

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUÁRIAS E CONTABILIDADE

DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS:
HUMANISMO OU ALIENAÇÃO ?

CARLA COSTA LIMA CAVALEIRO
FORTALEZA-CE
1994

DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS:

HUMANISMO OU ALIENAÇÃO ?

AUTORA: CARLA COSTA LIMA CAVALEIRO

ORIENTADOR: LAUDEMIRO RABELO S. MORAES

MONOGRAFIA APRESENTADA PARA
OBTENÇÃO DA GRADUAÇÃO NO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DO CEARÁ

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO,
ATUARIAS, CONTABILIDADE
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS
FORTALEZA-CE

1994

ESTA MONOGRAFIA FOI SUBMETIDA COMO PARTE DOS REQUISITOS
NECESSARIOS A OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS, OUTORGADO PELA UFC, E ENCONTRA-SE A DISPOSIÇÃO DOS IN-
TERESSADOS NA BIBLIOTECA DA REFERIDA UNIVERSIDADE.

CARLA COSTA LIMA CAVALEIRO

MONOGRAFIA APROVADA EM: 13/07/94

NOTA ATRIBUIDA:

Prof.: ~~Laudemiro Rabelo S. Moraes~~
(Orientador)

Prof. / Sergio Vitorino Bezerra Nogueira

Profa.: Criseida Alves Lima

AGRADECIMENTOS

A Deus, que cria;

A Família, que solidifica;

Aos amigos, que compartilham;

Ao professor Laudemiro Rabelo, que aprimora

SUMARIO

I - Introdução	01
II - O que são Recursos Humanos ?	04
III - Abordagem Histórica do Desenvolvimento de Recursos Humanos	08
1. O Movimento de Administração Científica e os Recursos Humanos	08
2. O Movimento de Relações Humanas e os Recursos Humanos	14
3. A Teoria Comportamental e os Recursos Humanos	20
IV - Cultura Organizacional e o Desenvolvimento de Recursos Humanos	23
V - Recursos Humanos nos dias de hoje	28
1. Uma Reflexão em Direção ao Humanismo nas Organizações	28
2. Avaliação Empírica do Papel de Recursos Humanos nas Empresas	34
VI - Conclusão	41
VII - Referências Bibliográficas	43

I-Introdução

Dotado de características percebidas, no mínimo, como envolventes e intrigantes pela sua própria natureza, o ser humano encontra-se representado nas organizações pelo órgão de recursos humanos, o que constitui o grande e instigador desafio da área, pela complexidade dos fatores que venha a tratar diariamente, através da operacionalização de suas atribuições que requerem habilidades que excedem muitas vezes, o conhecimento teórico que lhe pertence. Somado a isto, encontra-se a responsabilidade de aperfeiçoamento constante que se exige da área para a sua efetiva contribuição como agente de mudanças, o que requer uma busca contínua de informações para concretizar-se em ações proativas que atuem no campo empresarial, funcional e pessoal.

Neste contexto de sua evolução, a Administração de Recursos Humanos marca-se, hoje, pela busca de democratização e humanização das relações de trabalho de uma organização, o que resulta imprescindivelmente na criação de condições propícias ao desenvolvimento dos seus membros como fator de concretização de seus objetivos. Desenvolvimento este que invade campos como o da educação, conscientização e participação, e que se assumidos como autênticas estratégias administrativas acabam por resultar numa mudança, mesmo que lenta, de estruturas.

A nova tendência pode ser vista como uma fase de valorização do ser humano nas organizações, ponto fundamental, pois

evidencia o trabalho como meio utilizado pelo homem para alcançar sua liberdade através do exercício do seu autodesenvolvimento.

Surge, no entanto, o questionamento acerca do real comprometimento da Administração de Recursos Humanos com o desenvolvimento dos membros de uma organização. Sendo assim, como se configuram as novas técnicas empregadas pelos profissionais de recursos humanos ? Constituem-se em políticas humanistas de crescimento organizacional através do verdadeiro desenvolvimento de seus recursos humanos ou formula-se como mecanismo de alienação de seus membros pela ilusória manifestação de princípios democráticos, que implicitamente carregam traços inebriantes pela falsa promulgação da partilha do poder ?

Em torno destes aspectos desenvolveu-se uma estrutura a ser seguida no desenrolar deste trabalho de pesquisa que propiciasse os meios capazes para se efetivar numa busca que ultrapassasse os limites da simples formalidade de uma monografia para conclusão de curso, e sim que se manifestasse como instrumento de questionamentos e direcionamento de posições.

Assim, na segunda parte do trabalho, procura-se dar relevância ao caráter universal das atividades de Recursos humanos, para posterior descrição e análise, na terceira parte, dos principais fatores que antecederam e influenciaram o surgimento do órgão de Recursos humanos nas organizações. Na quarta parte segue uma particular ênfase à cultura organizacional como um dos meios possíveis para o diagnóstico das estratégias e técnicas utilizadas pela Administração de Recursos Humanos, despontando na sua parte final onde se vislumbram as tendências da área de recursos

humanos hoje, com o auxílio de uma avaliação empírica do papel de recursos humanos nas empresas, que culmina na conclusão do trabalho como contribuição final.

II - O que são Recursos Humanos

As organizações representadas por empresas, Estado ou instituições governamentais surgiram tendo como objetivo de ação a satisfação de necessidades, sejam estas inerentes a natureza humana ou artificialmente provocadas.

As empresas surgem como grupos organizados detentores de recursos, como os materiais e financeiros que adicionados ao esforço humano viabilizam pela sua correta adequação a produção de serviços, bens de uso e consumo que venham a atender às citadas necessidades. As organizações de ação coletiva emergem de um contexto político-econômico de disputa entre interesses e classes sociais com a sua conseqüente busca de poder, visto como mecanismo conciliador e representante de necessidades de diferentes grupos.

Independente dos objetivos que procurem atingir pelos mais diversos meios, surgem nas estruturas das organizações o ser humano que dotado de caráter político, histórico e cultural, transcende a própria organização fazendo desta uma parte formadora de sua totalidade como homem. Totalidade esta muito bem retratada como sugere Ruy de A. Mattos (1), " O homem, ao caracterizar-se como multidimensional, constrói-se na relação com os outros, sem perder, no entanto, sua singularidade. Dentre as dimensões que lhe dão identidade, ressaltamos:

- a física, que lhe provê forma e suporte para inserir-

- se no espaço;
- a fisiológica, que lhe permite sintonizar-se com os fluxos e ciclos das vidas vegetal e animal;
 - a psíquica, que lhe dá referência e meios para sentir, compreender e atuar em seu cenário;
 - a social, que lhe permite construir-se culturalmente, projetando-se no futuro, através de suas obras coletivas;
 - a econômica, que o habilita a transformar os recursos da natureza e da sociedade em instrumentos, bens e serviços para sua sobrevivência e seu bem-estar;
 - a política, que lhe permite superar limitações decorrentes de sua natureza bio-psico-social, lançando-o nos níveis simbólico e axiológico de sua existência. Neste sentido o anseio supremo do animal político é a dignidade humana, o auto respeito;
 - a mística, que o torna transcendente e passageiro da viagem rumo ao atemporal e aespacial, dimensão onde se fundem, em síntese, a energia, a matéria e a informação."

