, devem ser passadas as informações sobre os benefícios sociais que o recém-admitido pode ter, além de informar as normas que regem a empresa.

Deve-se definir com antecedência todas as informações necessárias a serem transmitidas ao mais novo contratado.

Esse recebimento pode ser feito de diversas formas diferentes. No caso em que há um número razoável de empregados novos podem ser feitos seminários com a presença de todos, onde ocorrerá a apresentação da empresa, dos colegas de trabalho e de todos aqueles itens sobre os quais fora falado. No entanto, quando a entrada é de apenas um ou poucos funcionários, pode-se fazer uma apresentação rápida de sala em sala do que vem a ser os diversos trabalhos realizados e quem são seus realizadores. Cada empresa definirá o

---

<sup>7</sup> TOLEDO, Flávio de. *Administração de Pessoal-Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1992, 8ª Edição.

que é melhor para si e para o novato, em uma empresa grande por exemplo será bem difícil sair de sala em sala fazendo apresentações, deve haver então um planejamento para esse trabalho, o que não pode ocorrer é deixar de fazê-lo.

### 1.5. TREINAMENTO DE PESSOAL

Pode-se chamar de treinamento todas as maneiras de formação ou aperfeiçoamento de pessoal de uma empresa. O treinamento é importante aos funcionários para que estes se sintam mais capacitados e conseqüentemente estejam mais motivados e trabalhem melhor.

Podemos dividir os níveis básicos de treinamento da maneira a seguir, segundo os estudos de Toledo<sup>8</sup>:

#### 01. Treinamento de Gerência:

É necessário que os gerentes tenham uma formação mais aprofundada do que os demais funcionários. É preciso que estes gerentes dominem as técnicas seguintes:

- Planejamento, ou seja, determinação do objetivo de trabalho, melhor dizendo, da meta a atingir;

---

<sup>8</sup> TOLEDO, Flávio de. *Administração de Pessoal-Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1992, 8ª Edição.

- Organização, quer dizer definição de quem vai fazer o que, como e quando;
- Comando, ou seja, enviar a ordem para que seja feito o trabalho;
- Controle, que trata da verificação dos resultados, se estão ou não saindo como o planejado;
- Coordenação, ou seja, manter o entrosamento entre as diversas atividades da empresa.

## 02. Treinamento de Supervisão ou Mestria

O Supervisor ou Mestre está diretamente ligado à mão de obra produtora, por esse motivo seu treinamento deverá ser voltado principalmente a descoberta de melhores maneiras de instruir seu pessoal, manter boas relações entre eles, e de aperfeiçoarem métodos de trabalho.

## 03. Treinamento de mão-de-obra:

Este tipo de treinamento pode ser dividido nos três a seguir:

- 3.1. Treinamento básico, ou seja, a qualificação de um funcionário em uma especialidade definida;
- 3.2. Treinamento de Adaptação, ou seja, adaptar os funcionários na execução dos trabalhos da função que exerce;

3.3. Treinamento de Aperfeiçoamento, quer dizer, melhorar as maneiras dos funcionários de agirem na mais variadas situações de trabalho.

É muito importante frisar que os programas de treinamento devem tornar-se constantes, afinal o mundo passa por transformações e a criação de novas máquinas e maneiras de trabalhar requerem que o treinamento seja encarado como algo tão rotineiro e normal como qualquer outra atividade realizada.

## **1.6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é muito importante para que se descubra como o funcionário está se saindo na realização de suas tarefas. É importante também para que seja observada a necessidade ou não de treinamentos gerais ou especializados. É fundamental para se ter um controle dos recém-admitidos em seleções e ainda para que possam haver reajustes salariais, ou mesmo, promoções, transferências, etc.

A empresa decide quais os melhores tipos de avaliação usar de acordo com o tipo de trabalho que executa. Deverá haver diferenciações de acordo com a posição ocupada pelos funcionários na empresa.

Nas avaliações de desempenho, pode-se também medir as características individuais e o potencial do avaliado, como diz Toledo<sup>9</sup>. Os sistemas de avaliação seriam mais uma maneira de fazer a diferenciação entre os diversos funcionários, aproveitando-os da melhor maneira possível.

Existem vários modelos de avaliação de desempenho, apenas para ilustrar o assunto podem ser citados os seguintes, de acordo com autores pesquisados:

- Escalonamento - coloca-se em escala todos os funcionários a partir de comparação. É um método bastante simples e tradicional.

- Comparação de homem para homem - compara-se um funcionário que se destaque dos demais em sua função com as pessoas que executam esse mesmo trabalho.

- Escalas gráficas - é um método bastante usado nas empresas. Neste deve-se avaliar o desempenho dos diversos funcionários em escalas que envolvem graus diferentes em fatores diferentes.

- Lista de verificação - é um método bastante moderno, onde faz-se uma

---

<sup>9</sup> TOLEDO, Flávio de. *Administração de Pessoal-Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1992, 8ª Edição.

avaliação do funcionário através do relato feito em relatórios por ele mesmo e por seu gerente. É o departamento de recursos humanos o responsável por fazer esse tipo de avaliação.

### **1.7. HIGIENE E SEGURANÇA NO TRABALHO**

Higiene e Segurança no Trabalho tratam das medidas de proteção aos funcionários da empresa e aos bens da mesma (como máquinas e equipamentos, por exemplo). Nos planos de Higiene e Segurança do trabalho devem ser definidas as normas e procedimentos adequados para proteção dos funcionários tanto física quanto mentalmente contra os possíveis danos que seu tipo de trabalho, ou mesmo o ambiente onde executa esse trabalho, possam trazer à sua saúde.

A higiene do trabalho atenta para a necessidade que as empresas tem de estarem prevenidas quanto à ocorrência de acidentes, dessa forma, a saúde dos funcionários não será prejudicada dentro da empresa. No projeto de instalação de uma empresa deve-se estudar a melhor colocação dos seus bens para que se evite danificação ou destruição destes.

Segundo Toledo<sup>10</sup>, as condições principais que podem influenciar o trabalho das pessoas podem ser classificadas como:

- Condições ambientais de trabalho, ou seja, em que ambiente físico o funcionário se encontra para desempenhar suas tarefas, se tem iluminação, barulho, cheiros fortes, etc.
- Condições de tempo, ou seja, quantas horas tem de descanso, quanto faz de hora-extra, etc.
- Condições sociais, quer dizer qual o nível que o funcionário ocupa na organização formal e informal, na sociedade, etc.

Aos empregados deve-se dar treinamento adequado para utilização das máquinas e equipamentos da maneira mais correta garantindo seu bem-estar e segurança. Além disso, deve-se prezar pelas instalações físicas, no tocante à maior adequação das condições de trabalho dos funcionários.

Os acidentes nas empresas podem ser evitados, para isso deve-se fazer um estudo de todas as áreas, identificando todas as possibilidades. Toledo<sup>11</sup> diz que os acidentes de trabalho se classificam em:

---

<sup>10</sup> TOLEDO, Flávio de. *Administração de Pessoal-Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1992, 8ª Edição.

<sup>11</sup> TOLEDO, Flávio de. *Administração de Pessoal-Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1992, 8ª Edição.

- Acidentes sem afastamento - são os acidentes menos graves. É o que poderia-se chamar de um susto;
- Acidentes com afastamento - são os acidentes mais graves, alguns exigem repouso do funcionário por pouco tempo, porém há casos de perda de membros e sentidos, ou mesmo morte. Esse deve ser o principal objeto de estudo dos órgãos de segurança e higiene no trabalho, como evitar esse tipo de tragédia.

Os acidentes podem ser causados pela substância, máquina ou equipamento má utilizado, muitas vezes por pessoas não treinadas devidamente, ou mesmo pelas faltas de condições de uso, por exemplo uma máquina com alguma peça quebrada. Outro fator de causa de acidente pode ser as más condições de instalações físicas e mecânica da máquina ou equipamento, outro fator seria a falta de utilização de objetos individuais de segurança, ou mesmo desatenção ao serviço dentre outros.

Ainda segundo Toledo<sup>12</sup>, as causas de ocorrência dos acidentes dividem-se em dois grupos principais, que seriam:

- Causas de ordem material - dizem respeito a segurança das instalações como máquinas e equipamentos e a manutenção das melhores condições ambiente de acordo com o tipo de trabalho.

---

<sup>12</sup> TOLEDO, Flávio de. *Administração de Pessoal-Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1992, 8ª Edição.

- Causas de ordem Pessoal - acontece nos casos em que acidentes são causados por falha humana, seja por descuido ou falta de treinamento. Daí por que deve-se fazer diferenciação entre os funcionários nas seleções de pessoal que forem feitas, adequando

o tipo certo à função a qual ele mais se adegue. Além disso, deve ser dada importância ao treinamento como forma de melhorar a capacidade do funcionário na execução de suas tarefas.

É necessário diferenciar a CIPA, ou seja, Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, do órgão de higiene e segurança no trabalho. Aquela primeira tem como uma das razões principais de existência uma obrigatoriedade legal (prevista pela CLT) e trabalha mostrando as áreas, as condições e tarefas inseguras para o funcionário, enquanto que os órgãos de higiene e segurança procuram as soluções para esses problemas. As duas devem trabalhar em conjunto, para que os resultados possam ser mais satisfatórios.

A prevenção dos acidentes deve ser feita para que se acabe com as possibilidades de novos acidentes e além disso, para garantir aos funcionários um bem-estar e segurança nas atividades que executam.

## 1.8. POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

A melhor Política de Recursos Humanos indicada para ser utilizada em qualquer organização é a de manter o melhor e mais motivado pessoal em seu quadro funcional. Para isso as empresas devem usar estratégias que se adequem à sua realidade. Cada uma possui uma maneira específica de encontrar as melhores estratégias, porém de maneira geral podem ser citados os meios a seguir como eficientes, definidos por Toledo<sup>13</sup>, a partir de seus estudos:

- desenvolver uma gerência flexível, que se adapte mais facilmente às mudanças, podendo, conseqüentemente, estender essa adaptabilidade à seus subordinados;
- trabalhar junto às diversas áreas da empresa, na elaboração de melhores meios de desenvolvimento de Recursos Humanos;
- o desenvolvimento de RH deve estar voltado, antes de mais nada, aos objetivos da organização, sem esquecer a importância do indivíduo como ser humano;
- estudar os melhores meios de tornar os treinamentos constantes para o desenvolvimento;
- diferenciar a política de Recursos Humanos da política de pessoal. A primeira diz respeito ao profissional como ser humano em seu lado técnico e operacional, enquanto que a segunda trata do estabelecimento das normas e regulamentos, que regem a organização com todos seus funcionários.

