



Interativa

Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Autora: Profa. Ani Sobral Torres

Colaboradores: Prof. Santiago Valverde

Profa. Elisângela Mônaco de Moraes

Prof. Roberto Macias

Prof. Me. Livaldo dos Santos

Professora conteudista: Ani Sobral Torres

Ani Sobral Torres possui doutorado pelo IPEN – Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares da Universidade de São Paulo na área de Sensoriamento Remoto da Atmosfera, mestrado pela Escola Politécnica da USP e graduação em Microeletrônica pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo. Publicou diversos artigos na área de sensoriamento remoto e monitoração de poluentes na atmosfera e leciona diversas disciplinas em Instituições de Ensino Superior, UNIP – Universidade Paulista. Fez um intercâmbio de doutorado sanduíche na NASA – Goddard Space Flight Center e Howard University.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T693 Torres, Ani Sobral

Gestão Estratégica de Recursos Humanos. /Ani Sobral Torres. -
São Paulo: Editora Sol.

140 p. il.

Nota: este volume está publicado nos Cadernos de Estudos e
Pesquisas da UNIP, Série Didática, ano XVII, n. 2-061/11, ISSN 1517-
9230.

1.Recursos humanos 2.Gestão 3.Pessoas I.Título

CDU 658.3

Prof. Dr. João Carlos Di Genio
Reitor

Prof. Fábio Romeu de Carvalho
Vice-Reitor de Planejamento, Administração e Finanças

Profa. Melânia Dalla Torre
Vice-Reitora de Unidades Universitárias

Prof. Dr. Yugo Okida
Vice-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

Profa. Dra. Marília Ancona-Lopez
Vice-Reitora de Graduação

Unip Interativa – EaD

Profa. Elisabete Brihy
Prof. Marcelo Souza
Prof. Dr. Luiz Felipe Scabar
Prof. Ivan Daliberto Frugoli

Material Didático – EaD

Comissão editorial:

Dra. Angélica L. Carlini (UNIP)
Dra. Divane Alves da Silva (UNIP)
Dr. Ivan Dias da Motta (CESUMAR)
Dra. Kátia Mosorov Alonso (UFMT)
Dra. Valéria de Carvalho (UNIP)

Apoio:

Profa. Cláudia Regina Baptista – EaD
Profa. Betisa Malaman – Comissão de Qualificação e Avaliação de Cursos

Projeto gráfico:

Prof. Alexandre Ponzetto

Revisão:

Luanne Aline Batista da Silva
Virgínia Bilatto

Sumário

Gestão Estratégica de Recursos Humanos

APRESENTAÇÃO	7
INTRODUÇÃO	9

Unidade I

1 AS ORGANIZAÇÕES	11
1.1 Um pouco da história recente das organizações	16
1.2 Modelos de organizações	19
1.2.1 Organização funcional	19
1.2.2 Organização orientada a projetos	19
1.2.3 Organização matricial	19
2 AS RELAÇÕES INDUSTRIAIS	20
2.1 O setor de Recursos Humanos nas organizações	23
2.2 Recursos Humanos no Brasil	23

Unidade II

3 GESTÃO DE PESSOAS	31
3.1 Conceitos e fundamentos da Gestão de Recursos Humanos	32
3.2 Agregando pessoas	35
3.2.1 A importância da comunicação	38
3.3 Recrutamento e seleção	42
3.3.1 Recrutamento	43
3.3.2 Seleção	43
3.4 Alocação das pessoas selecionadas	45
3.5 Aplicação de pessoas	45
3.5.1 Orientação às pessoas	46
3.5.2 Cargos	47
3.5.3 Função	47
3.5.4 Modelagem de cargos	47
3.5.5 Descrição de cargos	48
4 DESENVOLVENDO, MANTENDO E RECOMPENSANDO AS PESSOAS	50
4.1 Desenvolvendo pessoas	51
4.2 Mantendo pessoas	52
4.3 Recompensando pessoas	54
4.4 Remuneração, benefícios e incentivos	54

4.5 Monitorando pessoas	55
4.5.1 Sistema de informação (SI) de Recursos Humanos (RH).....	56
4.6 Ética e responsabilidade	57

Unidade III

5 O INDIVÍDUO E O GRUPO.....	64
5.1 Estudo dos grupos	67
5.1.1 Aspectos relevantes na formação de grupos de trabalho.....	69
5.2 Visão estratégica de pessoal	70
5.2.1 Tipos psicológicos.....	71
5.3 Motivação: necessidades humanas e teorias motivacionais.....	72
5.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	74
5.3.2 Teoria de Frederick Herzberg.....	77
5.3.3 Teoria de McGregor.....	78
5.3.4 Teoria Vroom.....	78
5.3.5 Teoria de Lawler.....	79
5.3.6 Teoria de McClelland	79
6 LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE.....	81
6.1 Estilos de liderança	85
6.2 Tomada de decisão, planejamento, delegação e negociação.....	89
6.2.1 Planejamento	91
6.2.2 Delegação.....	93
6.2.3 Negociação.....	94

Unidade IV

7 ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	99
7.1 Conflitos intergeracionais.....	107
7.2 Como se preparar para solucionar conflitos.....	109
8 ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO	114
8.1 Fatores de pesquisa do clima organizacional	116
8.2 Criatividade.....	122

APRESENTAÇÃO

O sucesso das empresas depende primordialmente dos recursos humanos de que elas dispõem para desenvolver seus negócios e alcançar seus objetivos.

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos é um conjunto de práticas e ferramentas apoiadas em políticas e normas estabelecidas e reconhecidas com o objetivo de assegurar o continuado desenvolvimento, comprometimento e valorização das pessoas envolvidas na manutenção, crescimento e obtenção do sucesso dos negócios, sempre buscando atingir os melhores níveis de excelência, produtividade e competitividade.

Hoje, com a rápida evolução da Tecnologia de Informação, é imprescindível que a administração de recursos humanos esteja presente e participe de todos os projetos do planejamento estratégico das organizações.

Para melhor aproveitamento e interatividade dos alunos com a matéria, este material será desenvolvido em quatro unidades com dois tópicos cada. A seguir, o modo como se estrutura este livro-texto:

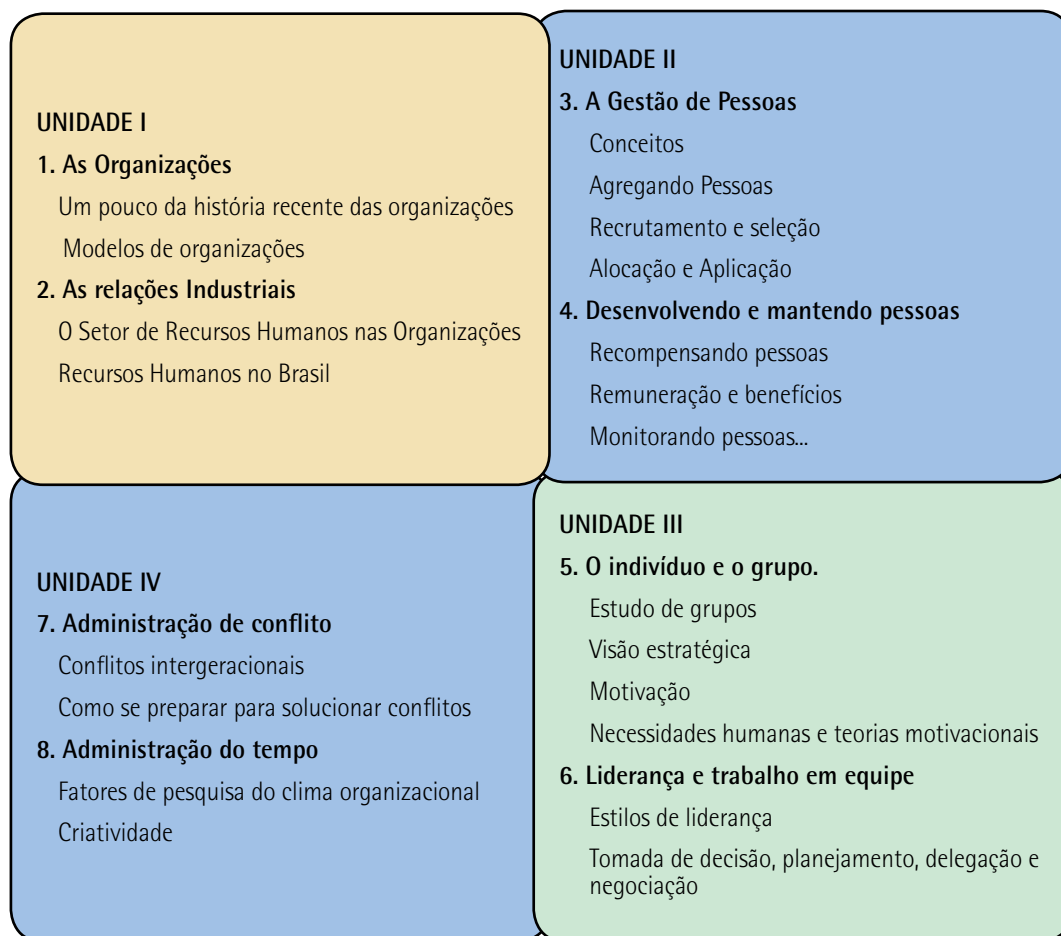


Figura 1 – Unidades e tópicos

Este material apresenta a você aluno informações objetivas e necessárias ao desenvolvimento de um conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos adequado e profissional, em função das exigências do mercado de trabalho. Objetiva, portanto, ampliar a sua capacidade de interpretação e entendimento de textos técnicos e teóricos, além de desenvolver sua competência de julgamento crítico indispensável no momento de tomada de decisão, e propiciar o conhecimento e entendimento dos conceitos e das ferramentas relacionados à gestão de Recursos Humanos, assim como nas relações que se estabelecem dentro de uma organização, entre os indivíduos e grupos/organizações, além de seus fatores determinantes na obtenção dos resultados pretendidos, são os objetivos principais desta disciplina.

É nosso desejo que todos os alunos aproveitem o máximo este material e obtenham o sucesso profissional que almejam.

Sucesso a todos!

Ani Sobral Torres

INTRODUÇÃO

Os recursos humanos sempre foram e continuarão sendo o maior e mais valioso patrimônio das organizações. A gestão adequada e satisfatória desses recursos tem sido um desafio constante.

O que mais vem incomodando cidadãos, empresas, entidades, instituições e governos de todo o mundo, nesse início de novo milênio, é a certeza de ser praticamente impossível vislumbrar, sem o domínio do conhecimento científico e da tecnologia, o desenvolvimento, a indispensável competitividade e, em muitos casos, mesmo a sobrevivência.

Se, de um lado, isso pode significar dependência, o que mais preocupa as organizações e pessoas que têm pensado no assunto é a possibilidade de perder o que conquistaram ao longo da vida.

Curiosamente, os países como o Brasil e também as empresas que mais prescindem da ciência e da tecnologia para resolver seus problemas mais críticos, estruturais ou de qualquer outra natureza, inexplicavelmente são os que menos investem na formação da chamada massa crítica de inteligência científica, indispensável à sua sobrevivência e soberania enquanto nação ou organização. Não é por acaso que o maior banco privado brasileiro é também o que mais investe em tecnologia e aprimoramento de sua mão de obra, sendo, inclusive, referência mundial do setor. O mesmo acontece com a Embraer, fabricante e exportadora de aviões. Entretanto, não basta adquirir as novas tecnologias e seus produtos; mais importante é aprender a selecionar as mais adequadas, saber utilizá-las com competência para se obter o melhor, na maior quantidade e no menor tempo possível o que elas podem proporcionar.

O monumental avanço das telecomunicações nos últimos anos fez surgir uma nova forma de convivência social e de relacionamento, visando à efetivação de negócios na sociedade contemporânea, na qual criatividade, inovação, qualidade, produtividade e competitividade determinam as ações e tendências.

Essa revolução vem provocando mudanças radicais nos costumes e valores tradicionais, ao mesmo tempo em que impõe outros e rompe, de maneira impressionante, praticamente todos os tipos de barreiras e preconceitos.

Os conceitos de tempo, espaço, geografia, domínio territorial e econômico, filosofia, geopolítica, administração de negócios e *marketing* sofreram, nas duas últimas décadas, uma mudança tão espetacular e revolucionária que têm deixado os notáveis de todas as áreas da ciência em todo o mundo desorientados.

Hoje, o volume de conhecimento disponível para quem quiser ou tiver acesso a um terminal conectado à rede é tão vasto, que pode tornar obsoleto em segundos o mais intenso e complexo planejamento de uma pessoa ou de uma organização. Por outro lado, esse excesso de informações vem causando constrangimento às pessoas, dos mais humildes cidadãos aos mais brilhantes executivos. A avaliação do grau de ignorância ou de inteligência passou a ficar restrita à capacidade de se fazer o questionamento certo para obter a resposta correta às suas dúvidas e necessidades num espaço de tempo cada vez menor. E isso, o admirável mundo novo ainda não ensinou. Ou, talvez, as pessoas ainda não aprenderam como fazer.

Seja qual for a visão dessa nova realidade, o foco que se queira impor a ela, dois imperativos se impõem à sobrevivência dos países e das organizações que se dispuserem a continuar assim sendo no novo milênio:

1. somente a competência técnica e científica afinada com a dinâmica dessa nova realidade possibilitará a sobrevivência soberana de qualquer instituição;
2. definitivamente, não há tempo para se começar do zero, e, no futuro, só existirão dois tipos de organizações: as que conseguiram embarcar na nova era e as que desapareceram.

Embora essas afirmações possam parecer absurdas, elas simplesmente pressupõem uma realidade harmônica possível com as circunstâncias e contingências que o mundo está vivendo.

A ciência tem viabilizado, rapidamente e de maneira global, conquistas tecnológicas fantásticas; segundo seus criadores, a serviço do bem-estar da humanidade, ainda que isso seja, não raro, mais uma pregação intensiva das estratégias de *marketing* do que um fato concreto que se possa quantificar. E mais, esses benefícios fazem nascer, de forma incontestável, um mundo de incertezas, novas necessidades, desejos, carências por novidades, conhecimentos e valores, que ninguém pode, com certeza, dimensionar, planejar, estabelecer prioridades ou programar as conquistas que se possa vislumbrar a curto e médio prazo, ou seja, viver por estimativas, sem contar o estresse e ansiedade que isso tudo gera.

Dessa forma, torna-se necessário cada um estabelecer, nesse início de um novo milênio, os seus objetivos pessoais, suas prioridades, avaliar com realidade sua competência e capacidade de realizar e, assim, se não conseguir pegar o bonde da história, pode pelo menos não perdê-lo de vista.