Neste contexto as organizações manifestam-se como um sistema relações complexas que devem considerar em suas estratégias toda uma abordagem psicossocial, econômica e política para a efetividade de sua atuação.

(1) MATTOS, Ruy de. De Recursos a Seres Humanos. Brasília: Livre, 1992. p. 2-3

A partir deste enfoque convencionou-se caracterizar recursos humanos como a atividade que se responsabiliza por resolver problemas do contingente humano nas organizações e como área de estudos no campo da administração de empresas, podendo ser entendida como um conjunto de técnicas e estratégias de ação que visam à atração, motivação, treinamento, desenvolvimento e manutenção de grupos de pessoas pertencentes a diferentes tipos de organizações.

Suas denominações variaram de Administração de Pessoal, Relações Industriais, Desenvolvimento de Recursos Humanos, Comportamento Organizacional no Trabalho, dentre outros. Mas independente de quaisquer denominações adotadas suas atividades revestem-se de um caráter universal e bastante antigo que justifica sua estreita relação como o homem e com o desenvolvimento de suas relações de trabalho que repercutem em sua própria evolução.

Assim marca-se a presença das funções de recursos humanos em qualquer época e situação em que se analisa o comportamento de um grupo organizado, conforme relata Flávio de Toledo (2):

" Recursos Humanos é um campo de atividade tão antigo quanto o ser humano. Quando nossos avós pré-históricos saíam, em grupo, para colher frutas, caçar ou pescar, tanto os seus líderes como os membros do grupo estavam praticando, continuamente, ações de recursos humanos. A escolha de quem iria sair nestas sortidas é uma ação que hoje em dia seria chamada de seleção de pessoal. O ensino de como colher a fruta, caçar ou pescar, efetuado pelos mais velhos junto aos iniciantes, era a prática de treinamento de

peçoal. A decisão de como seriam distribuídos os frutos dessas atividades tinha, entre outras implicações, uma atividade substancial de prática de administração de salários e benefícios."

A concepção, no entanto, do ser humano como recurso e sua utilização como instrumento de trabalho formula-se tendo como base princípios de racionalização da organização do trabalho que buscavam a otimização econômica, como também parte de motivações de caráter político, através de relações de poder entre os indivíduos e as classes sociais, pois não seria possível, segundo Ruy de A. Mattos, o conceito de homem-recurso sem a instituição do controle do corpo e das ações do indivíduo, ou seja da disciplina (3).

(2) TOLEDO, Flávio de. O que são Recursos Humanos. 4ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1985. p.10-11

(3) MATTOS, Ruy de. De Recursos a Seres Humanos. Brasília: Livre, 1992. P.46

III - Abordagem Histórica do Desenvolvimento de Recursos Humanos

1. O Movimento de Administração Científica e os Recursos Humanos

O Movimento de Administração Científica é considerado um fruto tardio do Racionalismo desencadeado pelo filósofo Descartes no século XVII. O Racionalismo discutia a origem de todo conhecimento, salientando o poder da razão na resolução de qualquer problema. Era a substituição do tradicional pelo racional. Atingiu seu apogeu no século XVIII, sendo aplicado às ciências naturais e sociais no século XIX.

No campo do trabalho o surgimento das máquinas e a substituição do método artesanal de produção significaram uma conquista do Racionalismo. Mas o emprego de métodos racionais na execução do trabalho ocorreu somente tempos depois no início do século XX.

O emprego da racionalização na forma de organização do trabalho se deu somente pelo acelerado avanço desencadeado pela Revolução Industrial, que trouxe ao mundo organizacional: mecanização, automatização, produção e consumo em massa, aumento do capital e do número de empregados das empresas. Com estes acontecimentos os padrões tradicionais de produção e controle não mais correspondiam as necessidades, surgindo por meio desta preocupação os primeiros estudiosos representantes do Movimento de Administração Científica, que buscavam o aumento de eficiência nas

empresas.

Os procedimentos de recursos humanos até o advento da Revolução Industrial, Revolução esta que desencadeou o Movimento de Administração Científica, seguiram com poucas exceções ao estilo do hierarquismo burocrático e autoritário. Conforme revelação de Flávio de Toledo (4):

" (...) os traços principais que caracterizaram a estrutura e o comportamento das organizações no período que vai da antiguidade às vésperas da Revolução Industrial:

- uma minoria " pensante" e uma maioria executante, na quase totalidade das organizações públicas ou privadas (...)

- o trabalho em grupo altamente hierarquizado. Em outras palavras: a estrutura de poder das organizações fortemente representada por uma minoria, distribuída nas várias camadas de chefias autoritárias. Trata-se do hierarquismo, termo que significa " culto excessivo da hierarquia".

- níveis crescentes de burocratização. Burocracia entendida, aqui, na sua acepção bem simples de "regras do jogo" de um grupo organizado (...)"

A atividade inerente a recursos humanos como o recrutamento oscilou da conquista ou compra de escravos na Antiguidade até à captação de mulheres e crianças para as primeiras fábricas. O treinamento era feito normalmente sob ameaça, e as recompensas

(4) TOLEDO, Flávio de. O que são Recursos Humanos. 4ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1985. P.14

restringiam-se a compensações materiais geralmente insuficientes, com a ausência de qualquer incentivo que permitisse o desenvolvimento intelectual da maioria dos membros da organização.

A atividade de administração de pessoal possuía particular ênfase no controle, podendo ser comparado à administração de materiais ou manutenção de ferramentas. Em suma, a atividade de Recursos Humanos desde a Antiguidade até o período que antecedeu a Revolução Industrial desenvolvia-se num contexto de relações econômicas com enorme índice de desigualdade no que se refere à posse da propriedade e à distribuição de riquezas originadas do trabalho coletivo, estando sempre a serviço desta realidade. Realidade entendida como um esforço constante do mundo organizacional em atingir metas de engrandecimento material em detrimento do processo de auto-realização, que competia apenas ao desfrute de minorias nobres e religiosas.

Com o advento da Revolução Industrial o desenvolvimento das máquinas e a origem da preocupação com produtividade, muda-se a relação do homem com o seu meio num processo radical. Neste século duplica-se a população da Europa, multiplicam-se as cidades industriais e a produção domiciliar cede lugar às fabricas. A burguesia avança em sua trajetória de ascensão e grandes massas populacionais seguem aos centros industriais, acentuando o contraste entre a miséria e a riqueza. Dentre as múltiplas características que surgiram com a revolução, inclui-se também o aumento do abismo existente entre o planejamento e a execução das atividades.

O direito de mandar, antes justificado pelo poder das armas, pelo poder proprietário ou pelo poder divino, é enriquecido pela capacidade técnica de alguns que legitimaria sua vocação à direção de organizações, oficializando tal ideologia dominante com a denominação de tecnocracia.