---

<sup>13</sup> TOLEDO, Flávio de. *Administração de Pessoal-Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1992, 8ª Edição.

Os responsáveis por estabelecer essas políticas devem ter em mente que, cada empresa possui sua identidade própria, observar essa realidade ao estabelecê-las, tornando-a uma influência positiva no que diz respeito à cultura e ao comportamento organizacional da empresa.

## 1.9. NEGOCIAÇÃO

“Negociação é o meio de resolução de diferenças através da procura do entendimento para se chegar a um consenso comum”<sup>14</sup>. No Brasil, somente a partir da década de 70, devido principalmente ao movimento sindical que se formou com a revolução dos metalúrgicos do ABC, é que o assunto negociação começou a ser mais relevante dentro das empresas.

Com a evolução ocorrida nas empresas é cada vez mais observada a negociação nas diversas decisões administrativas a serem tomadas. Atualmente os funcionários são muito mais participativos e atuantes, mesmo que seja contra a vontade de alguns superiores. Ao Departamento de Recursos Humanos cabe a função de servir como intermediador em grande parte das negociações.

---

<sup>14</sup> GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humanos-Um Enfoque Profissional*, São Paulo: Atlas, 1994.

Nas empresas as negociações podem ocorrer a nível gerencial, entre chefes e subordinados, dentro da empresa como um todo, com outras associações, etc. Podem ser seguidos os seguintes passos nas negociações <sup>15</sup>:

- Deve-se inicialmente planejar, ou seja, definir com clareza quais os objetivos da negociação, o que se pretende negociar, que deve ser algo tangível e aceitável.
- Pode-se procurar prever qual será a reação da outra pessoa. Por mais que esse seja um ponto bastante complicado, deve-se estar preparado para as reações mais óbvias que possam ser apresentadas pelo oponente na negociação.
- É recomendável que haja um ambiente propício à negociação, ambientes barulhentos por exemplo, tiram qualquer concentração na importância do assunto.
- Ao negociar é necessário que se esteja bem tanto física quanto psicologicamente, para que seja possível reagir da melhor maneira a ações totalmente imprevisíveis do lado oposto.

---

<sup>15</sup> GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humanos-Um Enfoque Profissional*, São Paulo: Atlas, 1994.

- O negociador pode trabalhar procurando “preparar o terreno” antes da reunião, ou seja, procurar sentir como está a outra parte e o que pode ser feito para que esse seja um processo natural e que se chegue a um consenso comum.
- O negociador deve tentar ao máximo diminuir os confrontos, sendo hábil ao valorizar os pontos em comum e tentando convencer o lado oposto da importância e necessidade real dos in comuns.
- É bem pouco provável que nessas reuniões todo o conteúdo da proposta seja aceito. A outra parte poderá apresentar restrições para se chegar a um acordo. O negociador deve conhecer bem o conteúdo da negociação e suas pretensões para que possa avaliar no momento da discussão se essas restrições estão dentro do aceitável, decidindo então como continuar argumentando se for necessário.
- Depois de chegar-se a um consenso, o negociador deverá avaliar se o resultado esperado foi pelo menos em parte alcançado, do contrário terá que rever toda a sua negociação.
- É muito importante destacar que o negociador deve ser alguém calmo e convincente, para que, nos momentos difíceis, possa agir de maneira dura, porém sutil, evitando

sentimentos como a raiva, a angústia, a impaciência, dentre diversos outros que possam ter má interferência na negociação.

Não há uma receita pronta para resolução dos problemas das empresas, a partir das necessidades devem ser estudadas as melhores táticas a serem usadas nas negociações que são difíceis de serem descritas, por esse motivo é de grande importância que se estude com calma a atenção tudo o que deve ser feito e como deve-se agir.

#### 1.10. PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS

Os benefícios sociais começaram a surgir quando da crescente responsabilidade social que as empresas começaram a assumir. O salário é apenas um dos diversos benefícios que os funcionários podem receber. Muitas vezes esse benefícios são comuns a todos os empregados, porém dependendo da empresa, poderão haver diferenciações de acordo com critérios definidos. O plano de benefícios é uma forma bastante eficaz de motivação e manutenção de Recursos Humanos, que segundo Chiavenato<sup>16</sup>, podem ser classificados em:

01. Legais - São os obrigatórios por lei, ou convenção coletiva, como o 13º

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Recursos Humanos na empresa*, São Paulo: Atlas, 1989, Volume 04, 1ª Edição

salário, a aposentadoria, o salário-família, etc.

02. Espontâneos - São os benefícios que a empresa oferece como forma de aumentar a motivação, sem precisar que se tenha a obrigação de fazê-lo. Podemos citar como exemplo os planos de saúde, o transporte, as gratificações, a alimentação, etc.

Os planos podem ser ainda concedidos em dinheiro ou serviços. Podem ser também assistenciais, ou seja que tragam algum tipo de assistência complementar e especial, recreativos, que tragam ao funcionário diversão e lazer e supletivos, ou seja que facilitem a vida do funcionário.

Os principais objetivos para que se adote planos de benefício sociais podem ser resumidos nos seguintes<sup>17</sup>:

- Aumento da motivação dos funcionários;
- Redução das saídas da empresa por insatisfação, ou seja, manutenção de RH;
- Segurança no quadro de pessoal.

Deve-se avaliar na adoção dos planos de benefícios:

- o custo e a necessidade ;
- os encargos a serem pagos;

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos na empresa*, São Paulo: Atlas, 1989, Volume 04, 1ª Edição

- a plena satisfação da responsabilidade social, dentre outros.

Os funcionários deverão ser responsáveis, junto à empresa, pelos benefícios que recebem, deverão procurar fazer a melhor utilização possível destes, sejam eles pagos total ou parcialmente pela empresa. No caso do pagamento deve haver um cálculo para observar sua viabilidade ou não, ou seja se é vantajosos para ambos os lados.

É válido ressaltar a importância da adoção dos planos de benefícios sociais, pois as pessoas precisam de muito mais do que simplesmente salários altos para sentirem-se motivadas e necessárias para a organização.

R14008684

## CAPÍTULO 02:

### O IMPACTO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO

A função de Recursos Humanos tem evoluído a cada ano mais nas empresas e sua importância é cada vez maior para a organização como um todo. Atualmente o departamento exerce um papel chave nas definições e planejamentos empresariais. Toda e qualquer ação a ser implementada nas organizações depende da participação das pessoas, daí a necessidade primordial de levar-se em conta o fator humano nas diversas decisões.

O mercado atual em que as empresas estão inseridas, trata-se de um mercado altamente competitivo e desafiador, as organizações que desejam entrar na competição precisam adotar novos estilos administrativos que envolvem muito mais os empregados. O departamento de Recursos Humanos, aparece mais uma vez como peça principal na organização, tendo que rever seus processos para adequar-se e adequar seus funcionários às mudanças na administração.

Nenhuma área nas organizações causou mais impacto na administração geral com a implantação de programas de qualidade e produtividade nas empresas do que a área

de RH. Afinal de contas, ao serem implementadas essas novidades, é preciso que se criem grupos de trabalho participativos, sujeitos à mudanças em seus serviços. Isso tudo, fez com que à essa área fosse dada atenção especial, exigindo dos profissionais de RH que estivessem preparados para dar a melhor contribuição possível ao desenvolvimento da empresa.

### 2.1. O QUE SÃO ORGANIZAÇÕES?

É bastante antigo o surgimento de organizações de homens para execução dos diversos trabalhos. Mesmo pouco estruturados os homens dividiam seus trabalhos e especializavam-se em suas atividades, mesmo as mais rudimentares como a caça e a pesca. Com o fim de atender as necessidades de todos é que foram criadas as organizações, que com o passar dos tempos foram se definindo mais formalmente.

Organização pode ser definida de um modo geral como “unidade social artificialmente criada e estruturada, continuamente alterada para se manter no tempo, e com a função de atingir metas específicas que satisfaçam às necessidades de seus participantes e da sociedade.”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> ETZIONI, Parson Apud, 1967, p 7

Como organização artificial que começou a surgir, tornou-se necessário a presença de alguém que planejasse, organizasse, dirigisse e controlasse, daí o surgimento da figura do administrador. Apenas na Revolução Industrial do século 19, é que os administradores começaram a ser vistos como os profissionais de hoje, como especialistas que trabalhavam no gerenciamento de organizações, como afirma Bernardes<sup>19</sup>.

## 2.2. O FUNCIONAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES - SEUS GRUPOS HUMANOS

A organização é o meio através do qual a empresa deverá funcionar. Nas empresas podemos distinguir dois tipos de organização<sup>20</sup>:

- Organização formal - definida pelas interrelações estabelecidas para a consecução de um objetivo comum, o da empresa. Seria a organização criada, documentada, planejada e oficial. É a que determina o trabalho de cada indivíduo, qual sua função, como vai desempenhá-la, o que vai receber por exercê-la, quais os incentivos que terá, enfim, é tudo aquilo que o planejamento da empresa "põe no papel" e que deve ser executado. As organizações formais, como o próprio nome já propõe, apresentam barreiras para as relações entre pessoas.

<sup>19</sup> BERNARDES, Cyro. *Sociologia Aplicada à Administração-Gerenciando Grupos nas Organizações*, São Paulo, Atlas, 1995.

<sup>20</sup> *Enciclopédia de Administração de Empresas-Recursos Humanos- Volume 05*, Nova Cultural.

Esse tipo de organização é formada por dois componentes principais: o operacional, ou seja, o que diz como a pessoa deve operar em sua função e o distributivo, quer dizer, aquilo que essa pessoa receberá por estar exercendo o papel definido.

- Organização informal - as relações entre as pessoas da empresa que surgem de forma espontânea. O departamento de Recursos Humanos, junto à diretoria da empresa, exercem papel fundamental, quando não barram o aparecimento de grupos informais dentro da empresa, porém devem ter o cuidado para que esses grupos não exerçam papel negativo na consecução dos trabalhos. Forma-se a partir das relações interpessoais. Há numerosos estudos sobre as influências desse tipo de organização no funcionamento de toda a empresa. A sua existência é bastante importante para a sobrevivência da organização como um todo.

