

**UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO**

**SILVANA PARDIN CELESTRINO**

**A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS  
EMPRESAS**

BAURU  
2012

**SILVANA PARDIN CELESTRINO**

**A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS  
EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Administração sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Ms. Débora Scardine da Silva Pistori.

BAURU  
2012

Celestrino, Silvana Pardin

C3928i

A importância dos recursos humanos nas empresas / Silvana Pardin Celestrino -- 2012.

38f. : il.

Orientadora: Profa. Me. Débora Scardine da Silva Pistori.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade do Sagrado Coração - Bauru - SP

1. Recursos humanos. 2. Departamento pessoal. 3. Cultura organizacional. 4. Gestão de pessoas. I. Pistori, Débora Scardine da Silva.

**SILVANA PARDIN CELESTRINO**

**A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas da Universidade Sagrado Coração como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração sob orientação do Prof. Ms. Débora Scardine da Silva Pistori

Banca examinadora:

---

Prof. Ms. Débora Scardine da Silva Pistori  
Universidade Sagrado Coração

---

Profª. Esp. Elza Socorra Yamada Inoue  
Universidade Sagrado Coração

---

Profª. Ms. Fábio José de Souza  
Universidade Sagrado Coração

Bauru, 23 de novembro de 2012.

Ao meu esposo, por ter permanecido ao meu lado, me incentivando a percorrer este caminho, por compartilhar angústias e dúvidas estendendo sua mão amiga em momentos difíceis. Ao meu falecido pai pelos ensinamentos de vida e minha família que é minha base maior.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por proporcionar-me essa tão grande sorte nessa minha etapa acadêmica e por tudo que ele tem feito.

Agradeço aos meus pais, Sivaldo Pedro Celestrino e Lurdes Pardin Celestrino, pela disciplina e ensinamentos passados a mim até aqui, que foram os alicerces para o êxito na minha formação acadêmica e para a minha formação como pessoa.

Agradeço minha mãe, pelo apoio e pela confiança que me passou e por sempre acreditar em mim. Agradeço meus familiares por terem sempre sido um ombro para os momentos difíceis e uma fortaleza no incentivo e paciência para que eu pudesse isso alcançar.

Agradeço a todos os meus professores, que contribuíram para a minha formação acadêmica, pois sem eles seria impossível obter o conhecimento que hoje tenho, e agradeço também a paciência que tiveram comigo todos esses anos, pois sem essa seria improvável o meu sucesso. Sempre me lembrarei deles com muita gratidão.

Agradeço em especial a minha professora orientadora Prof<sup>ª</sup>. Ms. Débora Scardine da Silva Pistori pela sua paciência, atenção e dedicação, pois desde o início me conduziu em desenvolvimentos e conclusões desse trabalho.

Agradeço a todos os meus amigos, que ao longo da minha jornada foram leais e companheiros nas horas boas e ruins, compartilhando e me ajudando em minhas dificuldades, em especial agradeço a minha turma de sala por terem sido excelentes companhias desde sempre e assim para mim serão.

“Muito do que lhe foi ensinado já foi, um dia, a visão radical de indivíduos que tiveram a coragem de acreditar que o que sua mente e coração diziam era verdadeiro, ao invés de aceitar as crenças comuns de sua época.”

Ching Ning Chu – Autor Chinês

"O valor de todo o conhecimento está no seu vínculo com as nossas necessidades, aspirações e ações; de outra forma, o conhecimento torna-se um simples lastro de memória, capaz apenas - como um navio que navega com demasiado peso - de diminuir a oscilação da vida quotidiana." (V. O. Kliutchevski)