Crescem neste período as idéias de racionalização promulgadas por Taylor no desenrolar da Administração Científica e por Fayol na Abordagem Anatômica, reduzindo o trabalho da maioria em pequenas partes alheias do todo, conduzindo a um processo de alienação dos trabalhadores pago pela necessidade de intensificação da produção.

De um modo geral, o pensamento central que se desenvolvia com o movimento da Administração Científica resumia-se na afirmação de que alguém será um bom administrador na medida em que planejar cuidadosamente todos os passos de seus subordinados, organizar e controlar as suas atividades, comandar e controlar seu desempenho. Ao longo deste processo percebe-se uma estreita visão da natureza humana apoiada nos estudos realizados por Taylor.

O homem era visto como um ser exclusivamente racional que ao tomar uma decisão conhecia perfeitamente o curso de todas as alternativas de ação. Acreditava-se que seus valores fossem eminentemente econômicos, sendo visto seu trabalho como um meio de se conseguir o desejado e não como fonte de satisfação pessoal. Sua única fonte de motivação era o medo da fome e a necessidade de dinheiro para viver.

O conceito do homem econômico não se limitava a ver o trabalhador como um empregado do dinheiro, partia também da idéia do indivíduo preguiçoso e responsável por grandes perdas nas empresas, causados pelos desperdícios de seus atos.

As atividades como seleção, treinamento e o controle dos trabalhadores, segundo menção de Fernando Motta (5), funcionavam como garantia para os padrões de produção fossem atingidos.

" (...) para determinar padrões de produção, não basta descobrir a única maneira certa. É preciso, também, encontrar quem a realize. Imaginando que há pessoas ideais para determinados trabalhos, Taylor desenvolve a idéia do "homem de primeira classe". Dessa forma, é o "homem de primeira classe" que deve servir de base para os estudos de tempos e movimentos. Uma vez descobertos os tempos e movimentos-padrões, caberia aos operários apenas executar sem discussão. Para garantir que os padrões fossem atingidos, Taylor sugere a seleção, o treinamento e o controle dos trabalhadores. A primeira constituiria na descoberta do "homem de primeira classe". O segundo seria bastante simples, na medida em que o trabalho estaria totalmente padronizado. O terceiro diz respeito à supervisão cerrada, de modo a garantir a realização do trabalho de acordo com a única maneira certa."

As condições de trabalho como iluminação, ventilação e ruído passam a ser consideradas como fundamentais para a produção

(5) MOTTA, Fernando Prestes. Teoria das Organizações: Evolução e Crítica. São Paulo: Pioneira, 1986. p.5

Não por merito das pessoas envolvidas, mas por constituir elemento adicionador da busca por aumento de produção. As relações de trabalho deveriam restringir-se apenas ao supervisor imediato, e os contatos com colegas de trabalho eram formalizados e controlados a fim de evitar perda de tempo.

A Abordagem Anatomica da Administração desenvolvida por Fayol concebe a organização com exagerada ênfase em seu aspecto formal, desconsiderando seu conteúdo psicológico e social. Seus princípios baseiam-se na unidade de comando, na divisão do trabalho, na especialização e na amplitude de controle, referindo-se todas às formas estruturais dominantes em nossa sociedade.

O homem é visto em todo o caminhar do Movimento de Administração Científica como um ser passivo, incapaz de se autogerir, fazendo surgir para o trabalhador a execução do trabalho em migalhas como o seu mais importante papel. Assim fica desnecessária sua participação, evitando-se ao máximo seus questionamentos, suscitando então o dilema da alienação ou humanismo nas organizações.

2. O Movimento de Relações Humanas e os Recursos Humanos

Em 1927 inicia-se uma série de estudos e experiências desenvolvidas por Elton Mayo e uma equipe de professores da Universidade de Harvard na Estern Eletric, uma fábrica de equipamentos telefônicos de Hawthorne, que impulsionou o chamado Movimento de Relações Humanas. Os mencionados estudos tinham como primeiro objetivo determinar a relação entre as condições físicas do ambiente de trabalho e os seus efeitos sobre a produtividade.

Para a realização da experiência contou-se como dois grupos de operários para observação: um dito de experiência, outro de controle. Controlava-se a iluminação do ambiente onde trabalhava o grupo de experiência, mantendo-se constante os métodos de produção e os sistemas de remuneração nesse grupo e no de controle. Percebeu-se que ao aumentar a luz elevava-se a produtividade, indo de encontro com o esperado. Ao se diminuir a iluminação do local de trabalho do grupo experimental, imprevisivelmente a produção continuava a crescer, descaracterizando a estreita relação que havia sido estabelecida entre condições físicas e produtividade, dando margem à tentativa de se encontrar as variáveis que não estavam sendo levadas em conta. Variáveis estas que seriam exaustivamente analisadas pela Escola de Relações Humanas e denominadas de psicossociais, e que correspondiam aos recursos humanos e seus determinantes que agregados a fatores tecnológicos influenciam a produtividade no trabalho.

BSFEAC

Nesse mesmo período os estudos acerca das ciências do comportamento alcançaram um suficiente grau de desenvolvimento e

divulgação, e puderam sobrepor-se às suas próprias fronteiras e influenciar de forma marcante o surgimento da Escola de Relações Humanas.

Os pesquisadores de Hawthorne eram todos cientistas sociais, psicólogos e sociólogos que, a partir de sua gama de conhecimentos, trouxeram para a administração subsídios que adaptados e filtrados auxiliaram na condução de alguns problemas.

Outro determinante que impulsionou o aparecimento da Escola de Relações Humanas foram as modificações ocorridas no equilíbrio entre empregado e empregador, no que compete às formas de solucionar conflitos advindos do processo de produção. Ao contrário do modo utilizado pela Escola de Administração Científica de solução de conflitos pelo método da força, o novo enfoque construído baseava-se na tentativa de conciliação de interesses através da integração.

Mary Parker Follet foi a precursora da Escola de Relações Humanas, pois começou seus estudos antes mesmo da experiência de Hawthorne. Esta define três métodos de solução de conflitos industriais: o método da força, o da barganha e o da integração. Pelo método da força a administração atingiria seus objetivos resguardada pelo seu poder, pela imposição de suas idéias em detrimento dos interesses dos operários, através da ameaça de redução de satisfação de necessidades. O método da barganha aconteceria através de concessões efetuadas entre empregados e a administração, sendo as necessidades e os objetivos apenas satisfeitos. Pela integração seria alcançada outra alternativa diferente da proposta antes estabelecida pelas partes envolvidas no con-

flito, através de muita criatividade e trabalho, que solucionaria o conflito existente e não levaria à redução de satisfações. (6)

As idéias iniciais de adaptação e ajustes, desenvolvidas pelo Movimento de Relações Humanas, ganharam divulgação extra a partir de 1930. Os aspectos enfocados pelo movimento traziam em seu bojo uma expectativa de reerguimento das empresas assoladas pela turbulência que atingira o mundo capitalista. Soma-se a este período, representado pela quebra da Bolsa de Valores Americana causada por uma descontrolada superprodução industrial, o movimento sindical inglês, seguido por outros na Europa e nos Estados Unidos, que marcam um cenário de contestações para com as injustiças econômicas e com os traços alienadores das organizações de trabalho.