Há algumas funções dessas organizações de indivíduos que, mesmo não sendo formais, são as mais visíveis em qualquer que seja ela, são as seguintes<sup>21</sup>:

- Ajuda mútua para a consecução dos objetivos;
- criação de raízes sociais entre empresa e empregados;
- Compensação dos incômodos trazidos pela rotina de trabalho, entre outras funções.

---

<sup>21</sup> *Enciclopédia de Administração de Empresas-Recursos Humanos- Volume 05, Nova Cultural.*

Uma das grandes vantagens para a empresa na criação de grupos, é o fato de que, ao satisfazer as necessidades sociais de integração, entrosamento e união, o grupo pode tornar-se muito mais produtivo e eficiente em suas tarefas. Por outro lado, os dirigentes de empresas destacam alguns pontos negativos nesse tipo de formação de grupos, embora hajam desvantagens na formação desses grupos espontâneos, não vale a pena dar-lhes grande importância, pois suas vantagens são bem mais válidas. “Pesquisas mostram que os grupos mais coesos são os mais produtivos e de mais qualidade. A organização conseguirá utilizar plenamente seus recursos humanos, quando cada membro da organização for membro de um ou mais grupos com habilidades de interação e trabalho em conjunto para a melhor execução dos seus objetivos.”<sup>22</sup>

### 2.3. A IMPORTÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

Porque a importância dada às organizações? Segundo March <sup>23</sup> um dos motivos principais, seria o fato de que todos passam grande parte de suas vidas dentro delas, seja no trabalho, no lazer, na educação, entre outros. As organizações formam-se pela reunião de diversas pessoas em interação mútua, que devem ser coordenadas e acompanhadas da melhor forma possível, para que atinjam o objetivo comum, seja na escola o aprendizado, na empresa resultados lucrativos, ou nos clubes de lazer o entretenimento.

<sup>22</sup> *Enciclopédia de Administração de Empresas-Recursos Humanos- Volume 05, Nova Cultural.*

<sup>23</sup> MARCH, James e SIMON, Herbert. *Teoria das organizações*, Rio de Janeiro: Editora da FGV, 5ª Edição, 1981.



## 2.4. A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

Para estudar a evolução dessas teorias, March<sup>24</sup> se utilizou de estudos de autores clássicos, cujos trabalhos deram grande contribuições à administração. Ao pesquisar sobre as organizações industriais, Frederick W. Taylor definiu como a missão de uma organização a interação entre os diversos funcionários e os ambientes onde estão inseridos. Nos estudos que realizou era dada ênfase à melhor adequação do homem à máquina, ou seja, qual a melhor maneira do funcionário desempenhar as diversas tarefas de maneira mecânica, sem a devida preocupação com o lado humano de referido funcionário.

Na administração científica de Taylor eram estudados os melhores métodos e tempo para se chegar ao objetivo principal, que era a finalização de uma tarefa. Nesse movimento era dada maior importância ao papel das máquinas na organização do que aos aspectos psicológicos do comportamento humano. As variáveis que mais se destacavam nessa teoria eram as fisiológicas, como a fadiga e velocidade dos seres humanos ao realizarem determinada tarefa.

Outra teoria de organizações que merece destaque é apresentada por Luther Gulick, em conjunto com Haldame, Fayol, Mooney e Reiley e Urwick. Esses autores em

---

<sup>24</sup> MARCH, James e SIMON, Herbert. *Teoria das organizações*, Rio de Janeiro: Editora da FGV, 5ª Edição, 1981.

sua teoria mostravam que é possível às empresas identificar as tarefas unitárias necessárias à realização de seus objetivos. Seria a departamentalização, quer dizer, como distribuir eficientemente as diversas atividades entre os funcionários.

Nessa teoria, também não é dada importância ao homem como ser pensante, mas apenas instrumento que faz o que lhe mandam, os funcionários são vistos mais como seres inertes do que como seres diferenciados nas diversas atividades.

Como pode-se observar até aqui, as principais teorias sobre organização não levam em conta os diversos fatores relacionados ao comportamento humano. Atualmente a realidade é distinta, pois os funcionários são vistos como seres humanos ativos e peças principais nos diversos trabalhos ou mesmo decisões.

Nas empresas de visão grande e voltada para o futuro, os seus recursos humanos estão deixando de ser apenas custos, passando a ser encarados como recursos que precisam de manutenção, boa “utilização” e que são capazes de produzir muito mais do que esse custo que acarretam. Sobre recursos humanos especificamente, será falado a seguir.

## 2.5. O QUE SÃO RECURSOS HUMANOS?

Recursos Humanos pode ser entendido como todo e qualquer grupo de pessoas, seja de uma nação, de uma região, de uma empresa etc. Aqui será dada ênfase aos recursos humanos dentro das empresas, segundo os estudos de Toledo<sup>25</sup>.

Antigamente, os gerentes de cada departamento fosse financeiro, de produção, ou qualquer outro, tinham que se preocupar com seus trabalhos específicos e os trabalhos de RH. Dada a importância e necessidade do melhor gerenciamento de pessoas desde sua entrada na empresa, até sua manutenção e desenvolvimento e possível saída, é que surgiu a pessoa do profissional de RH.

Até antes da Revolução industrial, quando o capitalismo fez surgir mais fortemente uma preocupação com as pessoas nas empresas, os procedimentos de recursos humanos eram bastante burocráticos e autoritários, além de agir discriminando os menos favorecidos economicamente em qualquer que fosse a organização.

---

<sup>25</sup> TOLEDO, Flávio de. *O que são Recursos Humanos?* São Paulo: Brasiliense, 8ª Edição, Coleção Primeiros passos, 1991.

No final do século passado trabalhadores organizados na Europa e depois nos Estados Unidos começaram a se mover protestando contra os diversos abusos aos quais eram submetidas as pessoas dentro das organizações. Seres humanos que eram vistos apenas como materiais, agora lutavam por seus direitos, talvez um dos mais simples deles: ser reconhecido como ser pensante e realmente atuante.

Já na metade desse século essa área da administração, já bem distinta das demais áreas, lutava ainda mais fortemente pela humanização e democratização das organizações, fazendo surgir teorias de motivação e liderança que pregavam a necessidade de autodesenvolvimento e de realização própria dos indivíduos.

Atualmente Recursos Humanos diz respeito à execução de funções como: seleção, recrutamento, manutenção, desenvolvimento, treinamento e motivação de um grupo de trabalho, além disso, deve contribuir para criar um clima que traga o bem-estar e a sinergia dos grupos humanos nas empresas, resultando conseqüentemente em uma maior eficiência e eficácia na consecução dos objetivos organizacionais, como afirma Handy<sup>26</sup>.

O recrutamento e seleção dizem respeito a procura, localização e alocação dos recursos da organização.

---

<sup>26</sup> HANDY, Charles B. *Como compreender as organizações*, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

A manutenção seria parte dos controles de pessoal. É a função mais antiga de RH existente em qualquer empresa, diz respeito ao registro e documentação de pessoal, à férias, à administração de cargos e salários, à higiene e segurança no trabalho, etc.

O treinamento e desenvolvimento seriam as maneiras de modificar comportamentos e maneiras de agir das pessoas às novas necessidades da empresa, bem como adequar o pessoal ao desenvolvimento da organização, em conjunto com seus funcionários.

Por fim, a motivação trata dos meios que o órgão tem que descobrir para tornar o clima de trabalho do seu pessoal positivo, sobre a qual será falado em detalhes posteriormente.

De maneira geral o órgão de administração de RH estará sempre produzindo um de quatro tipos de produtos, ainda na visão de Handy<sup>27</sup>, seriam os listados a seguir:

- Assessoria - ajudar os outros órgãos na solução de problemas com o pessoal da empresa, facilitar a comunicação entre pessoas e grupos, ajudar na elaboração do planejamento estratégico da empresa no que diga respeito à RH, interpretar a política da empresa, etc. É

---

<sup>27</sup> HANDY, Charles B. *Como compreender as organizações*, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

BSE-108

uma atividade que varia de uma empresa para outra, ou seja, a maneira correta de agir só será determinada a partir do tipo de organização, seus objetivos, seu estágio de desenvolvimento, etc.

- Serviços - administrar os programas de treinamento, os benefícios sociais, os planos de carreira, de avaliação de desempenho, ou seja, são as atividades tradicionais do órgão de RH.

- Controle - controle de salários, de entrada e saída de pessoal, de horário, de férias, etc.

- Pesquisa - observação de como está o pessoal da empresa nas relações entre si e com a própria empresa, quer dizer, é uma análise constante do comportamento da mão-de-obra da empresa para que se obtenha informações sobre os índices de acidentes, a rotatividade de pessoal, o absenteísmo, etc.

Os recursos humanos das empresas sempre foram tratados tão inanimados quanto as máquinas e equipamentos. A partir do momento que começou a se dar a real importância às pessoas que formam a organização é que surgiu a administração de RH como forma de destacar o papel essencial desses recursos na administração de negócios.

Na administração de RH podem ser destacadas três áreas como sendo as mais complicadas de administrar, seriam elas<sup>28</sup>:

<sup>28</sup> HANDY, Charles B. *Como compreender as organizações*, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

→ Esquemas de avaliação- é difícil avaliar o desempenho das pessoas, pois:

01. os indivíduos, de maneira geral, não costumam admitir deficiências negativas, quando por exemplo, tem que preencher formulários que forneçam dados para a designação de cargos futuros, talvez não sejam tão realistas.

02. No ato de entrevistas para uma avaliação mais aprofundada, é bem provável que o relacionamento entre superior e subordinado tenha efeitos negativos, por isso, nesse momento, ambos devem procurar ser o mais profissional e imparcial possível.

03. Uma avaliação de desempenho, não deve ser a única base para se decidir sobre promoções. Há outros meios, talvez até mais eficazes, para se tomar as decisões mais acertadas.

→ Planejamento de carreiras - é a forma que a empresa tem de planejar a progressão da carreira dos indivíduos, para isso precisa do trabalho conjunto com os funcionários, da seguinte forma:

01. Cumprir da melhor forma o que está descrito nos planos, no caso de não ser possível, adequar à sua realidade;

02. que os indivíduos criem suas oportunidades de ascensão, que não esperem apenas pela empresa;

03. Trabalhar os insucessos dos indivíduos, que muitas vezes se deixam levar por um desempenho ruim, comprometendo todo o restante;

04. que o indivíduo sinta-se responsável por sua posição na empresa, trabalhando para seu próprio crescimento.