## RESUMO

A área de recursos humanos está cada vez mais condicionada a uma contribuição dos resultados finais da organização, ou seja, está sendo necessário transformá-la verdadeiramente em um centro de lucro e não de despesas, como comumente é vista. Para tanto o respectivo trabalho propõe como objetivo geral realizar o levantamento bibliográfico em relação a implantação da área específica de recursos humanos nas empresas e paralelamente determinar pontos essenciais sobre a estruturação da área de recursos humanos nas empresas e relatar pontos favoráveis a implantação e manutenção desta área e apresentar aos administradores em geral novos comportamentos relacionados. A metodologia adotada predominante corresponde à bibliográfica. Como subsídio de toda a fundamentação levantada compreende-se que a área de Recursos Humanos contribui com o desenvolvimento pessoal e a gestão de pessoas, que favorece no relacionamento interpessoal, além de que seres humanos são diferentes em características e comportamentos, e envolvem a questão e abordagem da cultura adotada pela empresa. Entre departamento pessoal e recursos humanos conclui-se que há um complemento da distinção de cada área, mas cada uma delas torna-se indispensável, atualmente, para um bom desenvolvimento profissional.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Departamento pessoal. Empresas. Gestão de pessoas. Recursos humanos.

## ABSTRACT

The area of human resources is increasingly subject to a contribution of the final results of the organization, ie, being necessary to truly transform it into a profit center and not a cost, as is commonly seen. For both its paper proposes general objective to perform the literature regarding the implementation of the specific area of human resources in business and in parallel determine specific key points about the structure of human resources in companies reporting favorable points and the implementation and maintenance this area and present administrators generally new behaviors. The methodology corresponds to prevailing literature. How subsidy of all the reasons raised understands that the Human Resources department helps with personal development and people management that promotes the interpersonal relationship, and that humans are different in characteristics and behaviors, and involve the issue and approach culture adopted by the company. Among department personnel and human resources it is concluded that there is an addition to the distinction of each area, but each one is indispensable nowadays for a good professional development.

**Key Words:** Organizational culture. Department personnel. Companies. People management. Human Resources.

## SUMÁRIO

|                |  |           |
|----------------|--|-----------|
| <b>1</b>       | <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | <b>9</b>  |
| 1.2            | OBJETIVOS .....  | 10        |
| <b>1.2.1</b>   | <b>Objetivo Geral</b> .....  | <b>10</b> |
| <b>1.2.2</b>   | <b>Objetivos específicos</b> .....                                   | <b>10</b> |
| 1.3            | JUSTIFICATIVA .....  | 10        |
| 1.4            | ESTRUTURA DO TRABALHO .....  | 10        |
| <br>           |  |           |
| <b>2</b>       | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                                   | <b>12</b> |
| 2.1            | CULTURA ORGANIZACIONAL .....   | 12        |
| 2.2            | CARACTERÍSTICAS DAS CULTURAS .....                                   | 14        |
| 2.3            | COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....                          | 15        |
| 2.4            | CARACTERÍSTICAS DAS CULTURAS BEM SUCEDIDAS .....                     | 15        |
| 2.5            | MUDANÇAS E GERENCIAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES .....                      | 16        |
| 2.6            | A GESTÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL .....                            | 17        |
| 2.7            | A IMPORTÂNCIA DA CULTURA .....                                       | 19        |
| 2.8            | DEFINIÇÃO DE CULTURA NO NÍVEL DAS ORGANIZAÇÕES .....                 | 20        |
| 2.9            | A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS .....                                  | 21        |
| 2.10           | A HISTÓRIA EVOLUTIVA DO RH .....                                     | 23        |
| 2.11           | DISTINÇÃO ENTRE O DEPARTAMENTO PESSOAL E O RECURSOS<br>HUMANOS ..... | 25        |
| 2.12           | O QUE É UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS .....                         | 25        |
| 2.13           | A VISÃO DE EXECUTIVOS À ÁREA DE RH.....                              | 26        |
| 2.14           | O ADMINISTRADOR DE RH.....   | 27        |
| 2.15           | OS DESAFIOS PARA A AREA DE RH.....                                   | 29        |
| <b>2. 15.1</b> | <b>Como transformar a área de Rh em um centro de lucro</b> .....     | <b>31</b> |
| <br>           |  |           |
| <b>3</b>       | <b>METODOLOGIA</b> .....   | <b>32</b> |
| 3.1            | QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA: PESQUISA EXPLORATÓRIA .....        | 32        |
| <br>           |  |           |
| <b>4</b>       | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....                                    | <b>34</b> |
| <br>           |  |           |
|                | <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>36</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de qualidade e reestruturas na cultura organizacional das empresas tem sido cada vez mais necessária, principalmente quando envolve produtividade, qualidade e competitividade. A área de recursos humanos está cada vez mais condicionada a uma contribuição dos resultados finais da organização, e assim muitas empresas estão começando a transformá-la para ser verdadeiramente um centro de lucro e não de despesas, como comumente é vista. (CHIAVENATO, 1996).