Esta desestabilização econômica repercutiu também no Brasil, pela operacionalização de movimentos que buscavam a proteção dos trabalhadores contra os abusos da discriminação econômica. A política brasileira na época marcava-se pela Era de Vargas, que evidenciava-se pela conciliação de reformas com a manutenção do esquema dominante. O controle do conflito social tornou-se viável pela criação da Lei de Sindicalização. Sob o pretexto de conciliação de necessidades ergueu-se uma sólida estratégia de repressão ao movimento sindical emergente.

Com a nova lei a estrutura sindical constituía-se de 50% de operários e 50% de empresários, descaracterizando a natureza

(6) MOTTA, Fernando Prestes. Teoria Geral da Administração: Uma Introdução. 7ª edição. São Paulo: Pioneira, 1979. P.18-19

da organização sindical e evitando o surgimento de luta de classes, com utilizando do sindicato como amortecedor entre o capital e o trabalho.

Com todo esse momento de dominação oculta, surge a institucionalização do órgão de Recursos Humanos, que além de suas funções tradicionais (treinamento, seleção, recrutamento, controle de pessoal), incorpora outra missão: arrefecer as pressões sindicais, passando a caracterizar o perfil de adaptador do homem às estruturas hierarquizadas das organizações, com fluxos de produção fragmentados pela divisão do trabalho.

A passagem da Administração Científica para a Escola de Recursos Humanos marcou o início de uma preocupação psicossocial no campo do trabalho, influenciando assim no desenvolvimento das demais teorias das organizações.

A Escola de Recursos Humanos formula suas idéias com o objetivo implícito de aumentar a lucratividade através da diminuição dos custos oriundos dos conflitos sociais emergentes na época. Afirma em primeiro lugar que a empresa é um sistema social, formado por um conjunto de indivíduos que interagem entre si, baseados em função de valores, normas e objetivos. Ao contrário do enfoque dado pela Administração Científica que associava à organização um sistema unicamente econômico, formado por uma massa de indivíduos desarticulados, que voltam sua atenção aos incentivos monetários advindos da produção da empresa.

O novo pressuposto adotado admite que cada organização é composta por subgrupos, que, juntamente com outros sistema so-

ciais como a família, Igreja, a classe social da qual o indivíduo pertence, irão explicar seu comportamento, deslocando assim a atenção da organização formal para a informal e dando uma conotação psicológica às relações de trabalho.

O homem dentro das organizações configura-se como um ser complexo, cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas, sendo movido por necessidades de ordem biológica como fome, sede, dor, sono, sexo etc e por necessidades de ordem psicossocial como segurança, prestígio, poder, aprovação, auto-realização, dentre outros.

A motivação no trabalho era encarada como uma estratégia de ação que proporcionava o atingimento dos objetivos estabelecidos pela organização por meio de seus funcionários. Acreditava-se, então, que a participação nas decisões que afetassem o trabalho de cada componente da empresa impulsionaria um estado propício à motivação.

Surge também a consideração feita a respeito da existência de grupos informais na organização e sua influência sobre o indivíduo. Entendido como grupo informal, um conjunto de indivíduos relativamente pequeno que mantém contato de forma direta e repetitiva. Assim a administração lidaria com grupos bem formados dentro da organização e não com um contingente desorganizado de pessoas

BSFEAC

A existência dos grupos informais no trabalho seria importante, pois propiciaria meios de satisfação das necessidades de segurança, afeto e aprovação social, bem como reduziria a mo-

notonia e a fadiga decorrentes da especialização no trabalho. O conhecimento acerca dos grupos informais e seus determinantes torna-se então imprescindível para o alcance dos objetivos das organizações.

Ocorre, ainda, que a participação nas decisões não era recomendada sem restrições. Dependia de cada situação e do estilo de liderança adotado, sendo esta abordagem posteriormente criticada como uma pseudoparticipação, como uma forma de manipulação da força de trabalho.

Em meu entender as concepções formuladas pela Teoria de Relações Humanas manifestam-se através de mecanismos implícitos de manipulação dos trabalhadores, visando ao aumento de produção pela indução de princípios humanistas que acarretam a minimização de exigências. Tal pensamento revela-se compatível com o escrito por Idalberto Chiavenato quando cita (7):

" A manipulação envolve um processo através do qual o individuo acredita estar fazendo algo que realmente vem ao encontro de sua vontade, quando na realidade ele foi condicionado cuidadosamente para pensar assim. No fundo, o individuo acha que faz o que vem do seu íntimo, quando realmente faz o que outros pretendem que ele faça para que esses consigam atingir os seus objetivos."

(7) CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª edição. São Paulo: McGraw Hill, 1983. P.152

3. A Teoria Comportamental e os Recursos Humanos

A Teoria Comportamental, ou Teoria Behaviorista, surgiu em 1947 nos Estados Unidos baseada em princípios democráticos e profundamente influenciada pelas ciências do comportamento, representando para muitos a aplicação da psicologia organizacional à administração. Sua abordagem volta-se ainda às pessoas que compõem a organização, porém com uma percepção menos ingênua a seu respeito.

A Teoria Comportamental desenvolveu-se tendo como premissa a análise das necessidades humanas como fator determinante do seu comportamento nas organizações, reconhecendo a relevante importância da motivação como forma de se elevar a qualidade de vida dentro das organizações. Apresenta então os fundamentos da hierarquia das necessidades de Maslow, segundo a qual as necessidades humanas estariam dispostas hierarquicamente, tendo como base as necessidades fisiológicas e como ápice as necessidades de auto-realização. O comportamento de cada indivíduo pode ser motivado por diferentes tipos de necessidades, sendo que cada nível de satisfação atingido daria margem à criação de um novo tipo de expectativa mais elevada.

Os princípios propostos por Herzberg buscavam orientar e explicar o comportamento sob dois fatores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Eram denominados como higiênicos fatores como salário, benefícios, condições físicas, clima organizacional, diretrizes da empresa. Elementos considerados externos à intervenção dos empregados por estarem sob controle dos admi-

nistradores, corresponderiam a fatores que em seu estado máximo apenas evitariam a insatisfação dos membros da empresa, e em alguns casos poderia elevar a satisfação de alguns mas não por muito tempo. Fatores motivacionais estariam relacionados com o conteúdo do cargo e como o individuo se sente em relação a ele, enfocando aspectos como realização, reconhecimento, progresso profissional e responsabilidade.