→ Sistemas de compensação - o principal objeto de motivação na maioria das empresas é o dinheiro, porém na realidade há outros meios de serem compensados os trabalhos realizados pelos profissionais, devem ser estudados meios para descobrir o mais eficaz para cada caso.

Em resumo, o sistema de RH tem por finalidade a ação integrada para administração de um dos mais importantes recursos da empresa - as pessoas. Devem ser criados meios que permitam a obtenção de uma maior produtividade e satisfação das necessidades materiais e humanas dos empregados.

## 2.6. OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos, segundo Toledo<sup>29</sup>, consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente da força de trabalho, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas que colaboram com ela alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

“Administrar recursos humanos significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, como uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também aquelas muito pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, ou que alegrem e satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização”<sup>30</sup>.

Há mais em jogo do que somente a vida da organização. Também está em jogo a espécie e qualidade de vida que a organização e seus participantes levarão e a espécie de participantes disponíveis para supri-la de recursos necessários.

<sup>29</sup> TOLEDO, Flávio de. *O que são Recursos Humanos?* São Paulo: Brasiliense, 8ª Edição, Coleção Primeiros passos, 1991.

<sup>30</sup> TOLEDO, Flávio de. *O que são Recursos Humanos?* São Paulo: Brasiliense, 8ª Edição, Coleção Primeiros passos, 1991.

Os objetivos da Administração de Recursos Humanos derivam dos objetivos da organização inteira. Toda organização tem como um de seus principais objetivos a criação e distribuição de algum produto (como um bem de produção ou de consumo) ou de algum serviço (como uma atividade especializada). Todos os órgãos aplicados diretamente na criação e distribuição desse produto ou serviço realizam a atividade básica da organização.

Os objetivos da administração de recursos humanos podem ser enumerados como a seguir, a partir dos estudos de Toledo<sup>31</sup>:

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

## 2.7. A MOTIVAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

Nas diversas funções pelas quais o departamento de RH é responsável, a motivação exerce um papel bastante importante, pois “trata das melhores formas de se

---

<sup>31</sup> TOLEDO, Flávio de. *O que são Recursos Humanos?* São Paulo: Brasiliense, 8ª Edição, Coleção Primeiros passos, 1991.

trabalhar o interior do funcionário, como e a que reage melhor e como melhorar essas reações de forma positiva para a empresa”<sup>32</sup>.

Dentre as teorias modernas que enfocam motivação, a Teoria X e Y de McGregor deu um passo importante para uma maior compreensão da influência desses recursos em qualquer empresa. Será visto, a seguir, de um modo resumido o que diz cada uma dessas convicções, segundo o que afirma Toledo.<sup>33</sup>

A teoria X diz que as pessoas não tem motivação, não gostam de trabalhar e só trabalham se forem forçadas à isso. Já a teoria Y enfoca o oposto, ou seja, acredita que o trabalho pode ser bom para as pessoas e que quando estão em um clima de bem-estar são participativos e dão grandes contribuições para a administração da empresa.

Outra teoria motivacional que teve papel relevante nos estudos da administração de RH foi a teoria de Maslow, sob este enfoque as pessoas tem cinco tipos de necessidades a serem satisfeitas para que elas se sintam motivadas. Seriam elas:

- necessidades fisiológicas, ou seja, as necessidades básicas que devem ser atendidas, como alimentação, vestuário, etc.;

---

<sup>32</sup> TOLEDO, Flávio de. *O que são Recursos Humanos?* São Paulo: Brasiliense, 8ª Edição, Coleção Primeiros passos, 1991.

<sup>33</sup> TOLEDO, Flávio de. *O que são Recursos Humanos?* São Paulo: Brasiliense, 8ª Edição, Coleção Primeiros passos, 1991.

- necessidades de segurança, significando a garantia que o indivíduo tem de estar protegido contra acontecimentos que possam afetar sua sobrevivência;
- necessidades de participação nos diversos grupos sociais;
- necessidades de respeito, enfatizando como o indivíduo é visto na sociedade em que está inserido;
- necessidades de auto-realização, quando a pessoa, cresce internamente em tudo aquilo que lhe torna mais satisfeito e mais ser humano, conseqüentemente se autodesenvolvendo.

Outra teoria a qual poderemos dar destaque é a Teoria de Frederick Herzberg, que diz que dois tipos de fatores influenciam o nível de motivação das pessoas, que são:

- Fatores de higiene - são as medidas preventivas as formas de ação que não causem a desmotivação, quer dizer, a manutenção de boas condições de trabalho, de segurança, remuneração, etc.
- Fatores de motivação - como o nome mesmo diz, são as formas de influenciar positivamente os indivíduos da organização quanto ao seu crescimento e desenvolvimento.

Pelo exposto já se pode observar que todas insistem no fato de que os indivíduos e grupos estão sempre buscando maiores condições de participação e influência nas decisões da empresa. Portanto, para um maior crescimento dos seres humanos é fundamental que estes sejam tratados com especial importância pois se bem administrados, trarão resultados positivos para todas as áreas da organização.

## 2.8. RECURSOS HUMANOS COMO LUCRO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Os investimentos feitos em pessoas nas empresas, são muitas vezes vistos apenas como despesas, sem se pensar nos retornos que essas poderão trazer. A mentalidade dos empresários é a de que investindo em pessoas, ele terá altas despesas, o que não corresponde a verdade, pois os indivíduos são imprescindíveis nas organizações e somente através deles os objetivos serão alcançados.

As ações e decisões de Recursos Humanos devem ser tomadas em conjunto com as demais decisões importantes da empresa. Se o objetivo final de toda empresa é o lucro, é necessário criar meios para tornar sua consecução possível primeiramente através das pessoas, que são os principais responsáveis pela elaboração dos produtos e serviços da organização.

A maior dificuldade dos empresários e gerentes de verem os recursos humanos das empresas como lucro, talvez seja o fato de que é bastante difícil lidar com pessoas e comportamentos diferentes. Além disso há os problemas legais, sindicais e trabalhistas que essas podem trazer. É muito mais cômodo para os dirigentes tratarem de assuntos relacionados a coisas concretas e físicas, como máquinas e equipamentos, por exemplo, pois por maior que seja a dificuldade de manuseá-los, há sempre manuais, professores e técnicos especializados no assunto, enquanto que com pessoas a questão é mais complexa.

O maior desafio das organizações é descobrir qual a melhor forma de transformar a administração de recursos humanos de um centro de despesas em um centro de lucros. As empresas melhores sucedidas são as que chegam à esse estágio, o que nos faz concluir da importância de resolver esse desafio.

As pessoas são dotadas de características e diferenças individuais que devem ser consideradas e respeitadas. Com as mudanças constantes e rápidas no mundo, as organizações tem que se adequar, começando por trabalhar as mentalidades e diferenças de seus funcionários.

## 2.9. TENDÊNCIAS NA APLICAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Como já bastante enfatizado, a área de Recursos Humanos assume um papel bastante importante nas organizações da atualidade. As principais tendências que essa área apresenta quanto às mudanças, no que diz respeito à entrada de novos funcionários, são as seguir listadas, segundo Toledo <sup>34</sup>:

→ Cargos em mutação - os cargos que antes possuíam descrições estáticas, que se mantinham ao longo dos anos, agora estão se adequando às mudanças e inovações, a

---

<sup>34</sup> TOLEDO, Flávio de. *O que são Recursos Humanos?* São Paulo: Brasiliense, 8ª Edição, Coleção Primeiros passos, 1991.

partir da mentalidade criada nas próprias pessoas.

→ Administração participativa - com a crescente conscientização da importância das pessoas nas empresas e a partir das democráticas relações que as organizações estão assumindo, a delegação de responsabilidade está a cada dia mais visível. Os funcionários (não necessariamente gerentes) que já possuem uma visão para a nova realidade, estão mais participativos e atuantes.

→ Melhoria da qualidade - há uma convicção atualmente de que tudo pode ser modificado e melhorado, essa visão também está nas empresas como meta grupal e individual a ser atingida.

→ Ênfase no cliente interno e externo. Para que as necessidades dos clientes sejam atendidas é preciso que pessoas trabalhem para isso. Daí a ênfase dada nas pessoas de fora e de dentro da organização.

→ Multifuncionalidade - as empresas procuram trabalhar hoje com profissionais com visão bem mais ampla e menos específica.

→ Ênfase na qualidade de vida - para que os funcionários se motivem a trabalhar pela empresa, é preciso antes de mais nada que lhe seja oferecida uma boa

qualidade de vida, dessa forma a qualidade dos produtos e serviços é quase uma consequência.

Essas são algumas das principais tendências na aplicação dos recursos humanos nas organizações. O ideal é que todas as empresas agissem como o descrito, porém essa prática requer mudança e adaptação. Até que se chegue à esse estágio a empresa terá que rever suas políticas e principalmente seus dirigentes devem conscientizar-se de que, sem as pessoas a empresa não é nada. Os estudos nesse sentido indicam que as pessoas são peça-chave para a organização e causam grande impacto na administração empresarial.

## 2.10. TENDÊNCIAS DE MANUTENÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Ainda na visão de Toledo<sup>35</sup>, o ideal para as empresas é que possam se adequar com maior rapidez às mudanças. As tendências do órgão de Recursos Humanos para que consiga manter seus funcionários são:

→ Satisfação dos sistemas de incentivos e recompensas - atualmente a motivação das pessoas vai além dos altos salários que ela pode receber da empresa. Outros incentivos se fazem exigir para atingir seus objetivos individuais. Se esse sistema de

---

<sup>35</sup> TOLEDO, Flávio de. *O que são Recursos Humanos?* São Paulo: Brasiliense, 8ª Edição, Coleção Primeiros passos, 1991.

incentivos for realmente motivador, vai acontecer que o alcance dos objetivos organizacionais se tornará também um objetivo individual do funcionário.

→ Criação de sistemas de remuneração variável - as empresas visionárias já criam maneiras de tornar a remuneração compatível com o desempenho do funcionário, seria esta mais uma forma de motivação para que se trabalhe melhor.