A distinção da área em estudo para as outras da empresa é o seu ambiente de operação, sendo diferente das outras que possuem recursos empresariais. Porém, há desafios pelas posturas tradicionais e centralizadas quando se discute sobre a necessidade ou não da sua implantação.

A transformação dessa área em visões positivas engloba princípios e paradigmas que devem ser esclarecidos para que o planejamento e a execução sejam bem sucedidos.

Assim, o trabalho tem por linha demonstrar os pontos favoráveis e positivos da área de Recursos Humanos (RH) nas empresas, conforme as teorias e estudos atuais visualizados sob os processos de desenvolvimento organizacional.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

As funções, na organização atual, definidas devem dar lugar a uma série contínua de processos que aborde como as pessoas ingressam na organização, como evoluem, como possuem seu desempenho maximizado, e como podem ou deixam a organização.

Sob esse paradigma que a ação do RH deve ser vista não só na perspectiva profissional, mas também na dos empregados e clientes, assim o seguinte trabalho de pesquisa consiste em desdobrar pontos de fundamentação teórica que evidenciem respostas ao questionamento: Por que implantar um departamento de recursos humanos na empresa?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Realizar o levantamento bibliográfico em relação à implantação da área específica de recursos humanos nas empresas.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- realizar o levantamento bibliográfico sobre a estruturação da área de recursos humanos nas empresas;
- relatar os pontos favoráveis a implantação e manutenção desta área e;
- apresentar aos administradores em geral novas posturas específicas sobre a área.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa do tema do trabalho envolve a formação de argumentações favoráveis para a implantação da área de recursos humanos nas empresas que não a possuem. Devido à área da administração de Recursos Humanos envolver muito mais do que apenas o conhecimento é necessário fundamentar o desenvolvimento de pontos fortes para sua implantação e o desempenho de sua função quando bem planejada e estruturada.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No capítulo 1 é contemplada a situação problema, destacando-se à introdução do trabalho, bem como a definição dos objetivos, geral e específicos, a justificativa e a presente estruturação.

O Capítulo 2 trata da fundamentação teórica do trabalho, destacando-se as principais nomenclaturas inerentes ao tema abordado, com fontes de consultas que dão sustentação aos conhecimentos necessários, como também do que se constitui uma pesquisa científica em relação a gestão de pessoas.

Já no Capítulo 3 é dada ênfase às questões metodológicas que foram utilizadas para o levantamento dos dados e informações que subsidiam a parte integrada posteriormente. Este capítulo apresenta as vertentes fundamentais da pesquisa que são: a) pesquisa quanto aos objetivos: pesquisa exploratória, b) quanto à fonte de pesquisa: bibliográfica.

O Capítulo 4 destaca as considerações gerais oriundas da discussão e dos resultados, compondo sugestões de melhoria satisfatória ao procedimento das novas e futuras pesquisas científicas sobre a importância do departamento nas organizações.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo reúne embasamentos teóricos pesquisados em fontes ou autores renomados que subsidiam o tema de estudos sendo a área de Recursos Humanos. Portanto, há a caracterização desde culturas empresariais, as distinções de considerações sobre a área até novas concepções sobre as posturas dos profissionais de hoje.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura é um termo genérico utilizado para significar duas percepções diferentes. Segundo Chiavenato (2005), de um lado está o conjunto de costumes e realizações de uma época, de um povo, e do outro lado, artes, erudição e demais manifestações intelectuais e da sensibilidade humana consideradas coletivamente. A Cultura organizacional não tem a ver com isso no estudo das organizações, pois a Cultura equivale nesse aspecto ao modo de vida da organização em todos os seus ângulos, como: ideias, crenças, costumes, técnicas, etc.

Já Lacombe (2007) conceitua cultura organizacional como o conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, e definem um padrão geral para as operações, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões implícitos e explícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a rotina da organização.