As organizações, os governos, os cidadãos se veem na necessidade urgente de dirigir todas as suas forças e recursos para o estabelecimento de um ponto de equilíbrio entre o que precisam, o que podem

e o que devem fazer para que a função original da ciência e da tecnologia – melhorar a qualidade de vida do homem – prevaleça. O certo é que somente cidadãos capacitados, competentes, educados, saudáveis e conscientes dos seus direitos e deveres constroem organizações fortes, uma sociedade mais justa e um país soberano e evoluído. E isso é possível, desde que haja vontade suficiente para realizar objetivos definidos e capacidade de gestão dos recursos disponíveis. O fato incontestável e, talvez por isso, ameaçador e imprevisível, é que as conquistas na vida não são feitas de sonhos, mas de atitudes, e é preciso preparar as pessoas para isso.

Unidade I

1 AS ORGANIZAÇÕES

Segundo o *Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa*, a palavra *organização* é entendida como o "ato ou efeito de organizar; estado do que se acha organizado; constituição física; estrutura; fundação; constituição moral e intelectual; composição" (FERNANDES *et al*, 1993, p. 512). Para Schein (1972, p.12):

Uma organização é a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas para a realização de algum propósito ou objetivo comum e explícito, por meio da divisão de trabalho e função e de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

Gibson e outros (1981) consideram que as organizações se caracterizam por um comportamento voltado para determinados objetivos e que as mesmas criam ambientes que influenciam a vida de todos os envolvidos.

Organização, em uma empresa, é o seu quadro estrutural de cargos definidos por respectivos títulos, responsabilidades, relações formais, nível de autoridades, atribuições básicas e aspectos culturais.

Segundo Maximiano (2006), "uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização, torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis por uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações".

Uma das características principais das organizações é estarem sempre em construção e evolução para poderem desempenhar satisfatoriamente o papel de servirem à sociedade da qual fazem parte.



Lembrete

As organizações, grupos ou instituições sociais atuam com o propósito de atender às necessidades de seus membros.

As empresas se estabelecem e caracterizam num organograma, que é um quadro geométrico representativo da sua organização, estrutura e das inter-relações das unidades constitutivas. Esse recurso é também utilizado para ilustrar a composição de um departamento, como o de Recursos Humanos, conforme mostra a figura em seguida.

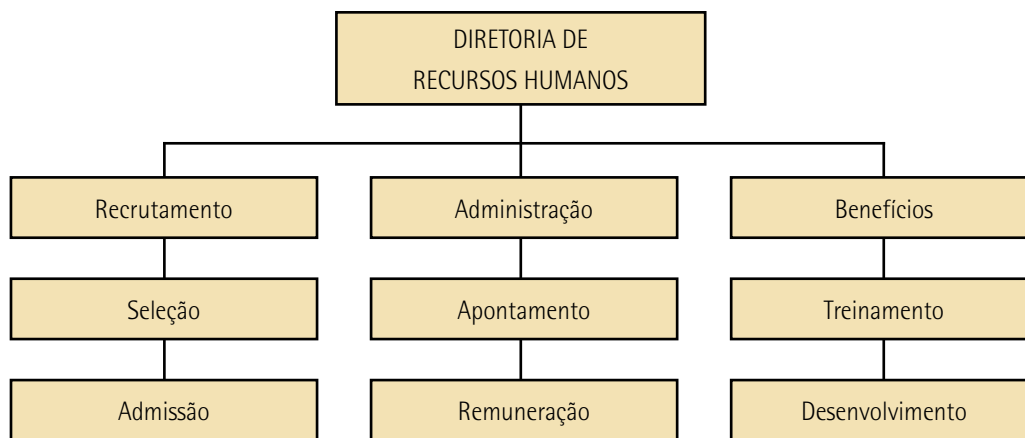


Figura 2 – Modelo de organograma

Em uma empresa, a função da organização é o estudo e a definição da sua estrutura formal para que esta possa atender as necessidades e os objetivos de modo integrado com a organização informal, além das estratégias e metas estabelecidas, conforme descreve Chinelato (2004, p. 3-4):

Nas empresas, a estrutura formal é definida por manuais de procedimentos ou organização, comunicados, instruções, forma gráfica (organograma), forma descritiva (descrição dos cargos). Na estrutura informal, as organizações são conjuntos de pessoas e recursos que trabalham juntos para se alcançar um objetivo comum. As organizações não são estáticas, pois são formadas por pessoas. As organizações possuem duas realidades: a interna e a externa. Para sobreviver, elas precisam se readaptar continuamente. [...]

O trabalho em rede ou em grupo ajuda a multiplicar ideias, e, para alcançarmos resultados, precisamos da ação simultânea das forças de modo sinérgico. Para que ocorra o sucesso, é preciso considerar os seguintes pontos:

- o objetivo do trabalho em equipe;
- a associação, reunião de pessoas que partilhem os mesmos interesses;
- a autoimagem (motivações pessoais);
- funcionários, que, além do trabalho formal, também pertencem à vida informal que surge da rede de relações sociais das organizações e esta estrutura não aparece nos organogramas. Na estrutura informal ocorrem:
 - entendimentos extraestruturais;
 - desentendimentos,

- lideranças naturais;
- amizades e ações prejudiciais ou benéficas à empresa.



Observação

O conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa constituem sua estrutura organizacional.

Para existir uma organização numa empresa, é preciso dimensionar e estruturar uma forma e um conteúdo para atingir os seus objetivos. A forma é a sua estrutura física: móveis, máquinas, equipamentos e o local onde tudo será desenvolvido. O conteúdo é constituído pelos recursos humanos, suas normas, sua cultura, seu clima. Um não funciona separado do outro, ou seja, não há um conteúdo sem a definição de uma forma. A forma não é uma estrutura fixa, pois a sua inter-relação com os recursos humanos faz com que ela vá se definindo e se alterando. É a presença das pessoas com seus mitos, regras, costumes, crenças e visões que dão origem à cultura da organização. Para Carvalho (1997, p. 109-110):

A cultura das organizações é fabricada por todos os atores sociais que lhe pertencem, é uma construção que não se faz por decisões autoritárias, mas sim por um jogo complexo de interações entre os grupos que compõem a empresa. São as suas subculturas que, tanto quanto as próprias organizações asseguram o funcionamento cotidiano de departamentos e/ou setores, delimitam territórios, definem ritmos do trabalho, organizam as relações entre os trabalhadores, imaginam soluções para os problemas técnicos da produção. É claro que essas subculturas sofrem influência das pressões da organização formal do trabalho e da tecnologia utilizada. Mas elas não são determinadas por estes dois elementos. Elas dependem também dos indivíduos que constituem os diferentes grupos de trabalho. Uma mesma organização com uma mesma tecnologia não possui necessariamente uma mesma subcultura. A cultura da empresa se situa, pois, na interseção das diferentes subculturas presentes dentro da empresa.

As organizações não são, portanto, estruturas fixas e imutáveis. Elas são vivas porque dentro delas estão as pessoas. Elas mudam constantemente, porque as pessoas, a vida da organização, mudam. São as pessoas que formam o seu conteúdo das organizações, são elas que trazem sua visão de mundo, forjando nela uma cultura. As mudanças são uma realidade, e as organizações delas dependem; podem ser feitas de modo estruturado e redundar em resultados importantes ou ocorrer sem planejamento e gerar resultados inesperados, por vezes desastrosos.