→ Planos de sugestão - são a fonte de comunicação entre empresas e funcionários que é bastante útil na definição de ações principalmente operacionais, devido ao nível em que os funcionários se situam na empresa.

→ Investimento em saúde - a saúde dos funcionários deve ser tratada com especial atenção devendo estar incluso nos planos de benefícios da empresa a assistência médica. Ao se melhorar a saúde das pessoas, deverá aumentar por consequência a produtividade e qualidade no trabalho desenvolvida por elas.

→ Ausência de riscos no trabalho - ao ambiente físico também deve ser dada atenção quando este é o meio onde os funcionários irão trabalhar e que deve trazer conforto e satisfação.

→ Administrar com as pessoas - ao se trabalhar em conjunto com as pessoas, essas devem ficar mais responsáveis por si e por seu trabalho.

Essas tendências de manutenção de RH nas empresas também representam dificuldades, mas na visão de Toledo<sup>36</sup>, as empresas que pretendem se manter no mercado devem procurar adequar-se à elas, no futuro a fundamentação das organizações nas pessoas é uma tendência marcante.

## 2.11. TENDÊNCIAS EM DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

As mudanças vem provocando diversos tipos de alterações organizacionais. Em Recursos Humanos, as principais tendências, segundo afirma Toledo<sup>37</sup> são as seguintes:

→ Agregação de valor às pessoas e à organização - o valor dado às pessoas pela empresa deve ser ampliado, pois isto significa que, as empresas estão valorizando seus próprios trabalhos e por conseqüência produtos e serviços.

<sup>36</sup> TOLEDO, Flávio de. *O que são Recursos Humanos?* São Paulo: Brasiliense, 8ª Edição, Coleção Primeiros passos, 1991.

<sup>37</sup> TOLEDO, Flávio de. *O que são Recursos Humanos?* São Paulo: Brasiliense, 8ª Edição, Coleção Primeiros passos, 1991.

→ Desenvolvimento de RH no planejamento estratégico - as formas e processos de desenvolvimento de RH atualmente deverão estar voltadas ao negócio da empresa e portanto devem ser ponto de destaque no planejamento da empresa.

→ Adequação dos treinamentos às pessoas - atualmente as pessoas devem ser estudadas individualmente e a partir daí definidas as necessidades de treinamento para cada caso.

→ Busca incessante da melhoria - a qualidade não é estática, é algo a ser conquistado a cada dia e por isso não se deve parar a busca do maior desenvolvimento das pessoas na organização.

→ Ênfase nos trabalhos em grupo - os processos de desenvolvimento enfatizam o trabalho em grupo como importante e criador de grandes resultados.

→ Retorno pessoal - a eficácia ou não dos processos de desenvolvimento de RH só será descoberta se houverem informações de retorno dadas pelos próprios empregados. A partir dessas informações, é que serão definidos os meios mais adequados de desenvolvê-los que possam trabalhar das melhores formas.

## 2.12. RECURSOS HUMANOS ACOMPANHANDO A NOVA POSTURA EMPRESARIAL

Para toda e qualquer área é hora de mudanças e de transição, onde deverão ser revistas filosofias, valores e diretrizes. Nesse momento a área de RH é imprescindível para a organização, identificando as necessidades de mudanças e avaliando os impactos externos e internos dessas alterações .

Os impactos internos que as mudanças podem trazer são: relacionamento, comunicação, motivação, risco e dedicação. Se forem negativos para os funcionários, isso refletirá nos trabalhos da empresa. Além do mais, há os impactos externos como as mudanças políticas, econômicas e ambientais, que podem influenciar na empresa e portanto também deverão ser levados em consideração, estudando-se meios para evitar sua má influência.

Por outro lado, os recursos humanos das empresas tem a responsabilidade de tentar buscar respostas para os desafios da modernização, como afirma Montenegro e Barros<sup>38</sup>. Isso não é um trabalho restrito ao departamento de RH, mas a toda e qualquer pessoa que faça parte da organização. Merece destaque o gerenciamento de pessoas, que

---

<sup>38</sup> MONTENEGRO, Eraldo de Freitas e BARROS, Jorge Pedro Dalledonne. *Gerenciando em ambiente de mudanças*, São Paulo: McGraw -Hill, 1988

deve ser feito pelo setor de RH, em conjunto com os outros setores. Essa postura requer o conhecimento de pelo menos sete aspectos fundamentais, para que o acompanhamento das mudanças seja feito de maneira rápida e principalmente flexível:

01. Escolha da equipe de trabalho, traduzindo, recrutamento e seleção;
02. Definição das atribuições de cada cargo;
03. Treinamento e desenvolvimento das equipes de trabalho;
04. Condução dos membros da equipe;
05. Motivação desses membros;
06. Avaliação de desempenho;
07. Sistema de remuneração justo.

Os subsistema de RH, sobre os quais já fora falado, que devem ser adaptáveis aos novos tempos, mas não extintos.

### CAPÍTULO 03:

#### O NOVO PAPEL DA GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

Para Montenegro e Barros<sup>39</sup> o gerente é aquele que, possuindo um conjunto de valores, desempenha seu papel específico, ou em outras palavras, é quem define os papéis de outros elementos na organização para conseguirem atingir as melhores metas e objetivos. As gerências devem, de maneira geral, estar voltadas para a missão, a organização e a tarefa.

É necessário ao gerente possuir alguns atributos, seja em maior ou menor grau, que irão ajudá-lo a tomar as melhores e mais importantes decisões, quanto ao planejamento, coordenação, direção e controle. Alguns desses atributos, são a seguir listados, ainda na visão de Montenegro e Barros<sup>40</sup>:

01. Capacidade de decisão: tomar a frente nas decisões que lhe digam respeito, procurando viabilizar a sua resolução;

---

<sup>39</sup> MONTENEGRO, Eraldo de Freitas e BARROS, Jorge Pedro Dalledonne. *Gerenciando em ambiente de mudanças*, São Paulo: McGraw -Hill, 1988

<sup>40</sup> MONTENEGRO, Eraldo de Freitas e BARROS, Jorge Pedro Dalledonne. *Gerenciando em ambiente de mudanças*, São Paulo: McGraw -Hill, 1988

02. Organização: ter um senso de organização, para que se descubra as melhores formas de utilizar os recursos disponíveis para cumprir sua missão;
03. Oportunidade: diferenciar as boas oportunidades para um maior desempenho organizacional (sucesso, cumprimento de metas e objetivos, lucros)

Segundo Arnold e Plas <sup>41</sup> o primeiro propósito do gerente, de qualquer que seja a área, deve ser acreditar na dignidade e criatividade de cada indivíduo, assumindo os riscos relacionados ao potencial humano. As opiniões dos funcionários devem ser levadas em consideração. As energias pessoais são melhor canalizadas tanto no profissional quanto no pessoal, quando a pessoa é valorizada, tanto como ser humano, quanto como trabalhador.

É importante atentar para toda e qualquer insatisfação e reclamação dos empregados, pois ao ignorá-lo, ele poderá pensar que a administração não apoia seus objetivos e sua capacidade profissional, acabando por gerar uma perda de energia. De igual modo, deverá haver um nível de acesso e comunicação entre gerentes e seus subordinados (ou não), que acabe com formalidades devido à diferenças hierárquicas. A flexibilidade dos é fundamental nesse ponto, para admitir a possibilidade de emergirem grandes potenciais em qualquer um dos funcionários. A melhor forma de descobrir esse potencial será através da observação e do contato direto.

---

<sup>41</sup> ARNOLD, William W. e PLAS, Jeanne M. *Liderança Orientada para as Pessoas- O Toque Humano como Fator de Produtividade e Lucro*, São Paulo: Atlas, 1994, 1ª Edição

Ainda segundo os estudos Arnold e Plas<sup>42</sup> estes dizem que a liderança voltada para pessoas é a que está disponível a apostar em seus funcionários e assumir riscos pela organização. Os gerentes modernos devem ter em mente que boas idéias, fundamentadas na realidade e possibilidades da empresa, são sempre bem-vindas, mesmo que sejam um risco, devido à possibilidade de erros. Mais uma vez deve dar ênfase às pessoas, “arriscando-se ser completamente humano no trabalho.” Cabe, a todos os gerentes a administração dos talentos humanos, mas especificamente, é a gerência de RH a principal responsável por esse trabalho.

### 3.1. QUEM É O GERENTE?

Nas organizações modernas, observa-se que as pessoas que ocupam cargos de gerência desempenham papel de grande importância para o bom andamento e desenvolvimento das atividades. É um cargo bastante complexo e que exige da pessoa que o ocupa uma série de condições, atributos e responsabilidades.

Para os autores modernos e clássicos, de um modo geral as funções do gerente são: Planejamento, Organização, Direção, Coordenação e Controle. O planejamento é o início de tudo, onde são traçados os objetivos individuais e gerais a alcançar e o que fazer

---

<sup>42</sup> ARNOLD, William W. e PLAS, Jeanne M. *Liderança Orientada para as Pessoas- O Toque Humano como Fator de Produtividade e Lucro*, São Paulo: Atlas, 1994, 1ª Edição

para conseguir isso. A partir desse ponto o gerente deve então agir organizadamente para que as tarefas sejam realizadas com eficiência e eficácia, não esquecendo de coordenar essas tarefas para se certificar de sua correta execução. Por fim, se utilizando dos controles, os gerentes deverão observar se os resultados estão ou não sendo os esperados. Em caso negativo, deverá haver um novo planejamento para corrigir as distorções.

Para Drucker<sup>43</sup> o gerente deve ainda possuir habilidades específicas ao seu cargo, que são:

- \* Habilidade técnica: conhecimento das aplicações de métodos, técnicas e equipamentos;

- \* Habilidade conceitual: capacidade de tratar dos objetivos globais da empresa e não individuais;

- \* Habilidades humanas: relação que o gerente tem com seus subordinados. É válido ressaltar mais uma vez que, essa é habilidade para gerentes de área, não apenas Recursos Humanos. Nessa área especificamente, a responsabilidade principal é trabalhar para a otimização do sistema de talentos humanos, e a melhor forma de fazê-lo é conjugando esforços com os outros gerentes.