Outras definições para cultura organizacional podem ser descritas como:

Cada organização cria sua própria cultura com seus próprios tabus, costumes e usos. A Cultura do sistema reflete as normas e valores do sistema formal e sua reinterpretação pelo sistema informal, bem como reflete as disputas interna e externas das pessoas que a organização atrai, seus processos de trabalho e distribuição física, as modalidades de comunicação e o exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões distintivos de sentimentos e crenças coletivas, que são transmitidas aos novos membros. (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Chiavenato (2005), a cultura organizacional se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros da empresa e o que distingue todas as organizações, não existindo no mundo duas organizações idênticas. Os valores e tradições que imperam em uma empresa, as relações interpessoais e o modelo de gestão adotados fazem parte de sua cultura.

É possível perceber a força da cultura organizacional em qualquer instituição, pública ou privada, independentemente do segmento, porte e número de pessoas que nela trabalham. Essa cultura organizacional aparece de duas formas diferentes: explícita ou tácita. No primeiro caso, explícita, trata-se daquilo que é facilmente caracterizado por normas e procedimentos, tecnologia, metas e objetivos, forma de tratamento e condutas utilizados, hierarquia, divisão departamental, até mesmo pela vestimenta. No segundo caso, tácita, as características da organização só são percebidas por meio da convivência e podem ser descritas pelos valores dos grupos informais, pelas crenças internas quanto ao poder e sua forma de exercê-lo, pelas relações afetivas que se desenvolvem com o passar do tempo, pela dependência psicológica, pelas atitudes e formas de tratamento não preconizados pela empresa. Enfim, por tudo aquilo que não caracteriza uma norma de conduta ou procedimento organizacional.

Essa Cultura organizacional faz parte do DNA da empresa. Cada organização cultiva e mantém sua cultura, criando peculiaridades próprias, como cita Chiavenato (2005), a Procter & Gambe utiliza memorandos com apenas uma página, a DuPont começa todas as reuniões com comentários sobre segurança. A 3M atua em dois valores fundamentais: a regra dos 25% (um quarto das vendas venha de produtos novos), e 15% (cada funcionário gasta 15% da semana de trabalho para fazer qualquer coisa que prefira, relacionada com algum produto da empresa).

Tais empresas ostentam culturas corporativas fortes. Antes as empresas eram conhecidas por seus prédios e edifícios. Atualmente são conhecidas por sua cultura corporativa.

E é com base nessa cultura organizacional que os processos organizacionais são desenhados e gerando o alicerce para o desenvolvimento de qualquer organização.

Schein (1992 apud GOMES, 2000, p.18) ainda conceitua cultura como:

um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Freitas (1997, p. 294) define cultura organizacional da seguinte forma:

(...) um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de *valores, normas, significados e interpretações*, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como fonte de *identidade* e de *reconhecimento* para os seus membros.

Com essas definições é importante considerar e abordar sobre as características que a cultura pode possuir perante vários caminhos.

## 2.2 CARACTERÍSTICAS DAS CULTURAS

O interesse sobre cultura organizacional começou nos anos 70, devido ao fenômeno japonês. O Japão surgiu como líder do poder industrial, apesar de não ter recursos naturais, não ter energia e ser um país superpovoado (mais de 110 milhões de habitantes). Entretanto, nenhum desses fatores impediu que houvesse um alto nível de crescimento, um baixo nível de desemprego. Assim, entender a cultura desse povo tornou-se importante para compreender a sua ascensão na economia mundial.

Segundo Fleury e Fischer (1991, p.40), há vários caminhos para entender a cultura de uma organização. Dentre eles destacam-se:

- a) O Histórico das Organizações: toda a sua trajetória: criação, planejamento estratégico, seu contexto no ambiente socioeconômico;
- b) Os incidentes críticos pelo qual passou a organização como crises, fusões, de que forma a empresa reagiu a esses fenômenos;
- c) O Processo de Socialização de Novos Membros: a integração do novo funcionário, de que forma ele é recebido na organização;
- d) As Políticas de Recursos Humanos: qual a visão da empresa com relação à área de Recursos Humanos. Qual seu papel dentro da organização;
- e) O Processo de Comunicação: a comunicação é um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização;
- f) A Organização do Processo de Trabalho: importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional.