Nesse sentido, a administração contemporânea trouxe à tona a discussão da importância daquilo que chamou de capital humano, cujo conceito ultrapassa o chamado recurso humano. É considerado como um bem ou um valor com proporções superiores a um simples recurso. Assim, os gestores passaram a

ter a seu favor o conhecimento do ser humano e chegaram à questão central: mudança organizacional não significa mais simples determinações ou alterações físicas, mas mudança de cultura.



Observação

"Mudança Organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização" (WOOD JR., 1995, p. 190).

Inúmeros trabalhos tratam da cultura das organizações, a partir dos quais foram desenvolvidas diversas ferramentas para um aprofundamento nas questões relativas aos caminhos que elas escolhem em sua trajetória e os motivos pelos quais produzem um mesmo tipo de produto e agem de formas diferentes.

Sendo as organizações empresariais constituídas de elementos humanos, consequentemente estão submetidas aos resultados de sua percepção e de suas ações. Assim, compreender o comportamento humano e entender a relação estabelecida na instituição social "empresa" passou a ser possível com a contribuição das diferentes áreas das ciências humanas, como a psicologia social e do trabalho, sociologia e antropologia.

Aquela que mais acumulou informações sobre o assunto é a antropologia. Observando os ensinamentos dessa ciência, constata-se que quando uma ou mais pessoas fundam uma instituição trazem para dentro dela sua própria história, sua cultura. Suas experiências são utilizadas para atingir o objetivo traçado pela organização, delineando contornos, dando forma e conteúdo à organização. A soma dessas "pequenas culturas" contribui para a estruturação da cultura organizacional.

O homem é um ser social e precisa de outros para sua sobrevivência. Para que ele consiga viver com certa harmonia, é preciso que se estabeleçam padrões de comportamento, normas, leis e costumes. Esses padrões recebem o nome de cultura, e seja global, nacional ou regional é ela que define sua conduta.

Agindo em relação ao objeto (mundo) da forma como o percebe, o indivíduo terá, certamente, uma visão diferente de seus pares, o que significa que dará maior ou menor importância a este ou aquele fato, pois traz consigo sua experiência de vida, de suas relações sociais e a de seus antepassados.

Os indivíduos precisam uns dos outros para garantia de sua sobrevivência. Não podendo viver isolados, estabelecem uma interdependência que funcionará segundo os padrões culturais de seu grupo. Alguns desses padrões são os delimitadores e os condutores das ações dos diversos grupos sociais.

Não é diferente nas organizações, pois sendo uma instituição social, isto é, uma associação de pessoas e ideias com características diferentes, desenvolvem a chamada cultura organizacional. Como em qualquer outro grupo social, a organização está sob a influência das relações pessoais de seus empregados, satisfação, queixa, crítica, ponto de vista.

Em interação, as pessoas dão origem aos subgrupos, que, por sua vez, constituem o grupo principal que representa a organização. As relações interpessoais presentes na formação dos grupos dão origem a conteúdos psicológicos que podem ser entendidos como clima e quando ocorrem no interior das instituições são chamados de clima organizacional.

Ao se falar em clima, cultura, estrutura organizacional de empresas industriais ou do comércio, não se fala de hipóteses, mas sim de estudos realizados ao longo de décadas. No entanto, esse mesmo assunto na instituição de ensino assume outra característica. A ausência de implementação de teorias sobre políticas organizacionais voltadas à administração escolar traduz-se em dificuldades para os seus gestores.

As diferentes subculturas não são homogêneas. Elas se originam da cultura importada pelos fundadores da organização, que, como seres sociais, possuem experiências e vivências oriundas do meio em que vivem e foram criados, e é importante lembrar que são, além disso, submetidos às experiências e vivências de todos aqueles que, de forma direta ou indireta, fazem parte da organização. O relacionamento entre eles implica, necessariamente, em divergências, contradições e conflitos.

A interferência direta da cultura nacional, regional ou local, da cultura globalizada e, ainda, os reflexos diretos do contexto histórico de sua praça de atuação também são sentidos na cultura organizacional. Segundo Carvalho (1997, p.110):

Estudos de interpretação sobre diferenças de gestão mostraram que cada país adota um tipo específico de gestão influenciado pelo seu histórico cultural; sabe-se que o passado escravocrata marcou profundamente as relações de trabalho no Brasil. Depois de mais de um século de sua abolição, a lógica da hierarquização senhor/escravo ainda permeia as relações empregado/empregador.

Pelo fato de muitas empresas importarem a forma de agir de organizações de sucesso, é comum encontrar empresas tentando implantar as técnicas de gestão japonesa em seus departamentos, sem levarem em consideração as diferenças sociais e culturais entre os dois países.

Todo gestor precisa conhecer os traços culturais externos e internos que se relacionam com as organizações empresariais. O entendimento de que o homem estabelece relações com seu meio ambiente e que sua história, quando transportada para dentro das organizações, cria, modifica e mantém viva a cultura organizacional, levou pesquisadores, já no início do século, a se preocuparem com esse tema. Seu enfoque principal, no entanto, ocorreu na década de 80.

Gomide Jr e Martins (*ibidem*, p. 311) escrevem: "parece ter sido apenas na década de 80 que o tema sobre cultura organizacional foi incorporado pelas academias, tornando-se objeto de investigações científicas". Nesse mesmo estudo, os autores explicam que:

A despeito do interesse geral pelo tema, a pesquisa acadêmica enfrenta, nos anos noventa, dois obstáculos a serem superados. O primeiro deles

diz respeito à conceituação de cultura organizacional. Tal como acontece com tantos construtos "emprestados" de outras ciências, o termo cultura, quando empregado no estudo do comportamento organizacional, permite várias conceituações. Embora haja consenso entre os autores de que o termo cultura organizacional traga, em si imbuída, a própria noção de cultura, sendo, portanto, um conjunto de atividades lúdicas ou utilitárias, intelectuais e afetivas que caracterizam uma determinada sociedade, ou organização, o grande número de propostas conceituais encontradas na literatura atesta as divergências nos rumos que as pesquisas têm tomado.

É importante ressaltar que os objetivos das organizações são, em boa parte, definidos pela legislação. No entanto, haverá sempre reações e mudanças em suas formas de interpretação e, conseqüentemente, aplicação. As organizações precisam estar conscientes de que a cultura não é algo estático, inventado ali por uma ou outra pessoa, mas é sim uma complicada interação ou interseção entre mundos, culturas e pessoas diferentes entre si.

Por um simples passe de mágica não é possível relatar ou criar leis e normas empresariais para que a cultura seja compreendida e executada de forma absolutamente igual. É preciso transmitir o seu propósito, sua ideia de cultura, abrindo-se para a reciprocidade, para poder receber as necessárias influências de sua equipe.

Exemplo de Aplicação

Pesquise nos *sites* da organização das Olimpíadas em Pequim e em Londres, da Copa do Mundo na África do Sul e dos Jogos Panamericanos de Guadalajara sobre a estrutura operacional, de logística e o treinamento do pessoal e de apoio desses eventos.