As pesquisas de Herzerg salientam que os fatores que determinam satisfação no ambiente de trabalho são distintos dos responsáveis pela insatisfação, sendo assim o oposto da satisfação no trabalho não seria a insatisfação. Bem como o oposto de insatisfação profissional seria apenas nenhuma insatisfação. Surge então por proposição de Herzerg uma nova alternativa para a preocupação com a produtividade: o enriquecimento do cargo. Uma constante substituição de tarefas simples por outras mais complexas ou apenas a adição de outras atividades, constituiria sua característica fundamental. Configuraria como um meio capaz de proporcionar um acompanhamento das necessidades individuais e propiciar continuamente a motivação, além de trazer como efeito a redução do absentismo e do " turnover".

Ocorre com o desenvolvimento da Teoria comportamental uma reformulação dos antigos conceitos administrativos, baseados em esquemas autoritários e coercitivos. Muda-se o enfoque dado ao homem dentro das organizações, em virtude do novo critério no qual é inserido. O tomador de decisões em meio a tantas possibilidades de ações, nem sempre completamente previstas, põe ênfase no homem administrativo.

Os conflitos existentes entre empregados e empregadores, pelo detrimento dos objetivos dos trabalhadores quando reprimem o seu desempenho espontâneo ou a própria satisfação pela ocorrência numa incompatibilidade de auto-realização de ambos, encontram alternativas com uma série de medidas inovadoras e humanistas, como a descentralização das decisões, elegação de responsabilidades, ampliação do cargo para maior significação do trabalho, participação nas decisões, administração consultiva e auto-avaliação do desempenho. Concretiza-se, assim, uma evolução da percepção do real papel da organização e da importância da consideração integral do homem nela inserido. Vale salientar que as novas características propagadas pela Teoria comportamental em 1947, que buscavam criar um processo de liberação de potenciais rumo ao auto-desenvolvimento, marcam-se até hoje nas concepções acerca do ser humano nas organizações como uma alternativa que não fora completamente absorvida ou comprada pelos que dirigem organizações.

IV - Cultura Organizacional e sua Relação com o Desenvolvimento de Recursos Humanos

Costuma-se afirmar que as idéias emergem quando é chegada sua hora. O momento propício é fruto de um conhecimento acumulado capaz de desencadear processos mentais que formulem conclusões, que serão absorvidas num momento considerado histórico, defendido por interesses envolvidos na disseminação de tais idéias, numa época em que a propagação de novos propósitos é o instrumento necessário à busca de conhecimentos. Idéias que parecem chegar antes de seu tempo são rejeitadas e desacreditadas, para posteriormente serem tomadas como grandes contribuições à condução de problemas latentes.

Na década de 80, surge a preocupação com os estudos acerca da cultura organizacional, acompanhada por uma crescente ênfase em sua abordagem que se reflete na década de 90, retratando uma alteração no mundo organizacional trazido por novos desafios. Desafios estes, percebidos como resultado da complexidade e velocidade dos acontecimentos, da competição por novos mercados, da busca contínua de melhoria da qualidade e produtividade, que fazem com que as organizações passem por um processo constante de mudança, inovação e aprendizagem.

Surtem, a partir deste contexto, esforços no sentido de concretizar melhorias de desempenho através de programas como controle de qualidade, gerência participativa, entre outros, que

buscam assegurar patamares de desenvolvimento crescente. Percebendo que a efetividade das ações organizacionais dependem também de novas posturas e de mudanças comportamentais, que traduzem em si mudanças relacionadas com a cultura organizacional. Conforme relata Sérgio Leme Beniamino, Presidente da SL Desenvolvimento Organizacional e Gerencial (8):

" As experiências de algumas das maiores empresas internacionais estão revelando, cada vez mais, que as mudanças organizacionais necessárias para assegurar patamares de desempenho crescentemente saudáveis estão além destes processos e trabalhos."

A cultura organizacional manifesta-se inicialmente como um reflexo dos valores assumidos pelos fundadores de cada empresa, tomando como premissa básica sua postura, imagem, prioridade e visão dos elementos que compõem a empresa, diminuindo a influência dos empreendedores com o passar do tempo, quando os grupos que formam a empresa adquirem, por experiência, suas próprias soluções a partir de relacionamentos compartilhados. Assim a cultura organizacional é entendida então como um modelo aceitável de formas de agir, pensar e sentir adotado pelo grupo, resultante de soluções aprendidas no processo de adaptação ao ambiente externo. Desta forma a cultura reflete tanto as normas e valores do sistema formal, como sua interação no sistema informal, bem como traduz as modalidades de comunicação e exercício de autoridade dentro do sistema, que são transmitidos como herança a todos os mem-

(8) Associação Brasileira de Recursos Humanos. Recursos Humanos: Foco na Modernidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

bros da organização.

Reconhecida a variável cultural como instrumento a ser melhor aproveitado para condução dos negócios e como meio de opropagação de políticas e diretrizes a serem seguidas, surge a área de Recursos Humanos como mecanismo de aceitação, consolidação, manutenção e mudança cultural através de suas estratégias de ação.

A administração de recursos humanos caracteriza-se como veículo das manifestações culturais da organização. Suas atribuições, a partir de uma análise dos valores assumidos pela empresa, assumem o papel de canal de materialização da cultura adotada. As atividades inerentes à área de recursos humanos se revestem de caráter especial, quando atividades corriqueiras funcionam como instrumento de solidificação dos valores aceitos pela organização.

A consistência interna da cultura torna-se possível por exemplo, através de tarefas como recrutamento e seleção que definem o perfil dos membros que compõem a empresa. Programas de treinamento e desenvolvimento que ritualizem progressivamente novos comportamentos ideais. A elaboração de sistemas de recompensas e status que visam premiar não somente a competência, como também a lealdade e comprometimento com os valores adotados. A definição de carreiras e critérios para avaliação, que buscam reforçar a filosofia e as crenças existentes. A recuperação de condutas através de aconselhamento quanto às normas de comportamentos exemplares, e a utilização de meios como a imprensa interna

que revigoram os valores compartilhados.

Com esta abordagem a administração dos recursos humanos exerce importante papel como detentor dos instrumentos que consolidam os valores e filosofia da alta administração, de forma que o bom desempenho de suas funções esteja vinculada à eficácia de aceitação e vitalização da cultura dominante sobre os membros da organização.

Em seu livro Maria Ester de Freitas retrata de forma bastante elaborada toda a gama de influências que a conscientização da cultura organizacional pode exercer sobre a concretização dos objetivos institucionais conforme sua citação abaixo (9):

" Para o executivo da Administração de Recursos Humanos a consciência da cultura organizacional pode ser uma questão de sobrevivência. Administradores de Recursos Humanos efetivos são conscientes das restrições culturais nos tipos de alternativas que lhes podem considerar, nos tipos de relacionamentos que podem encorajar e nos tipos de ajuda que eles podem oferecer. Mudanças desejadas devem ser consistentes com as culturas existentes, ou revistas com as mudanças apropriadas nos símbolos, modelos, linguagem, valores, estruturas e estórias. Ambas as estratégias exigem sensibilidade para as realidades culturais".