Entender as pessoas, motivá-las, mantê-las satisfeitas, talvez seja o maior desafio de um gerente. Não basta ter conhecimentos técnicos adquiridos por teorias ou

---

<sup>43</sup> DRUCKER, Peter. O Gerente Eficaz, Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 3ª Edição, 1982

práticas, para desenvolver um bom trabalho são necessários os chamados recursos humanos, ou seja, as pessoas que utilizarão todos os mecanismos necessários para alcançar um fim. Segundo Hersey e Blanchard<sup>44</sup>, para que os gerentes tenham uma boa influência sobre as pessoas, é preciso que:

- \* Entenda as maneiras que as pessoas se comportam por experiências ou fatos que lhes ocorreram no passado e influenciam sua vida profissional;

- \* Preveja o futuro, supondo o comportamento que a pessoa poderá ter a partir de situações vividas ou não;

- \* Mude o futuro, procurando de alguma forma mudar os comportamentos das pessoas, para que atinjam os objetivos da empresa e os individuais.

### 3.2. QUEM É O GERENTE DE RECURSOS HUMANOS?

É mais constante ouvir-se dizer que os gerentes de RH devem mudar seus discursos, como afirma Botelho<sup>45</sup>, nunca sendo o “todo responsável” pelas mudanças de comportamento na empresa, mas ser um dos que ajudam na realização de mudanças.

<sup>44</sup> HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth, *Psicologia para administradores - a teoria e as técnicas da liderança situacional*, 1986

<sup>45</sup> BOTELHO, Eduardo Ferreira. *Do Gerente ao Líder- A Evolução do profissional*, São Paulo: Atlas, 1991, 2ª Edição.

A partir do momento que o gerente tem subordinados sob sua orientação, deverá trabalhar esse pessoal, antes de qualquer outro recurso que possa existir, pois sem as pessoas conscientes e preparadas, nenhum outro recurso terá grande valia, ou será desperdiçado.

Modernamente, a empresa como um todo deve estar consciente de que existe outros fatores relevantes além de “ganhar dinheiro”. A questão da sobrevivência e da competitividade indicam que os lucros só serão alcançados se houver um trabalho conjunto e bem estruturado de todos os setores e conseqüentemente das pessoas que formam a empresa.

### 3.3. O GERENTE DE HOJE

As mudanças e a evolução científica e tecnológica, evidenciam que no mundo organizacional ocorrem mudanças nos diversos campos de trabalho. O gerente atual deve ser mais que simplesmente um chefe, como afirmam os estudos de Botelho <sup>46</sup>, portando-se como um educador, que precisa aprender a lidar com gente. Como as pessoas funcionam? Quais suas características pessoais? O que as motiva e o que as desmotiva? O que os

---

<sup>46</sup> BOTELHO, Eduardo Ferreira. *Do Gerente ao Líder- A Evolução do profissional*, São Paulo: Atlas, 1991, 2ª Edição.

funcionários esperam de sua empresa? Qual a maneira mais correta de tornar eficiente a relação empresa X funcionário?

Para trabalhar seus funcionários o gerente deverá ainda entender sua empresa. Qual sua filosofia, o que a torna mais importante que as outras, a que ela dá importância, de que ela necessita, o que faz para buscar seu futuro.

Além disso, o gerente precisa integrar-se a todas as outras áreas da empresa, verificando como funcionam os outros setores, qual a aceitação dos produtos da empresa no mercado, quais os prazos de pagamento que a empresa oferece, enfim, os gerentes devem ter uma visão real e atual das coisas, que independente de sua área estar ou não passando por problemas, quando qualquer outra área de sua empresa passar, ela possivelmente será afetada.

### **3.4. O GERENTE IDEAL**

A função de gerente é algo complexo que não pode ser descrito de maneira apenas formal, generalizada e simples. “Para alguém que ocupe este cargo é necessário mais do que honestidade e competência, é preciso saber persuadir, ter uma visão de curto e longo prazo, saber fazer, se organizar, ter entusiasmo para levar sua equipe para a frente, ter continuidade e estabilidade nas ações, tomar iniciativa para a busca de solução de

problemas”<sup>47</sup>, enfim, um bom gerente precisa possuir essas qualidades citadas, além de outras mais que lhe serão exigidas a partir da execução de seus trabalhos.

Em sua posição, ele precisa considerar que muito antes de qualquer interesse individual vem o interesse coletivo, tanto das pessoas em geral como do alcance dos objetivos da organização. A partir de sua própria consciência eles deverão conscientizar outros funcionários.

“Gerir uma organização não é um ato só, mas uma união de atos, para se chegar a um fim, sendo portanto a atividade do gerente múltipla, coordenada e convergente, o que quer dizer que, para atingir um objetivo deverão haver diversos meios”<sup>48</sup>. A escolha para este cargo requer um processo seletivo detalhado e orientado por quem entenda do assunto, pois essa função exige capacidades específicas que deverão ser de alguma forma detectadas nesses testes.

---

<sup>47</sup> *Nova Biblioteca de Administração Empresarial*, Edições Didáticas, São Paulo, Volume 03, Biblioteca de Organizações, Gerência e Administração de Empresas, 1987.

<sup>48</sup> *Nova Biblioteca de Administração Empresarial*, Edições Didáticas, São Paulo, Volume 03, Biblioteca de Organizações, Gerência e Administração de Empresas, 1987.

### 3.5. O GERENTE EDUCADOR

Em qualquer área da empresa, a partir do momento que se lida com pessoas, com características, estilos e gostos diferentes, cada gerente pratica um pouco de RH, descobrindo as melhores formas de adequá-los às situações diversas.

Os gerentes deverão instruir seus subordinados da melhor forma e a maneira mais eficaz de fazê-lo é através de treinamentos. Para perceber as necessidades de treinamento dos funcionários, não é preciso que seja o departamento de RH o responsável, basta que sinta em seu departamento, ou em outros, que há deficiência das pessoas em realizarem seus trabalhos.

Treinar é muito mais do que dar palestras e fazer os funcionários ouvirem milhões de palavras bem trabalhadas e às vezes até estranhas. “É preciso mudar seus comportamentos, fazendo-os pensar e praticar os trabalhos a serem ensinados. Mais uma vez, a função de gerente vai além dos trabalhos específicos para o qual seu cargo foi criado, vai buscar nas pessoas a verdadeira essência da organização”<sup>49</sup>, provando que “muito mais do que máquinas, o mundo precisa de humanidade”<sup>50</sup>.

<sup>49</sup> BOTELHO, Eduardo Ferreira. Do Gerente ao Líder-A Evolução do Profissional, São Paulo: Atlas, 1991, 2ª Edição.

<sup>50</sup> Frase de Charles Chaplin

### 3.6. O GERENTE MOTIVADOR

Motivar as pessoas talvez seja a mais difícil habilidade a ser utilizada por um gerente. Mas, o que é motivação?

Já falou-se um pouco sobre as teorias motivacionais, mas estas por serem antigas, já não retratam bem o que é motivar nos anos de hoje. Motivar é a maneira de levar as pessoas a agirem de determinada forma. Isso depende muito do tipo de pessoa, seu nível social, financeiro e cultural. A motivação é a impulsionadora de ações, que está vinculada ao lado pessoal e a ligação que o trabalhador tem com ela.

O gerente motivador deve tentar unir os objetivos gerais da empresa às necessidades individuais a serem satisfeitas para cada funcionário, estando sempre pronto a buscar meios de motivar; haverá um ciclo contínuo de objetivos que deve ser estudado para que se descubra prioridades, evitando frustrações ou falta de sincronia do empregado com a empresa.

Uma pessoa pode estar desmotivada por diversos motivos que vão bem além da sua realidade com a empresa. Os problemas que o funcionário traz de casa muitas vezes se refletem em seu comportamento dentro da empresa. Neste caso o gerente surge como influenciador dos funcionários e conseqüentemente dos talentos humanos.

### 3.7. O GERENTE QUE FORMA SUBSTITUTOS

No planejamento de RH de qualquer empresa, deverá haver uma consonância de todos (especialmente dos gerentes) da necessidade de criar substitutos para quaisquer que sejam os cargos. Ninguém é insubstituível, o homem como ser talvez o seja, porém o cargo que ocupa, pode ser ocupado por qualquer outro que seja bem treinado para isso.

O gerente inteligente precisa atentar para a necessidade de colocar substitutos à altura de seu cargo, evitando assim por em risco a sua posição. Aquele que trabalha bem, que é um bom profissional, não tem necessariamente que estagnar naquela função, pelo contrário, deve estar sempre pronto à novos desafios.

Sêgundo, Botelho<sup>51</sup> pessoas que passam toda a sua vida fazendo a mesma coisa e que não se propõe a crescer, passando suas experiências a outras, com certeza se ainda não é, será no futuro uma pessoa frustada, estressada, que não possui muitas experiências a oferecer.

---

<sup>51</sup> BOTELHO, Eduardo Ferreira de. *Do Gerente ao Líder-A Evolução do Profissional*, São Paulo: Atlas, 1991, 2ª Edição.

### **3.8. A PERSONALIDADE DA EMPRESA**

A empresa, assim como nós, tem uma “personalidade”, com características, entre defeitos e qualidades que lhe são próprias, que as diferenciam das demais. Na entrada de novos funcionários é preciso que apresente-se o que é a empresa, “quem” ela é, e não só, qual sua estrutura física.

Para facilitar a adaptação dos novos funcionários, devem conhecer ainda seu chefe e seu trabalho. A partir daí seus talentos poderão ser melhor aproveitados, se esses três itens se complementarem, “andarem juntos”.

Ao gerente de RH cabe criar os melhores meios de fazer devidas apresentações aos novatos, trabalhando junto ao gerente do setor para onde referido funcionários foi contratado.

### **3.9. O QUE O EMPREGADO ESPERA DA EMPRESA**

Já se enfatizou insistentemente a necessidade de administrar as pessoas nas empresas e a forma mais importante de trabalhar seus talentos, para que desses sejam tirados os melhores lucros.

As pessoas precisam encontrar satisfação, prazer e alegria no que fazem. Para conseguir isso não basta um bom salário e grandes benefícios materiais, também já bastante enfatizado, é preciso saber ouvir os funcionários, saber o que pensam, de que precisam, como trabalhariam melhor pela empresa, enfim é necessário dispensar um tratamento especial aos empregados.