1.1 Um pouco da história recente das organizações

Com a revolução industrial consolidada no início do século XX, na qual a escola clássica da administração era a escola tayloriana, reconhecida na época como a base de sustentação administrativa do início do século XX, surgiram, a partir de 1920, na Inglaterra e nos Estados Unidos, instituições, pesquisadores e profissionais dedicados ao estudo das relações humanas no trabalho.

Com o intuito de se contraporem ao movimento sindical da época, foram criados os setores de pessoal, que passaram a oferecer programas que, segundo a visão da organização, deveriam motivar os empregados de suas companhias. Foram criados os setores de: controle de pessoal, administração salarial, recrutamento, seleção, e tiveram início as atividades de treinamento.

Para Toledo, "todas estas atividades estavam eivadas de um tratamento marcadamente racionalista. O fator humano era encarado como um fator a mais na combinação de fatores que resultavam na produção das mercadorias e serviços" (TOLEDO, 1992, p. 23).

Os anos trinta surgiram então com uma nova esperança para o setor, o pensamento existencial e a sociologia do trabalho fornecem uma nova direção, contribuindo com subsídios éticos e científicos para a evolução da Administração de Recursos Humanos. A psicologia que, até esta época, era tida como a psicologia das diferenças individuais, fornece o surgimento da psicologia do trabalho, mesmo sob forte influência do taylorismo e atrelada aos interesses das indústrias (SAMPAIO e GOULART, 1998, p. 53).

Novos especialistas passaram então a explicar e dar nova direção às relações humanas no trabalho. A seleção de pessoal e a colocação profissional passaram a ser papéis da psicologia industrial, originando empresas especializadas em prestar assessoria, aplicar e distribuir testes psicológicos para as organizações, tratar da orientação vocacional e desenvolver estudos sobre as condições de trabalho, visando ao aumento da produtividade.

Exemplo de aplicação

Pesquise na internet e busque na literatura especializada informações completas sobre a chamada escola tayloriana. O domínio desse conhecimento vai contribuir sobremaneira para o entendimento da história e evolução da Gestão de Pessoas.

Novas correntes apoiadas em pesquisas foram se formando nas organizações empresariais com o passar do tempo e, de certa forma, confrontando a postura da época. Uma corrente conhecida como escola ou movimento de relações humanas passou a considerar que os fatores humanos influenciam fortemente sobre a produção, contrapondo-se aos pressupostos da administração clássica da época.

A chamada administração científica ou tayloriana defendia a existência de uma organização formal, estruturada, exercendo controle sobre o indivíduo, levando-o a produzir mais ou menos segundo uma premiação (salário) previamente definida. Para os gestores da época, as pessoas eram um componente a mais entre máquinas e equipamentos que, enquadrados, funcionariam como extensão das áreas fabris (TOLEDO, 1992, p. 25).

As propostas do movimento das relações humanas, apesar de sua contribuição deixar a desejar quanto a uma efetiva mudança, visto ter sido criada sobre forte influência da escola taylorista, incorporando muito da

sua visão de homem, preencheu um lapso teórico da administração clássica. Enquanto os administradores deste período mantinham a postura oriunda da administração científica, cuja ênfase era o ambiente, os defensores das ideias surgidas a partir do novo movimento valorizavam o ser humano (SELIGMAN, 1994 *apud* SAMPAIO; GOULART, 1998, p. 19).

A psicologia industrial deu origem a novos setores, agindo paralelamente à escola de relações humanas. Profissionais foram preparados, passando a se dedicar com exclusividade a essas relações. O objetivo foi o de propiciar ao funcionário melhor condição de trabalho e, ao empregador, o aumento da produtividade. As primeiras intervenções convenientemente preparadas e baseadas nas descobertas científicas começaram a ser feitas pelas áreas de Recursos Humanos.

Essas relações passaram a ser vistas de muitas formas. Um grande número de componentes tornou-se parte desse processo, dentre eles os fatores motivacionais. As pesquisas referentes à motivação muito contribuíram para essa nova postura. Os cientistas e profissionais começaram a compreender melhor as questões relativas ao interesse e à percepção de cada indivíduo no ambiente de trabalho.

O fato decisivo foi a revolução industrial ter desmobilizado por completo a estrutura das relações humanas existente nas empresas até então, que se constituíam de pequenas células artesanais com modelos familiares. Esses fabricantes eram formados por grupos pequenos, liderados por um mestre que mantinha sob a sua supervisão alguns oficiais preparados por ele, seus eventuais substitutos e por uma terceira categoria de trabalhadores chamados de aprendizes.

As relações que se estabeleciam nesses grupos eram de cordialidade, afetividade e cooperação. Esse tipo de relação empresarial perdurou até o século XV e XVI, quando o movimento renascentista, o mercantilismo e outras causas geraram alterações significativas nesses grupos, principiando seu desaparecimento. A revolução industrial foi, no entanto, o que quebrou definitivamente a harmonia das células artesanais, permitindo o desenvolvimento do capitalismo tecnológico (TOLEDO, 1992, p. 23).

De acordo com Toledo ainda:

[...] ganhou-se economicamente e perdeu-se psicossocialmente falando, o mestre passou então a liderar grandes grupos em atividades específicas e com pouca força nas relações humanas, o antigo artesão cujo conhecimento lhe permitia a fabricação de um produto, passou a colaborar com a fabricação de parte deste produto, fazendo-o então perder o orgulho pelo trabalho. O papel do mestre foi suplantado e substituído por grandes setores administrativos e diretores que foram afastando-se cada vez mais dos núcleos de produção [...] nessa altura

começa a delinear-se o tipo de perfil do ambiente organizacional que, até os dias de hoje, predomina nos grupos de trabalho. Calcados no modelo militar e da Igreja Católica da época, os grupos de trabalho sofrem modificações. Passam a se caracterizar por: utilização inflexível dos princípios de cadeia e unidade de comando; divisão rígida do trabalho com funções estreitas e rotineiras; sistemas de planejamento e controle centralizados com tonalidades marcadamente fiscalizadoras; estilo de liderança predominantemente autoritário (*ibidem*, p. 21).

Despontou nos Estados Unidos e na Europa, no início do século XX, o primeiro setor bem definido com o objetivo de cuidar dos recursos humanos das empresas. Seu crescimento deu-se a partir de 1920.

De acordo com Sampaio e Goulart (1998, p. 32), dois novos fatores contribuíram para que os setores especializados ficassem fortalecidos: a escassez de mão de obra gerada pela Primeira Guerra Mundial e o surgimento dos movimentos sindicais.

1.2 Modelos de organizações

Independentemente dos seus objetivos, as organizações, para desenvolverem suas atividades e realizarem seus projetos, têm de agrupar pessoas de forma funcional, matricial ou orientada a projetos.

1.2.1 Organização funcional

Na sua estrutura, cada funcionário possui um superior claramente definido. Nela, as equipes são organizadas por especialidade, como é o caso de equipe de vendas, de *marketing*, de produção, de engenharia, de compras etc. Nesse caso, quando se cria um projeto envolvendo funcionários de várias áreas, ocorre que a autoridade do gerente de projetos é pequena, pois suas ordens são diluídas nos limites de comando de cada área funcional envolvida.

1.2.2 Organização orientada a projetos

Nessa forma de estrutura de organização, as pessoas são alocadas diretamente em projetos que possuem seus departamentos que obedecem à determinada gerência.

1.2.3 Organização matricial

É um *mix* das organizações anteriores. Nesse modelo, funcionários são designados para os projetos e nestes são instruídos sobre *o que fazer* e *quando fazer*, embora pertençam a uma área funcional que lhes define *como fazer as atividades*.