A aceitação da existência de uma cultura organizacional

(9) FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impacto. São Paulo: MacGraw Hill, 1991. P.94

sugere um consenso no que diz respeito a comportamentos e atitudes, que se difundem naturalmente por todas as unidades da empresa como valores compartilhados, resultando obviamente no alcance dos objetivos organizacionais. A percepção da cultura como algo distribuído homogeneamente e assimilado por todos os escalões leva à ausência da possibilidade de conflitos resultantes do próprio modo de produção capitalista, da divergência entre os interesses dos indivíduos e a organização e entre os níveis hierárquicos da organização. E uma vez assumido o consenso, temos na cultura a possibilidade de um controle totalizante na organização, muitas vezes carregada de conotações positivas, limitando o poder da cultura sobre os membros da organização pelas reações de grupos informais dentro da empresa que se manifestam de diversas maneiras, seja através de falta de cooperação, boicote de inovações, detenção de informações, dentre outros que se revelam como formas de resistência à cultura dominante.

IV - Recursos Humanos nos Dias de Hoje

1. Uma Reflexão em direção ao Humanismo nas Organizações

A função de recursos humanos é inerente à própria ação de administrar, sendo executada em diferentes níveis de intensidade por todos que participam da organização. O órgão de recursos humanos, no entanto, como atividade institucionalizada possui como responsabilidade a tarefa de monitorar permanentemente o patrimônio humano das organizações, buscando de forma mais concreta atingir seus objetivos.

O papel fundamental do setor de recursos humanos nos nossos dias revela-se pela sua contribuição para a criação de um clima propício ao bem-estar material, motivação, desenvolvimento e sinergia das pessoas de uma organização, premissa básica para uma gestão justa e inteligente. Independente das táticas e metodologias utilizadas para se atingir esse objetivo, a estratégia adotada como ideal atua no sentido de aumentar as condições para o exercício dos níveis de autonomia, autocontrole e autodesenvolvimento das pessoas que compõem a organização, o que implica em aumentar o índice de participação nas atividades da organização.

O contexto de maior ênfase à gerência participativa surge não apenas como uma forma mais democrática de agir, mas configura-se como alternativa mais eficaz na busca de flexibilidade

que hoje se exige das organizações que se deparam com novas tendências como: maior conscientização da classe média, surgimento de tecnologias complexas, aumento da pressão de sindicatos, competitividade de produtos e serviços externos e novos regulamentos, que reforçam a inadequação dos processos usuais quando se almeja a sobrevivência à crise. Assim as mudanças em diversos segmentos do mundo continuam a acontecer e a influenciar o ambiente organizacional, visto que este é considerado um sistema aberto em constante interação com os fatores externos que o cercam e lhes são relevantes, e com as pessoas que compõem seu quadro funcional que carregam dentro de si e trazem para a organização diferentes níveis de experiências e expectativas. Portanto, a administração de recursos humanos continua a tentar ajustar-se e evoluir com a realidade na busca de melhor concretizar seus objetivos.

A busca da autonomia enfatizada como um dos objetivos da Administração de Recursos Humanos preza pelo respeito, capacidade e direito de se exercer uma independência responsável, não sendo o homem objeto dirigido e passivo diante de lideranças autoritárias ou de esquemas organizacionais rígidos ou paternalistas manipuladores. O autocontrole funciona como uma metodologia para se obter a autonomia, através do conhecimento de cada membro da organização a respeito dos rumos e rendimentos de suas atividades, podendo assim ser entendida como uma postura adulta de membros participantes de uma organização.

A adoção de condições propícias ao autodesenvolvimento, tomadas também como objetivo do órgão de recursos humanos, hoje em dia, estrutura-se como fator positivo à construção de relações

humanistas nas organizações. Autodesenvolvimento aqui entendido como o reconhecimento da capacidade de crescimento do ser humano, quando inserido em contexto de integração grupal, alheio a condições negativas como ações autoritárias e tecnocráticas que procuram esculpir comportamentos a partir de posturas coercitivas ou manipuladoras que limitam seu poder de livre atuação.

A presença do comportamento democrático, como componente da cultura organizacional ao levantar pensamentos originalmente libertários, parte da afirmação do ser humano que vive permanentemente numa experiência de participação social, que tende a conquistar e realizar sua liberdade através do trabalho, este considerado como veículo para a auto-realização constante. Auto-realização como sinônimo de humanização crescente das pessoas e grupos a partir do esforço de aperfeiçoamento do ser liberto das carências básicas do ter, e em oposição ao caráter de individualismo que o termo sugere.

A concretização da contribuição de recursos humanos efetiva-se pela remoção das condições obstrutoras aos processos de auto-realização através de estratégias operacionais que visam identificar situações restritivas ao desenvolvimento, motivação e sinergia das pessoas numa organização. De forma geral, as condições restritivas que devem ser combatidas para a criação de um clima favorável ao desenvolvimento organizacional encontram-se nos modelos rígidos e estratificados que não proporcionam alternativas de crescimento e integração grupal pelo incentivo a relacionamentos distanciados e formais onde as funções de cada pessoa ou cada grupo caracterizam-se por execuções muito repetitivas ou por carregarem em si uma simplicidade quase que exagerada. O es-

tilo de liderança marcadamente autoritário, o planejamento e controle altamente centralizado, a falta de acesso às informações relevantes, podem ser considerados também como outras condições limitadoras aos processos de eficácia e saúde organizacional.

Outro mecanismo que expressa a contribuição do órgão de recursos humanos para o desenvolvimento organizacional revela-se quando esta área funciona como veículo de implantação de novos modelos administrativos como: Enriquecimento de Funções, Administração por Objetivos, Círculos de Controle de Qualidade, Reengenharia, Administração Participativa, dentre outros, que a permitem ocupar seu espaço nas organizações. Resta, no entanto, saber se esse perfil se configura como seu ponto chave de atuação, o que acaba por fazer da área um mero instrumento para justificar medidas administrativas num dispositivo para a administração vender aquilo que esta fazendo.

Nos últimos 20 anos os programas de operacionalização que foram colocados em prática na direção do aumento do índice de humanização e democratização também partiram de movimentos bastante simples, como a busca de idéias e sugestões de todos os componentes da empresa na tentativa de melhorar seu desempenho. Tais tentativas, vale ressaltar, variaram desde mecanismos que buscavam usar a criatividade dos seus executantes em benefício dos lucros da empresa, numa clara exploração do pensamento alheio, podendo ser visto, entretanto, em outras empresas, projetos bem elaborados nos quais os benefícios das sugestões são atribuídos com seriedade aos seus autores.