Dentre estes caminhos elencados pelo autor, pode-se complementar o assunto devido a possibilidade no englobar de níveis que são apresentados dentro da cultura como descreve o próximo tópico.

### 2.3 COMPONENTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (2005), afirma que toda cultura se apresenta em três diferentes níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas:

1. Artefatos: formam o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível, explícito. São as coisas concretas, que podem ser facilmente vistas, ouvidas e sentidas na organização, tais como produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros da organização. Assim ao percorrer uma empresa é possível notar como os funcionários se vestem, sobre o que conversam, como se comportam, o que é importante e o que passa a ser irrelevante.
2. Valores compartilhados: constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e passam a definir as razões pelas quais elas tomam suas decisões. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros dessa cultura.
3. Pressuposições básicas: constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos nos quais as pessoas acreditam. A cultura prescreve a maneira de fazer as tarefas adotadas na empresa.

Perante a definição de cultura organizacional, suas principais características e a relação de componentes que se descrevem em distintos níveis, é possível, por Chiavenato (2000) identificar uma cultura que se procede como bem sucedida como aponta o item a seguir.

### 2.4 CARACTERÍSTICAS DAS CULTURAS BEM SUCEDIDAS

Segundo Chiavenato (2000), a cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou fracasso da organização. A parte mais visível da cultura (padrões e estilos de comportamento dos funcionários, é a mais fácil de mudar). Contudo, a cultura implícita (valores compartilhados e pressuposições desenvolvidos ao longo da história da organização) é mais difícil de mudar.

A cultura apresenta um forte impacto no desempenho das organizações, principalmente no desempenho econômico em longo prazo. Certas culturas permitem a adaptação a mudanças e a melhoria do desempenho da empresa, enquanto outras culturas não permitem que isso ocorra.

As organizações bem sucedidas estão adotadas culturas não somente flexíveis, mas, sobretudo, sensitivas para acomodar as diferenças sociais e culturais de seus funcionários, principalmente as empresas que atuam em diversas regiões do mundo. Chiavenato (2005) ainda afirma que as pessoas tornam-se flexíveis e sensitivas, pelo fato de participarem de várias organizações simultaneamente (mundo plano), se integrando às diferentes culturas organizacionais para serem bem-sucedidas. Conciliado a essas características também é necessário que haja determinadas mudanças e um novo olhar sobre o gerenciamento das empresas.

## 2.5 MUDANÇAS E GERENCIAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Na atual situação que as empresas vivem, é fundamental que estas despertem para a necessidade de uma organização flexível, adequando seus produtos ao mercado, acompanhando o ritmo frenético da humanidade e prevendo o futuro. Definitivamente trata-se de um processo infinito.

Comportamentos tanto individuais, quanto coletivos são profundamente enraizados em valores e, portanto, mesmo que exista a percepção da necessidade de adequação, isto não significa aceitação imediata de novos procedimentos, métodos e modelos.

É quase que impossível falar de cultura organizacional e abandonar o fato da mudança. Trata-se de um processo árduo, e o ser humano possui um medo inevitável do desconhecido, tendendo-se resolver as situações da mesma forma que foram solucionadas anteriormente, ainda que esta não se trate da melhor opção. Sendo assim interferir na cultura de um sistema é trabalhar numa substituição que nem sempre é desejada ou aceita.

Frequentemente quando aparece a ideia de transformação as empresas se deparam com uma situação atípica. Entretanto, se houver a capacidade de verificação da existência de outras opções, explorando formas diversificadas de realização das tarefas, mais rapidamente acontecerá a reação e conseqüentemente mais eficaz ela será.

Portanto assim que uma estratégia de mudança começa a ser pensada, a cultura organizacional não deve ser descartada. Ela é fundamental para que se verifique sua viabilidade, pois os seres humanos não são iguais na forma como sentem e agem em relação a diversas situações. A própria cultura organizacional acaba propiciando a formação de grupos que são resultados de múltiplas experiências. Assim, dá-se a necessidade de análise de sua complexidade e caso haja necessidade de adaptações, as intervenções devem ser realizadas

com sensibilidade suficiente para perceber este complicado ambiente. As mudanças exigem não apenas técnicas, mas também discernimento intuitivo. O monitoramento do processo é importante na medida em que mantêm a organização informada acerca dos desejos, anseios e expectativas de seus trabalhadores.