Existem também as bases nas quais as empresas montam suas estratégias, que trabalham em conjunto com os itens organizacionais:



Figura 3 – Bases organizacionais

2 AS RELAÇÕES INDUSTRIAIS

Economistas clássicos, no passado, viam o trabalho como comercialização de mercadoria, porque estava atrelado às leis de suprimento e demanda de outras mercadorias, não havendo leis específicas para lidar com o mercado.

Lucena salienta que "o significado do trabalho não existe apenas na consciência das pessoas, mas é real e interfere, de forma vivencial, no trabalho, dimensionando ideologias e posturas diversas" (LUCENA, 1999, p. 75).

Conforme Zampolo (2000, p. 52), surgiram, no final do século XIX e início do século XX, dois desafios à concepção clássica do trabalho: "O primeiro veio dos marxistas e de todos os que rejeitaram o capitalismo como um sistema político-econômico. O segundo partiu dos economistas ocidentais, orientados para reformas sociais, ou seja, os chamados "institucionalistas". Karl Marx (*apud* IANNI, 1982, p. 63) via:

um inerente conflito de interesses entre a classe trabalhadora e os capitalistas, proprietários e controladores dos meios de produção. A relação do emprego era a arena onde as classes se digladiavam. A solução para a alienação e a exploração comercial dos trabalhadores era a substituição do sistema social e econômico capitalista, por outro, no qual os trabalhadores fossem os proprietários e controlassem os meios de produção.

Ficou constatado que o trabalho era algo mais que um fator econômico de produção. Entretanto, essa mercadoria podia e devia ser gerenciada. Os institucionalistas ocidentais afirmavam que uma economia de livre empresa podia equilibrar o conflito de interesses entre as classes de patrão e empregado e, quando o equilíbrio fosse atingido, uma diretriz de governo surgiria para regular as relações de emprego. Lucena ressalta:

A gestão dos trabalhadores apenas procurou meios que forçassem a adaptação da natureza humana às regras ditadas pelas exigências da produção, da engenharia industrial e de maximização do capital. Por essa razão, a Administração de Recursos Humanos não poderia ter outra conotação a não ser de enfrentar problemas de pessoal (LUCENA, 1999, p. 95).

As ocorrências de conflitos entre as classes (patrão/empregado) eram encaradas como geradoras de articulações para considerar as aspirações das mesmas e da sociedade como um todo e o governo era o mediador dos interesses de trabalho e da gerência, para que a sociedade pudesse ter paz e alcançar produtividade industrial. Aquino adverte que:

Para o mundo do trabalho ser menos conflitivo, os objetivos da empresa e da mão de obra devem ser balanceados, proporcionando a esta condições satisfatórias de trabalho, equilibrando os interesses do patrão e do empregado e procurando compensar as distorções de uma ordem social injusta.

Em uma visão pessoal, complemento que o crescimento dos sindicatos no setor privado da economia parou na metade dos anos 1950 nos países desenvolvidos do Ocidente. A partir daí e durante os anos 1960 e 1970, declinaram em número e em importância. Foi comum entre os anos 1960 e 1980 os governos baixarem leis regulando assuntos do tipo: saúde e segurança ocupacional, oportunidades iguais de emprego para as pessoas, novas funções no mercado de trabalho bem como pensões e políticas de aposentadoria (AQUINO, 1979, p. 31).

De acordo com Lodi,

O desenvolvimento da indústria e a crescente separação entre propriedade e administração levaram ao aparecimento do administrador, que passou a discutir as suas funções, a verbalizar e a teorizar sobre suas responsabilidades, começando a elaborar um pensamento administrativo, o qual já mencionava a especialização dos operários (LODI, 1993, p. 13).

Em última análise, o resultado disso tudo foi um aumento na aplicação do planejamento estratégico e necessidade de análise permanente da função "Gestão de Recursos Humanos".



Lembrete

Ninguém duvida mais que ação sindical é produto de recurso humano conscientizado.

Toledo (1992, p. 85) alerta sobre o profissional de Recursos Humanos dever, permanentemente, analisar a evolução sindical, tentando interpretá-la e mesmo prever as suas características, relacionando-a com a sua função na empresa.

No Brasil, com o advento da Revolução Industrial, um choque profundo tem ocorrido nas últimas décadas. A aculturação de grandes massas e os grandes deslocamentos internos tem causado sérios problemas para a busca do consenso. A partir disso, pode-se afirmar que o sistema de relações industriais brasileiro contém elementos que foram desenvolvidos para lidar com a instabilidade da força do trabalho, como supervisores, chefes etc.

O crescimento de interesse pelo trabalho organizado, aliado com a adoção permanente de métodos obsoletos de controlar trabalhadores, prejudicou tanto os interesses dos gerentes quanto dos operários. Dessa forma, não se permitiu que ambos pudessem ter uma visão clara de como se aproximarem para planejarem juntos, negociarem posições contrárias e administrar as 168 horas de tempo semanais de que ambos dispunham para utilizar no trabalho produtivo, descansar e usufruir momentos de lazer.

A estruturação do trabalho nas organizações modernas vem evoluindo, incrementada pelo impacto das novas tecnologias, desenvolvendo e dimensionando uma visão especial e muito clara sobre o papel dos recursos humanos. Hoje, estes representam o principal ativo da empresa a ser mobilizado para utilizar eficientemente os demais recursos organizacionais e para atuar eficazmente na obtenção de resultados empresariais positivos.



Saiba mais

Recomendamos o intenso estudo destas publicações:

GIBSON, J.; IVANCEVICH, J.; DONNELLY, J. *Organizações: comportamento, estrutura e processos*. São Paulo: Atlas, 1981.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

PREVÊ, A. D. *Organização, sistemas e métodos*. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

São indispensáveis no dia a dia dos profissionais de Gestão de Recursos Humanos.

2.1 O setor de Recursos Humanos nas organizações

Ao longo da história, as pessoas sempre fizeram a diferença, e a gestão de pessoas evoluiu para acompanhar as mudanças sempre presentes, além de atender às demandas cada vez mais exigentes.

Com a ampla função de gerenciar, administrar ou gerir, o setor de Recursos Humanos (RH) é o órgão que constitui o conjunto de ações que implicam direção, coordenação e controle de recursos humanos. Muitas vezes, encontra-se ainda limitado a preencher fichas, carteiras profissionais e controle de ponto. A sua posição dentro das empresas, entretanto, possui uma conotação maior e mais evoluída devido às mudanças que ocorreram nesses últimos anos no que diz respeito à política, economia, questões culturais, sociais e, principalmente, às novas exigências de mercado.

Atualmente, desenvolvendo uma instrumentação técnica mais sofisticada, tanto para ser utilizada por si quanto pelos gerentes e chefes em geral, o setor, em fases mais adiantadas, passou a ter, em muitos casos, uma função importante na assessoria da alta direção da empresa, transformando-se em agente de mudança e modernização da própria estrutura organizacional, da metodologia e do estilo gerencial das organizações. Na visão de Toledo (1992, p.31):

No Brasil, país que se caracteriza por grande desnível entre regiões, devido a sua dimensão, ecologia e ciclos de desenvolvimento econômico, podemos encontrar, desde órgãos de Administração de Recursos Humanos enterrados em uma massa indefinida, rotulada de serviços gerais, até órgãos em nível de diretoria.