BSFEAC

Uma série de novas posturas surge como instrumentaliza-

ção da satisfação de indivíduos enquanto membros participantes de uma organização. As teorias modernas de recursos humanos, por exemplo, procuram deixar claro que não se deve confundir relações humanas com relações sindicais.(10)

" A criação de climas positivos, em termos de desenvolvimento e motivação do contingente humano de uma organização, não evitará arregimentação e campanhas sindicais, pois os membros de uma organização, nessas ocasiões, estão se manifestando como membros de uma categoria e não como membros de uma determinada organização de trabalho. "

Aceito este enfoque, reverte-se até mesmo o contexto em que se desenrolou a evolução do órgão de recursos humanos. Institucionalizado no começo do século influenciado por pressões sindicais que necessitavam ser contidas. Cabe então a recursos humanos nesta sua nova abordagem, acompanhar a evolução sindical, interpretar essa evolução e contribuir para a educação dos dirigentes da organização quanto ao significado do movimento trabalhista. Entende-se, então, que as tendências de humanização e democratização das relações de trabalho nos dias de hoje, se não sofrerem uma reformulação de conceitos que passem pela aceitação da esfera política dos agrupamentos que compõem a organização, tendem a assumir uma posição vaga e alienante. Isso porque o esse novo perfil humanista e democrático das atividades modernas de Recursos Humanos não eclodiu de motivações de caráter ingenuamente humanitários, e sim da observação através da história dos in-

(10) TOLEDO, Flávio de. O que são Recursos Humanos. 4ª edição.

sucessos de modelos organizacionais autoritários e tecnocráticos das organizações.

Para se falar em humanização nas organizações é preciso tomar como meta a busca de condições que propiciem o real e autêntico envolvimento das pessoas nas atividades que lhes dizem respeito, conduzindo através da participação o seu desenvolvimento, meta que se confunde até mesmo com o conceito de autogestão, mas que influencia no exercício da partilha do poder nas organizações. Poder este, que se entendido como uma ação de democratização da organização, daria margem ao surgimento de negociações e diálogos, concretizando-se pela aceitação de que princípios humanistas e democráticos incluem a necessidade de ser a busca de influência reconhecida como direito de cada indivíduo, sem que isto seja visto como subversão da ordem.

Assim, em termos de estratégia, a moderna contribuição de recursos humanos para a consecução dos objetivos organizacionais volta-se à tentativa de promover o aumento dos índices de autonomia, autocontrole, autodesenvolvimento e participação, visando à criação de um clima propício à auto-realização das pessoas e grupos.

BSFEAC

2. Avaliação Empírica do Papel de Recursos Humanos nas Empresas

As partes anteriormente descritas neste trabalho buscam através de experimentação prática junto às empresas ESMALTEC, FINOBRASA, ESPLANADA, evidenciar as estratégias de operacionalização da área de recursos humanos e sua relação com o desenvolvimento dos seres humanos nas organizações, conforme as opiniões a seguir expendidas:

Empresa: ESMALTEC

1. Como você percebe o órgão de Recursos Humanos de sua empresa ?

Está bem estruturado, possuindo recursos para desenvolver atividades em todos os seus sistemas de recursos humanos, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento de pessoal, recrutamento e seleção de mão de obra, atividades sociais etc. Porém apresenta, o que pode ser corrigido, uma pequena falta de sincronia ou coordenação, isto é, os setores desenvolvem seus trabalhos isoladamente, quando poderiam obter melhores resultados se conduzidos sob a forma de projetos, com a integração de todos os setores da área.

2. Que avaliação você faria do relacionamento entre chefias e funcionários em sua empresa?

Avaliação positiva, o relacionamento atualmente está muito bom e conseqüentemente dando consistência às equipes de trabalho. Em resumo diríamos que existe relacionamento formal e até mesmo informal bastante proveitoso.

3. Dentre as atividades que competem à área de Recursos Humanos, a quais sua empresa dedica maior atenção? Você poderia justificar?

Especificamente não. A ESMALTEC dedica atenção por igual a todas as atividades de recursos humanos. É claro que existem atividades em desenvolvimento constante, outras a nível de manutenção, porém todas têm o mesmo apoio. Exemplo: treinamento de formação, plano de carreira, pesquisas de clima organizacional etc.

4. A empresa dispõe de algum plano de carreira? Em caso positivo, quais são os aspectos considerados na avaliação de desempenho?

Sim. A empresa esta desenvolvendo seu plano de carreira por etapas e de forma setorial, já existindo e em pleno funcionamento nas áreas de ferramentaria, oficina de recuperação e propósitos, conforme cronograma todo universo da empresa terá implantado o plano de carreira até 12/94. Na avaliação de desempenho estão sendo considerados aspectos técnicos de cada cargo evitando-se a subjetividade na avaliação, de forma que para cada cargo existe um tipo de avaliação técnica e comportamental diferente.

5. Quais são as diretrizes utilizadas pela administração como mecanismo de motivação e desenvolvimento de seus funcionários?

Como mecanismo de motivação procura-se verificar níveis de satisfação através de pesquisa anual de clima organizacional e sobre os resultados atingidos estabelecem-se metas de trabalho que buscam motivar ou pelo menos não causar desmotivação. Podemos citar ainda pesquisa salarial visando tratar os salários praticados pela ESMALTEC acima das médias encontradas e ainda propor através de cursos de treinamento e desenvolvimento o

aprimoramento do profissional.

6. Que tipo de relacionamento a empresa mantém com os sindicatos afins?

Relacionamento pleno, de forma aberta e negociadora, principalmente por ser a maior representante do segmento metalúrgico servindo de modelo para as demais.

7. Sua empresa tem acompanhado as mudanças e novas posturas no gerenciamento de pessoas? De que forma?

Temos o sentimento que sim, através das políticas e procedimentos vigentes, dos programas de qualidade total etc.

Empresa: FINOBRASA

1. Como você percebe o órgão de Recursos Humanos de sua empresa ?

Em fase de transição, mudando sua mentalidade de único órgão responsável pelas decisões de gestão de recursos humanos para um órgão consultor aos gerentes de recursos humanos, que são todos aqueles que gerenciam pessoas. Para explicar melhor tal situação a estrutura hoje descentralizou para os gerentes a decisão de conceder empréstimos, bolsa de estudo e outros serviços para os funcionários de sua área.

2. Que avaliação você faria do relacionamento entre chefias e funcionários em sua empresa?

Não só a área de recursos humanos, mas toda a empresa está em processo de transição desde a implantação dos trabalhos de Reengenharia. Isso tem afetado profundamente seus processos e

principalmente sua cultura, valores etc. A relação chefia-funcionário na FINOBRASA sempre teve características de formalização e hierarquização, hoje apresenta-se a caminho do processo de negociação, com destaque para a descentralização de níveis hierárquicos e formação de grupos de trabalho descentralizando atividades.

3. Dentre as atividades que competem à área de Recursos Humanos, a quais sua empresa dedica maior atenção? Você poderia justificar?

No momento, treinamento de pessoal de " chão de fábrica ", com intuito de informar sobre o processo de mudança, compromete-lo, bem como, trabalhar o espírito de equipe e capacitação técnica como multifuncional, pré-requisitos básicos à implantação da Reengenharia.