Mais uma vez a gerência de Recursos Humanos é peça fundamental neste trabalho. Através dela, os demais gerentes poderão informar-se dos melhores meios de chegar aos funcionários, como trabalhar suas potencialidades, como ouvi-los, o que dizer-lhes. Aí surge muitas vezes a resistência dos próprios gerentes. Mais uma vez RH tem papel importante: antes de chegar ao funcionário, deve conscientizar e ensinar (treinar) os colegas sobre os melhores meios de fazer com que as pessoas que trabalham sob sua coordenação produzam melhor, com mais satisfação e prazer.

Os gerentes precisam adquirir uma percepção como a de seus subordinados, descobrir quais devem ser suas necessidades principais. Isso só se tornará possível, a partir da interação com os mesmos, muito mais que isso, com a reflexão sobre suas próprias experiências como produtores. Essa atitude indica uma melhor compreensão sobre o que é fazer o trabalho através dos outros.

Enfatiza-se novamente a necessidade de todo profissional pensar como gerente de RH, procurando as melhores formas de organizar seus recursos, entre humanos e materiais, gerando uma importância devida a cada um. É fundamental haver uma relação sadia entre as pessoas, que precisam estar juntas para obter os melhores resultados, isso deve ser revisto nos planejamentos administrativos. A forma de gerenciar pessoas deve ser sempre pauta de discussão em qualquer que seja a reunião. Somente por elas e com elas é que os trabalhos ou serviços de qualquer empresa poderão ter o melhor desempenho possível.

### **3.10. OS DILEMAS VIVIDOS PELOS GERENTES**

Para Drucker<sup>52</sup>, os principais dilemas vividos pelos gerentes podem ser divididos como:

#### **01. Dilema das culturas**

O gerente eficiente tem que ser culturalmente flexível e diversificado, o que não quer dizer que deva lhe faltar identidade, mas deve adequar as diversas culturas às necessidades da organização, sem fazer prevalecer a que seja mais agradável à si mesmo. É aí que reside o dilema a ser resolvido. Seja uma cultura baseada em papéis a serem

---

<sup>52</sup> DRUCKER, Peter. *O Gerente Eficaz*, Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 3ª Edição, 1982

cumpridos, no poder, ou seja qual for, o gerente deve saber adequar-se e adequar seu pessoal às diferenças.

### 02. Dilema dos limites temporais

É necessário que o gerente seja responsável pelo presente e futuro da organização. O presente, por já estar em processo, talvez seja mais difícil de mudar, porém pode-se tentar prever o futuro, para evitar os erros que tenham acontecido no hoje.

O gerente deve saber administrar duas dimensões temporais, pois os problemas do presente podem anular sua capacidade de prever o futuro. Isso só será possível se estiver consciente de que a correta administração do amanhã deve estar acompanhada de uma responsabilidade pelo hoje.

### 03. Dilema confiança-controle

Os gerentes devem adequar a confiança que tem nos trabalhos realizados por seus funcionários aos controles que devem possuir na sua posição de administrador. Quando as coisas vão bem, é mais fácil diminuir os controles. A confiança nasce com o sucesso.

O dilema está em medir qual o grau de confiança que os gerentes podem depositar em seus funcionários e a partir desse, quanto controle o mesmo gerente deverá ter.

Em resumo, os gerentes devem tentar resolver seus dilemas em conjunto com seus funcionários, afinal, são as pessoas as principais causadoras desses dilemas e é através destas eles serão solucionados.

**CAPÍTULO 04:**  
**ESTUDO DE CASO**

Os três primeiros capítulos, abordaram a importância dos Recursos Humanos em toda e qualquer organização. No presente capítulo será analisado, através de estudo de caso, a descentralização de um setor de RH. Para tal trabalho foi selecionada um empresa de um grande grupo cearense, para que se tivesse uma noção real do que ocorre na prática ao ser descentralizado um setor tão importante em uma empresa, o qual muitas vezes é colocado em segundo plano.

**41. BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA**

A empresa onde se deu o estudo de caso é a Editora Gráfica LCR. É uma empresa do Grupo Lima Carvalho Rocha, fundada em 1989 para dar suporte aos trabalhos do Colégio Christus (principal empresa do grupo). O ramo de atuação é o gráfico. Hoje a empresa faz trabalhos externos, além do colégio, tanto para o Ceará, quanto para fora dele. A preocupação da empresa é manter a qualidade de seus produtos, ente editoriais e

gráficos e ainda, em aumentar sua participação no mercado. Possui 120 funcionários, distribuídos em 03 turnos de trabalho: manhã, tarde/noite e comercial.

O grupo trabalha de forma totalmente centralizada, os diretores principais possuem toda a administração sob sua responsabilidade. A área de Recursos Humanos do grupo, como as outras, também funciona dessa forma. O diretor da gráfica, que possui uma visão empresarial bastante ampla e atual, resolveu descentralizar o setor de RH dos domínios centrais.

A gráfica trabalha em conjunto à Consultoria Brainware, foi essa que lançou a proposta inicial de descentralização, fazendo um Plano de Recursos Humanos que seria implantado a partir do início de agosto.

#### **4.2. AÇÕES DO PLANO DE RECURSOS HUMANOS**

A área de RH sempre marcou presença mais como uma função voltada para as pessoas do que para os negócios. Esta postura tem trazido obstáculos à evolução do sistema de RH comparativamente a outras áreas de atuação - produção, marketing, finanças, etc, nas empresas de forma geral, reproduzindo-se na gráfica LCR, objeto do estudo de caso.



A nova filosofia de RH dessa empresa procura estar centrada, também, na análise da organização e não somente de indivíduos. O Plano de RH visa exatamente adequa-la às novas realidades.

Entre os pontos diagnosticados face à essa nova ênfase de Recursos Humanos, merecem destaque:

- \* Ambiente organizacional (relações de trabalho, cultura ambiental, etc.);
- \* Objetivos organizacionais;
- \* Estrutura de cargos, responsabilidade e níveis de comando;
- \* Motivação e liderança de equipes de trabalho;
- \* Relações de poder.

Dentro dessa tendência, foram concebidos, através de reuniões com empregados e gestores, de forma participativa, os Princípios e Valores da Gráfica e Editora LCR, bem como as políticas de RH. Os princípios e valores, que já foram divulgados ao corpo funcional através de informativos e seminários, são os seguintes:

- Valores:
1. Forte e integrada;
  2. Organizada;
  3. Qualificada e participativa;
  4. Criativa e crítica.

- Princípios:
1. Respeito aos valores humanos;
  2. Ética profissional;
  3. Agilidade e transparência nas ações;
  4. Estímulo à participação e à realização;
  5. Estímulo à produtividade;
  6. Valorização do mérito;
  7. Valorização da motivação e autorealização;
  8. Sintonia com os objetivos da Gráfica LCR;
  9. Integração e coordenação com as demais áreas; e
  10. Compartilhamento das responsabilidades com todos os administradores.

Outra ação já implementada foi a promoção de reuniões sistemáticas com os subordinados e gestores, onde os funcionários expõem todos os seus problemas, preocupações, erros e acertos. Os resultados dos encontros, que são, pelo menos quinzenais, são passados ao diretor da gráfica com o qual são estudados meios de resolução dos problemas, ou são comemoradas as vitórias alcançadas.

O Plano de Cargos e Salários também já foi implantado e tem conclusão prevista para início de fevereiro. Nesse plano foram revistas todas as funções e salários dos funcionários, comparados com o mercado e agora a empresa visa adequar o corpo funcional

à nova realidade. Quem não se enquadrar nas novas descrições terá chances de tentar adequar-se, seja por treinamentos ou esforços individuais.

Nas relações sociais, o plano prevê a valorização da cidadania, a insistência na comunicação direta, o respeito aos sindicatos ou outros mecanismos representativos dos empregados, acreditando que a negociação é a melhor alternativa para aproximar parceiros sociais.

Na área de remuneração deverá ser garantido o bom posicionamento em um mercado comparativo, mas ao mesmo tempo flexível para recompensar a competência individual e grupal. Para tal foi feita uma pesquisa de salários em 14 gráficas concorrentes. Dos trinta e sete (37) cargos pesquisados, apenas cinco (05) pagavam abaixo de mercado. O sistema de remuneração diferenciada vislumbra o desempenho dos funcionários, sendo dividido nas faixas A, B, C e D de salários.

O planejamento de pessoal baseia-se na valorização da carreira interna, na adequada renovação do quadro de pessoal, na capacitação dos funcionários em tratamento igual para as carreiras. O treinamento deverá garantir o ajustamento da empresa às modernizações e um mundo em constante mutação. Baseia-se na convicção de que ela

tem responsabilidade pela formação contínua e permanente dos seus empregados e de que cada pessoa tem o dever intransferível de administrar seu próprio desenvolvimento. Isso tudo após a já iniciada descentralização do setor de RH.

A nova política de Recursos Humanos da gráfica está baseada na crença de que a modernidade leva a empresa a deslocar o centro de suas preocupações do controle das tarefas para o desenvolvimento de pessoas.

Segundo o atual plano de RH, essas políticas levam em conta os seguintes princípios:

- \* Respeito aos valores e princípios da empresa, já citados;
- \* Igualdade de oportunidades, sem qualquer tipo de discriminação;
- \* Conciliação de interesses entre funcionários e empresa;
- \* Negociação para alcance de entendimentos;
- \* Líder responsável pela administração de RH de sua área;
- \* Comunicação direta e informal entre líderes e subordinados, baseada em diálogos abertos e francos.

No início de 97, entre os meses de março e abril, as notícias deverão representar ações completamente implantadas.

A implantação das demais linhas de ação previstas no Plano, deverão ser efetivadas no decorrer deste ano, a partir das prioridades que foram propostas como a seguir descrito:

01. Criar meios de avaliação de desempenho;
02. Criar sistema de remuneração variável, a partir da avaliação de desempenho;
03. Criar meios de motivação de funcionários e gestores;
04. Promover o levantamento das necessidades de treinamento;
05. Melhorar o processo de recrutamento e seleção;
06. Definir e divulgar os direitos e deveres da gráfica e dos funcionários;
07. Criar banco de dados dos funcionários, como forma de conhecê-los melhor;
08. Rever benefícios oferecidos aos funcionários;
09. Definir critérios de distribuição de lucros;
10. Descentralizar os registros e controles de RH.

Dessas ações a serem implementadas a décima teve sua realização iniciada em agosto e é sobre esta que será falado a seguir.