Já possuindo, junto à diretoria administrativa, um posicionamento razoável a cumprir, cumpre ao RH que seus dirigentes possuam habilidades para introduzir e administrar programas modernos de Recursos Humanos, desenvolvendo em conjunto uma política básica capaz de atender tanto os objetivos da empresa quanto dos funcionários que nela trabalham. O setor envolve-se assim na missão de buscar pela qualidade, competência e desempenho, no nível da capacitação profissional dos funcionários, requerida pelos desafios decorrentes da natureza da empresa e das características do mercado, no presente e no futuro.

2.2 Recursos Humanos no Brasil

O conhecimento de algumas fases históricas marcantes do trabalhismo brasileiro ajuda a compreender a evolução da Administração de Recursos Humanos no Brasil. Aquino afirma que:

No começo do século XX, participação em movimentos trabalhistas era mais intensa e, ao mesmo tempo, participava-se mais da vida da empresa. Isso se deve à chegada de um contingente considerável de trabalhadores europeus, entre eles alemães, italianos e poloneses, que se instalaram principalmente em São Paulo. Esses imigrantes tiveram grande influência nas relações de trabalho brasileiras, devido a seu elevado grau de instrução, de sua cultura e politização (AQUINO, 1979, p. 63).

Segundo Aquino ainda:

Getúlio Vargas identificou as causas da inquietação da classe operária e legislou a favor do trabalhador brasileiro criando decretos e leis que davam vantagens como: concessão de férias, instituição da Carteira Profissional, regulamento de horário de trabalho no comércio e na indústria, instituição de comissões mistas de conciliação, estabelecimento das condições de trabalho de menores na indústria, etc. Para tanto, foi criado o Ministério do Trabalho, instalando-se oficialmente, a presença do Estado nas relações entre patrão e empregado (AQUINO, 1979, p. 71).

O impacto da legislação trabalhista e as consequências da política getulista começaram a ser sentidos pelas empresas a partir de 1930. Com as novas exigências, as empresas precisavam acautelar-se porque já não podiam enfrentar os problemas de pessoal com improvisação, tornando-se necessário estruturarem-se internamente para responder aos desafios governamentais.

A infraestrutura montada por Getúlio Vargas foi aproveitada pelo presidente Juscelino Kubitschek, que planejou o parque industrial brasileiro, trazendo grupos econômicos do exterior que abriram as portas da nação para o capital estrangeiro e os grupos internacionais que se instalaram no país trazendo maior complexidade tecnológica e organizacional. Precisamente a partir de 1956 (época de Juscelino), a situação trabalhista tornou-se mais complexa. A partir daí, o Brasil deu um salto desenvolvimentista. O grau de escolaridade e a aspiração dos trabalhadores aumentaram e as relações funcionais tornaram-se mais complexas. Cresce então a ênfase nas relações humanas. De acordo com Davis:

É a integração de pessoas numa situação de trabalho motivando-as a trabalhar juntas, produtivamente, cooperativamente, com satisfações econômicas, psicológicas e sociais. Assim, os problemas já não podiam mais ser resolvidos na Seção de Pessoal. Havia necessidade de estruturarem outras unidades de Recursos Humanos, com qualidade e tecnicamente capazes de enfrentar a nova realidade (DAVIS *apud* FILIPPO, 1980, p. 25).

O período de 1963-1964 foi muito marcante na vida do trabalhador brasileiro e para a Administração de Recursos Humanos, pois foi o palco de intensos movimentos populistas. Em 1973, o país vivia o chamado milagre econômico, período de grande desenvolvimento econômico iniciado em 1968. A população tinha um ar de otimismo e confiança com relação ao Governo General Médici, cujos projetos de impacto estimulavam as empresas a investirem, gerando novos problemas nas relações de trabalho. É quando começa a crise do petróleo, com muitas lições e consequências.

Todas as economias avançadas reduziram drasticamente o consumo interno de petróleo durante essa mudança. A economia brasileira aumentou a taxas mais rápidas do que a de seu próprio crescimento. O governo decidiu subsidiar fortemente o Nafta (Acordo de Livre Comércio da América do Norte) para a implantação da indústria petroquímica, de modo a manter inalterado o ritmo da atividade econômica interna. Os custos para empreitada foram astronômicos. Aquino informa que:

Em 1978, o Brasil enfrentava um período marcado por greves em vários estados industrializados como São Paulo, onde eclodia uma média de seis paralisações por dia e com possibilidades de eventos semelhantes nos próximos anos, principalmente por causa da abertura política. Esta abertura desencadeou o aumento de reivindicações da classe trabalhadora, iniciando movimentos de metalúrgicos pela reposição salarial. Contudo, as verdadeiras razões desses movimentos foram: falta de condições de trabalho, desejo de participação política, maior autonomia sindical, e a situação adversa dos grandes centros industriais. Além dos metalúrgicos, várias outras categorias profissionais fizeram greve, como médicos, professores etc. (AQUINO, 1979, p. 52).

Contudo, o Brasil cresceu muito nos últimos anos. A atual situação trabalhista não é explicada apenas em função de forças históricas sequenciadas e nem é somente de responsabilidade da empresa e do governo. O processo de industrialização e urbanização foi muito intenso. O sistema de ensino ampliou-se, os meios de comunicação são cada vez mais modernos e sofisticados, as classes trabalhadoras são mais organizadas, as empresas estão atuando sob um novo enfoque político econômico e social, o mercado está mais competitivo etc. Esses e outros fatores influenciam a conduta do trabalhador brasileiro, principalmente aqueles nascidos a partir de 1950, início da industrialização.

Existe toda uma nova organização da classe operária com lideranças fortes e carismáticas dentro de um contexto político e econômico mais aberto, embora, ainda, com um grande distanciamento entre o custo de vida e o salário, cuja elevação é limitada pela política governamental. Lucena entende que:

A realidade brasileira, como um todo, continua marcada por uma profunda diversificação de estágios de desenvolvimento, convivendo simultaneamente com processos desde os mais arcaicos até os mais avançados. A perplexidade do brasileiro, face à instabilidade, às incertezas, à vulnerabilidade das instituições, aprofunda os conflitos entre o arcaico e o novo (LUCENA, 1999, p. 63).

Já se pode dizer que, atualmente, as práticas de Recursos Humanos deixaram de ser simplesmente burocráticas e passaram a trabalhar com treinamento, planejamento, recrutamento, seleção, avaliação, envolvimento estratégico e operacional etc.

Essas necessárias modificações ocorrem no sentido de inspirar o comprometimento, incentivar a criatividade, catalisar mudanças essenciais e, principalmente, no alinhamento coletivo de objetivos individuais e organizacionais. Senge e Carstedt (2001, p. 121) enfatizam que:

O desafio das empresas, hoje, é desenvolver negócios sustentáveis que sejam compatíveis com a realidade econômica atual e manter seu quadro de funcionários adequadamente motivado e satisfeito. Sendo assim, o ambiente psicossocial da organização passa a ser um fator determinante para uma bem sucedida gestão nas empresas; o outro está dentro da pessoa: sua motivação em relação à empresa.



Saiba mais

Recomendamos a leitura da seguinte obra: SENGE, P. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 7. ed. São Paulo: Best Seller, 2000.