4. A empresa dispõe de algum plano de carreira? Em caso positivo, quais são os aspectos considerados na avaliação de desempenho? Não existe no momento instrumento formal para planejar carreiras.

5. Quais são as diretrizes utilizadas pela administração como mecanismo de motivação e desenvolvimento de seus funcionários? Treinamento de pessoal (técnico e comportamental), melhoria salarial e inclusão da remuneração variável e redirecionamento de sua política de benefícios.

6. Que tipo de relacionamento a empresa mantém com os sindicatos afins?

Ainda com profundas dificuldades de relação, tendo em vista

BSFEAC

resquícios de uma cultura antiga. Atualmente a empresa busca uma atuação conjunta e de parceria.

7. Sua empresa tem acompanhado as mudanças e novas posturas no gerenciamento de pessoas? De que forma?

Sim, principalmente com a entrada da Reengenharia, tal procedimento tem se tornado mais imprescindível, para fortalecer a continuidade do seu crescimento e amadurecimento organizacional.

Empresa: ESPLANADA

1. Como você percebe o órgão de Recursos Humanos de sua empresa ?

Nossa área de recursos humanos é muito atuante, estamos atuando com o Programa de Qualidade, temos como slogan: Em busca da Qualidade, e para esta busca necessitamos de um rigoroso trabalho de conscientização, e a equipe de treinamento formada por 4 pessoas é responsável por esta divulgação.

2. Que avaliação você faria do relacionamento entre chefias e funcionários em sua empresa?

Esta é uma empresa estritamente familiar, portanto a mensagem de relacionamento de família é repassada ao grupo, isto, quer dizer que relacionamento chefia x equipe é saudável, amigável, respeitoso e profissional.

3. Dentre as atividades que competem à área de Recursos Humanos, a quais sua empresa dedica maior atenção? Você poderia justificar?

Atualmente estamos dedicando maior atenção à área de trei-

namento exatamente pelo momento em que estamos vivendo, porém, todas as outras áreas são de grande importância e valia como: recrutamento e seleção de pessoal, social e benefícios.

4. A empresa dispõe de algum plano de carreira? Em caso positivo, quais são os aspectos considerados na avaliação de desempenho?

Atualmente estamos fazendo uma seleção interna para uma atividade nova na empresa que oferece oportunidade de promoção. Dispomos de plano de carreira nas lojas e em alguns departamentos administrativos e o critério de avaliação constitui-se de vários fatores como: tempo de serviço, resultados, integração, conhecimento e capacitação, disponibilidade, criatividade e iniciativa.

5. Quais são as diretrizes utilizadas pela administração como mecanismo de motivação e desenvolvimento de seus funcionários?

Para as lojas oferecemos treinamento de conscientização, premiações por vendas e planos de benefícios. Para a área administrativa oferecemos treinamentos diversificados, ambiente físico saudável, diversificação de planos de benefícios, semana de 5 dias, acompanhamento dos resultados.

6. Que tipo de relacionamento a empresa mantém com os sindicatos afins?

Atualmente mantemos contato com o Sindicato dos Diretores Logistas para informações e trabalhos de treinamento e palestras. Mantemos também contato com o Sindicato dos Empregados do Comércio para informações legais e acordos diversificados.

7. Sua empresa tem acompanhado as mudanças e novas posturas no

gerenciamento de pessoas? De que forma?

Nossa empresa procura seguir os passos da atualidade e estamos implantando o programa de qualidade. Esta implantação iniciou em abril/94 e estamos começando a executar o programa dos 5'S que nasceu no Japão: Seiri - utilização, Seitoq - arrumação, Seisou - limpeza, Seiketsu - higiene, Shitsuke - disciplina.

VI - Conclusão

A atividade de recursos humanos entendida como uma área dotada de conhecimentos que busca auxiliar na gestão do contingente humano nas organizações, como qualquer outra área técnica, pode ter um direcionamento considerado justo ou injusto a depender do que se assume como objetivo, da forma como são utilizados os seus instrumentos para o alcance de tais objetivos e de uma série de outros valores que variam de acordo com cada organização. O que se obtém, no entanto, de uma administração de recursos humanos corresponde sempre a anseios econômicos, sociais e culturais que caracterizam cada época, indo ao encontro da própria evolução do homem que se manifesta sobretudo na sua forma de organização do trabalho. Argumento justificado quando observamos o desenrolar dos princípios que nortearam a administração geral e conseqüentemente a administração de recursos humanos, assim como os materiais e financeiros, que viabilizam a consecução dos objetivos organizacionais. Para tanto formula-se princípios que se adequem às relações de trabalho que se procura promover como o ideal àquele momento.

Verifica-se, também, uma evolução na abordagem dos recursos humanos quando se depara com livros que incitam as tendências de humanização e democratização nas organizações ou quando se analisa as entrevistas feitas nas áreas de recursos humanos que promulgam uma série de novas posturas que conduzem à participação. Resguardo porém minha posição quando percebo que organizações declaram que é necessário proporcionar aos trabalhadores um

senso de responsabilidade e tão pouco torna-o capaz de assumir responsabilidades maiores ou quando enfatiza que é inevitável fazer os trabalhadores se sentirem importantes e manifestam descaso em torná-los importantes juntamente com o seu trabalho. Outro ponto a se mencionar refere-se ao fato de que os profissionais de recursos humanos pouco discutem a estrutura de poder vigente em suas organizações e tão pouco se manifestam a respeito do status quo em suas organizações, sendo este claramente marcado por intensos níveis de desigualdade.

Isto não significa porém, que as funções encabeçadas pela área de recursos humanos devem ser relegadas. Muito além deste disparate, estaria o fato de que se torna imprescindível, diante de tantas mudanças que envolvem o mundo organizacional, a tomada de uma postura inovadora dos que compõem o órgão, como forma de melhor explicitar sua contribuição pela redefinição do seu papel de consultor interno, visando promover o crescimento da organização, através do desenvolvimento pleno dos que a integram.

RSFEAC

VII - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BACCARO, Archimedes. Introdução Geral à Administração: Administração Ontem e Hoje. Rio de Janeiro: Vozes, 1986. 214 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª edição. São Paulo: McGraw Hill, 1983. 617 p.
- FISHER, Rosa Maria & FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1989. 230 p.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impacto. São Paulo: McGraw Hill, 1991. 132 p.
- MOSCOVICI, Fela. Renascença Organizacional. 3ª edição. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1993. 126 p.
- MOTTA, Fernando Prestes. Teoria das Organizações: Evolução e Crítica. São Paulo Pioneira, 1986. 112 p.
- MOTTA, Fernando Prestes. Teoria Geral da Administração: Uma Introdução. 7ª edição. São Paulo: Pioneira, 1979. 211p.
- TOLEDO, Flávio de. O que são Recursos Humanos. 4ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1985. 91 p.
- Associação Brasileira de Recursos Humanos. Recursos Humanos: Foco na Modernidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 237 p.

- NUNES , Cesar & MATOS, Clarence. História do Brasil. IV Volume.
Nova Cultural

BSFEAC