### 4.3. A DESCENTRALIZAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Conhecer como o trabalho de Recursos Humanos era realizado no Escritório Central e tentar adaptá-lo aos novos anseios e à nova realidade da gráfica era o principal objetivo da equipe responsável pela mudança do setor. A etapa inicial foi fazer um diagnóstico no escritório que refletiu um excesso de burocracia, algo inaceitável em um mercado competitivo. Dentro deste cenário, a gráfica necessitava de um setor moderno que expressasse sua realidade de empresa voltada para o futuro, ou seja, a LCR precisava de uma identidade própria.

O diagnóstico identificou que a gráfica conta hoje com um departamento de RH que resolve as questões burocráticas, de forma distante do dia-a-dia, o que traz dificuldades para a administração da empresa. Ao se ficar distante deste departamento, a administração da empresa acaba por não tomar algumas decisões estratégicas e rápidas que lhe são cabíveis.

Para aumentar a agilidade nas informações e, de certa forma, torná-las mais fiéis, iniciou-se a montagem de um setor de RH paralelo ao já existente, que a princípio funcionaria como elo de ligação entre a gráfica e o departamento que funciona no escritório central do grupo, que hoje a atende.

O departamento que funciona no escritório central é de reconhecida dedicação e eficiência, mas não se pode fechar os olhos para a nova filosofia e os novos projetos implantados na gráfica. Como enfatiza, Fábio Brasil, o diretor da gráfica “Cremos que com um departamento próprio, fornecendo as informações de forma mais ágil e precisa ao escritório geral e à administração da LCR, teremos maior sucesso.” finaliza.

Depois do diagnóstico feito, foi elaborado um relatório apresentado à diretoria da empresa, que trazia em seu conteúdo todos os passos dos trabalhos realizados no escritório central. Esse conteúdo deixava claro que o trabalho de RH realizado era puramente burocrático, visando apenas o controle de pessoal, ou seja, admissões, férias, rescisões, enfim, o lado do ser humano e foi totalmente esquecido e não lhe é dada devida importância.

O estudo de caso foi complementado com uma entrevista à Gerente Administrativo-financeiro da gráfica - MARIA ENILDA MELO. Antes da implantação do novo setor de RH, essa profissional tinha como uma de suas atribuições, os controles de pessoal e contato com o setor que funciona no colégio. A seguir serão colocadas suas percepções quanto a importância de descentralização e conseqüente implantação na gráfica desse setor.

PERGUNTA 01: Para você a implantação de um setor de Recursos Humanos tem importância no desempenho das organizações de maneira geral?

ENILDA: Totalmente. As organizações atuais necessitam de um gerenciamento eficiente dos seus recursos humanos e isso só é melhor realizado se existir um setor especificamente destinado à esse fim.

PERGUNTA 02: No caso da gráfica, como você definiria essa implantação?

ENILDA: No início estava desacreditada que realmente daria certo, afinal a diretoria geral é bastante centralizadora e poderia bloquear essa atuação do diretor da gráfica, o que não aconteceu. Atualmente o setor cresce em importância e necessidade. Inclusive, quando eu estava responsável pelos trabalhos desse setor, não podia dar-lhes maior atenção, pois ficava sobrecarregada. Hoje isso não ocorre mais e os recursos humanos da gráfica começam a ser tratados como sempre deveriam ter sido.

PERGUNTA 03: O que são para você os recursos humanos de uma empresa?

ENILDA: São as pessoas que trabalham junto à outras para alcance de um objetivo comum. Para se conseguir isso deve ser dada à essas pessoas todas as prioridades e importância, nas tomadas de decisões.

PERGUNTA 04: Na sua opinião qual a melhor maneira de motivar pessoal ?

ENILDA: Infelizmente, as pessoas ainda tem muita necessidade de receberem salários altos, e é dessa forma que se motivam, porém se forem realmente criados planos de benefícios eficazes, como os propostos no plano de RH, acredito que as pessoas serão motivadas por muito mais além de dinheiro.

PERGUNTA 05: Você se preocupa com a organização informal, ou seja, as relações entre os diversos funcionários da empresa?

ENILDA: Acho absolutamente normal a formação desse tipo de grupo em qualquer que seja a empresa. Na gráfica em particular, acho que as pessoas, de modo geral, se relacionam muito bem umas com as outras, inclusive com as gerências, nesse caso torna-se até positiva a influência desses grupos na organização.

PERGUNTA 06: O que você acha da criação de processos formais de recrutamento e seleção?

ENILDA: Acho extremamente necessários, pois antes desses processos serem formalizados o que acontecia era que, ao se ter uma vaga para qualquer cargo, os próprios funcionários indicavam qualquer conhecido seu que às vezes não tinha a capacidade necessária ou não

se adequava ao tipo de trabalho, o que nos trazia problemas. Com a formalização do recrutamento e seleção a probabilidade de que isso aconteça é bem menor.

PERGUNTA 07: Ainda sobre recrutamento e seleção, como você vê o fato de que é dada igualdade de oportunidades aos funcionários da gráfica ou de fora dela?

ENILDA: Eu acho que nossos funcionários devem ser os melhores e não os mais legais, claro tem que haver bom relacionamento, mas antes disso, deve-se ter profissionais. Então para selecionar alguém para qualquer cargo, tanto faz se é de dentro ou de fora da gráfica, deve ser dada igualdade de oportunidades, inclusive esse é um meio de forçar os funcionários a se desenvolverem sempre e nunca estagnarem.

PERGUNTA 08: Você se preocupa com treinamento para os funcionários?

ENILDA: Claro que sim. Aliás, do plano apresentado pela consultoria, esse foi um dos pontos mais importantes que detectei, pois acho que só através de treinamentos as pessoas podem se manter atualizadas e em perfeita sintonia de interesses individuais, ou seja, seu próprio desenvolvimento e globais, o que quer dizer o desenvolvimento dos objetivos da empresa.

PERGUNTA 09: O que você acha da proposta de definição de critérios de distribuição de lucros?

ENILDA: É mais que justo, pois são as pessoas as principais responsáveis pelos lucros da empresa. Porém para se adotar esse tipo de política, deve haver antes um amadurecimento dos funcionários e isso leva algum tempo.

PERGUNTA 10: Você acha que só o setor de Recursos Humanos deve ser responsável pela administração de pessoas?

ENILDA: Pelo contrário, cada gerente deve se responsabilizar por seu pessoal trabalhando-os das melhores formas junto ao setor de RH.

PERGUNTA 11: De maneira geral, quais as principais diferenças que você acha que ocorrerão quando o setor de RH for totalmente implantado na gráfica?

ENILDA: Será tudo muito melhor, as diversas decisões serão tomadas com maior segurança e firmeza, pois tudo envolve as pessoas e como nós conhecemos melhor nossos funcionários do que o escritório central decidiremos melhor.

## CONCLUSÃO

O processo de descentralização vem a por fim em uma série de entraves, agilizando a análise de problemas, planejamento e tomada de decisões que envolve a organização como um todo.

Após análise dos dados aqui concentrados, pode-se perceber melhor a importância de um RH descentralizado quando busca-se, sobretudo, coerência em planejamentos de atividades e de ações referentes à realidade vivenciada.

Em um contexto que exige diferencial e globalização das organizações e das pessoas que as compõem, é contraditória a manutenção de uma imagem centralizadora dos departamentos de RH de várias empresas em uma holding, uma vez que os departamentos centralizados findam por cultivar em seus funcionários a postura de meros coadjuvantes do processo, onde a criatividade para vir à tona e reforçar o tão cobiçado diferencial, precisa ter o aval de um órgão que hierarquicamente se diz fator de decisão.

Não se tem, aqui, a pretensão de fechar a discussão desse tema que, por si mesmo, é polêmico, mas através deste trabalho pretende-se, principalmente, abrir portas para considerar o contexto como fator de peso para o sucesso nos resultados de ações planejadas.

## BIBLIOGRAFIA

1. TOLEDO, Flávio de. *Administração de Pessoal-Desenvolvimento de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 8ª Edição, 1992.
2. CARVALHO, Antonio Vieira de. *Administração de Recursos Humanos*, São Paulo: Pioneira, Volume I, 1993.
3. GIL, Antonio Carlos de. *Administração de Recursos Humanos, Um Enfoque Profissional*, São Paulo: Atlas, 1994.
4. CHIAVENATO, Idalberto, *Recursos Humanos na Empresa*, São Paulo: Atlas, 1989, Volume 04, 1ª Edição
5. ETZIONI, Parson Apud, 1967, p 7
6. BERNARDES, Cyro. *Sociologia Aplicada à Administração-Gerenciando Grupos nas Organizações*, São Paulo: Atlas, 1995.
7. *Enciclopédia de Administração de Empresas-Recursos Humanos-* Volume 05, Nova Cultural.
8. MARCH, James e SIMON, Herbert. *Teoria das organizações*, Rio de Janeiro: Editora da FGV, 5ª Edição, 1981.
9. TOLEDO, Flávio de. *O que são Recursos Humanos?* São Paulo: Brasiliense, 8ª Edição, Coleção Primeiros passos, 1991.
10. HANDY, Charles B. *Como compreender as organizações*, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.
11. MONTENEGRO, Eraldo de Freitas e BARROS, Jorge Pedro Dalledonne. *Gerenciando em ambiente de mudanças*, São Paulo: McGraw -Hill, 1988
12. ARNOLD, William W. e PLAS, Jeanne M. *Liderança Orientada para as Pessoas- O Toque Humano como Fator de Produtividade e Lucro*, São Paulo: Atlas, 1994, 1ª Edição

13. HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth, *Psicologia para Administradores - A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional*, 1986
14. BOTELHO, Eduardo Ferreira. *Do Gerente ao Líder- A Evolução do Profissional*, São Paulo: Atlas, 1991, 2ª Edição.
15. *Nova Biblioteca de Administração Empresarial*, Edições Didáticas, São Paulo, Volume 03, Biblioteca de Organizações, Gerência e Administração de Empresas, 1987.
16. DRUCKER, Peter. *O Gerente Eficaz*, Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 3ª Edição, 1982.
17. CHIAVENATO, Idalberto. *Como transformar RH ( de um centro despesas) em um Centro de Lucro*, São Paulo: Makron Books, 1996, Edição 1.