Resumo

As organizações

Uma organização pode ser entendida como o quadro estrutural de cargos definidos por respectivos títulos, responsabilidades, relações formais, nível de autoridades, atribuições básicas e aspectos culturais. Uma das características principais das organizações é estarem sempre em construção e evolução. A estrutura organizacional de uma empresa é constituída pelo conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das suas unidades organizacionais.

Nas empresas, a estrutura formal é definida por manuais de procedimentos ou de organização, comunicados, instruções, forma gráfica (organograma), forma descritiva (descrição dos cargos). Na estrutura informal, as organizações são conjuntos de pessoas e recursos que trabalham juntos para se alcançar um objetivo comum. É a presença das pessoas com seus mitos, regras, costumes, crenças e visões que dão origem à cultura da organização.

A interferência direta da cultura nacional, regional ou local e da cultura globalizada e, ainda, os reflexos diretos do contexto histórico de sua praça de atuação também são sentidos na cultura organizacional. As mudanças são uma realidade, e as organizações delas dependem. As pessoas que vivem e formam as organizações também as transformam. Por isso, o conceito de capital humano ultrapassa o chamado recurso humano: é considerado como um bem ou um valor com proporções superiores a um simples recurso.

As organizações estruturam sob os seguintes modelos:

- organização funcional: na sua estrutura cada funcionário possui um superior claramente definido.
- organização orientada a projetos: nessa forma de estrutura de organização as pessoas estão alocadas diretamente em projetos.

- organização matricial: é um *mix* das organizações anteriores.

Existem também as bases nas quais as empresas montam suas estratégias, que são: base econômica, base mercadológica e base organizacional. Estas trabalham em conjunto com os itens organizacionais.

A partir de 1920, surgiram na Inglaterra e nos Estados Unidos instituições, pesquisadores e profissionais dedicados ao estudo das relações humanas no trabalho. Esses novos especialistas passaram a explicar e dar nova direção às relações humanas no trabalho.

No passado, economistas clássicos viam o trabalho como comercialização de mercadoria, porque estava atrelado às leis de suprimento e demanda de outras mercadorias, não havendo leis específicas para lidar com o mercado. Ficou constatado, contudo, que o trabalho era algo mais que um fator econômico de produção. Entretanto, essa mercadoria podia e devia ser gerenciada.

Ao longo da história, as pessoas sempre fizeram a diferença e a gestão de pessoas evoluiu para acompanhar as mudanças, sempre presentes, e atender às demandas cada vez mais exigentes.

Com a ampla função de gerenciar, administrar ou gerir, o setor de Recursos Humanos (RH) é o órgão que constitui o conjunto de ações que implicam direção, coordenação e controle de recursos humanos e já tem um posicionamento mais elevado dentro das organizações atualmente.

No contexto brasileiro, pode-se considerar essa configuração mais a partir de 1930, quando o impacto da legislação trabalhista e as consequências da política getulista começaram a ser sentidos pelas empresas. Precisamente, a partir de 1956, na época de Juscelino, o grau de escolaridade e a aspiração dos trabalhadores aumentaram, e as relações funcionais tornaram-se mais complexas. A partir daí, o Brasil deu um salto desenvolvimentista. Crescia a ênfase nas relações humanas. O período de 1963-1964 foi muito marcante na vida do trabalhador brasileiro e na Administração de Recursos Humanos, pois foi o palco de intensos movimentos populistas.

O Brasil cresceu muito nos últimos anos. A atual situação trabalhista não é explicada apenas em função de forças históricas sequenciadas e nem é somente de responsabilidade da empresa e do governo. Existe toda uma nova organização da classe operária com lideranças fortes e carismáticas dentro de um contexto político e econômico mais aberto.

Já se pode dizer que, atualmente, as práticas de Recursos Humanos deixaram de ser simplesmente burocráticas e passaram a trabalhar

com treinamento, planejamento, recrutamento e seleção, avaliação, envolvimento estratégico e operacional etc.



Exercícios

Questão 1. José dos Santos foi contratado pela empresa MEDICINA NUCLEAR S.A. para rever suas estruturas organizacionais, justamente no momento em que ela está em acelerado processo de ampliação. Está prevista para o próximo ano a implantação de 15 unidades em 15 cidades diferentes. As operações da empresa têm elevado grau de complexidade e a necessidade de alto contato com os clientes. Por outro lado, até o momento ela tem uma estrutura rigidamente funcional e centralizada, que apesar de funcionar com ótimo grau de eficiência tem deixado a desejar quanto à eficácia.

José dos Santos decidiu que a estrutura mais adequada para os novos tempos vividos pela empresa seria uma estrutura tradicional divisional, e para tanto tomou as seguintes medidas:

- I. Dividiu a empresa em departamentos de acordo com a função exercida permitindo uma maior economia de escala.
- II. Dividiu a empresa de acordo com a linha de produtos/serviços oferecidos e a localização geográfica da unidade.
- III. Reviu os processos de tomada de decisão na organização visando permitir uma descentralização das decisões, de modo que elas passassem a ser tomadas em níveis hierárquicos mais baixos.
- IV. Introduziu o compartilhamento de recursos entre as diversas linhas de produto, permitindo o uso pleno das capacidades técnicas dos colaboradores, aceitando, no entanto, o conceito de duplo comando.
- V. Aumentou o contato dos profissionais com os clientes, fazendo com que esse contato passasse a ser o principal ponto de geração de conhecimento, permitindo assim que o conhecimento fosse difundido para o núcleo da empresa.

Estão corretas somente as afirmativas:

- A) II, IV e V.
- B) I, II e IV.
- C) I, III e V.
- D) II, III e IV.
- E) II e III.

Análise das alternativas:

Resposta correta: alternativa E

I. Afirmativa incorreta.

Justificativa: dividir a empresa em departamentos de acordo com a função desempenhada pelos colaboradores é realmente uma maneira de se obter economia de escala, mas é característica das estruturas funcionais e não das divisionais, opção adotada pelo José dos Santos.

II. Afirmativa correta.

Justificativa: realmente uma das características da estrutura tradicional divisional é a divisão por linha de produtos e por localização geográfica, permitindo assim maior agilidade e foco no cliente, ou seja, aumentando a eficácia.

III. Afirmativa correta.

Justificativa: um dos pontos fortes da estrutura divisional é a descentralização das decisões, aproximando-as dos níveis hierárquicos mais baixos.

IV. Afirmativa incorreta.

Justificativa: o compartilhamento de recursos e especialmente a natureza dual de comando (duplo comando) são características da estrutura matricial, portanto em desacordo com a decisão tomada pelo José dos Santos.

V. Alternativa incorreta.

Justificativa: gerar conhecimentos do contato com clientes para o núcleo organizacional é característica da estrutura não tradicional conhecida como Estrutura Invertida.

Questão 2. Leia o trecho:

Os estudos sobre cultura organizacional são enfáticos ao postular que, em qualquer organização, esta estará impregnada de traços da cultura nacional, o que impõe aos gestores o desafio de gerenciar a organização levando em conta os valores organizacionais e nacionais.

Porque

É essencial que o gestor seja capaz de, no esforço de gerenciar a cultura, expurgar os valores nacionais que influenciam a cultura organizacional e impedem a construção de uma identidade própria à organização.

A respeito dessas duas afirmações, é *correto* afirmar que:

A) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.

B) as duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

C) a primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

D) a primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.

E) as duas afirmações são falsas.

Resolução desta questão na plataforma.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.