Para mudar, é necessário reestruturar as imagens que guiam as ações adotando novos conceitos, novos comportamentos, convicções e valores que acompanhem a evolução dos tempos (MORGAN, 1996). Geralmente trata-se de um trabalho complexo, de acordo com a análise de Kofman (2004, p.153):

os modelos mentais coletivos também são uma faca de dois gumes, como os individuais: por um lado ajudam o grupo a estruturar uma compreensão efetiva e eficiente da sua realidade, com base nas experiências passadas; mas, por outro lado, determinam o âmbito de experiências futuras.

O objetivo de se conceber uma mudança está em analisar e ou reformular sua cultura. Portanto, a estratégia de gestão deverá estar em sintonia com o envolvimento dos participantes da organização.

Wind, Crook e Gunter (2005, p. 64) afirmam que “Nossos modelos mentais determinam o que somos capazes de ver e fazer”. Em diversos casos, a gestão da cultura será sinônimo de transformação cultural.

Com essas mobilizações de transformação é necessário que a administração ou gestão de todos os elementos que envolvem a cultura mais a estrutura organizacional estejam alinhados para bem suceder em todos os conceitos que forem trabalhados.

## 2.6 A GESTÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Schein (1985), a cultura organizacional tem como intuito fazer com que uma organização tenha a capacidade de ajustar-se às mudanças ambientais, coordenando e integrando suas operações internas. As crenças e valores de um grupo interferem no sistema operacional de uma organização.

As pessoas são seres racionais logo, capazes de entender e modificar o ambiente onde atuam. Assim sendo existem algumas características que tornam a cultura organizacional, embora com alto grau de dificuldade, apta a ser gerida.

Faz-se então a necessidade de gerir de forma compartilhada, pois é impensada a administração de uma organização sem propósitos coletivos. Kofman (2004, p.77), afirma ainda que “a visão compartilhada não é algo que *surge* por inspiração divina; é preciso construí-la por meio de imaginação e diálogo”.

Falar em gerenciamento de relações remete diretamente ao fato de influenciar sua evolução. Greenhalgh (2002) afirma que os relacionamentos, mudam ao longo do tempo à medida que as pessoas enfrentam desafios juntas, trabalham para resolver conflitos e outros problemas de relacionamento e amadurecem como indivíduos.

Acrescenta-se ainda que não haja uma forma correta de administrar. Cada corporação possui uma cultura própria que as diferencia das demais, desta forma Handy (1994, p.10) esclarece que, “precisamos de uma lei de variedade de requisitos em administração, bem como uma teoria de adequação cultural”. Ainda segundo Handy (1994b), é importante perceber que cada uma das culturas ou maneiras de gerir as coisas, é boa – para alguma coisa. Nenhuma cultura, ou combinação de culturas, é ruim ou errada em si, apenas inadequada para suas circunstâncias.

Poderá ser um fator determinante na diferenciação entre organizações de sucesso e as demais, a conscientização da importância dos elementos culturais nas práticas de gestão.

Outro fator importante a ser colocado refere-se à necessidade de participação de uma gama de indivíduos, possuidores de experiências múltiplas. A tendência natural ao se formar um grupo é exclusão daqueles que são diferentes. Greenhalgh (2002, p.114) explica que “[...] a diversidade permite que os grupos se adaptem a novos desafios” caso contrário, “não vão conseguir ser grupos de alto desempenho”.

Ficar ciente da cultura existente gera a possibilidade de se formar uma engrenagem capaz de controlar o seu funcionamento, simplificando o entendimento entre empresa e trabalhadores no sentido de haver uma compreensão entre o que uma deseja e espera da outra.

Para que haja a possibilidade de controlá-lo e manipulá-lo o gestor precisa conhecer o ambiente ao seu redor, compreendendo seus processos e sistemas. Assim na medida em que a cultura pode ser um empecilho ao planejamento estratégico de uma organização, não restará outra opção se não a de torná-la objeto de análise.

## 2.7 A IMPORTÂNCIA DA CULTURA

Como vimos anteriormente, sabemos que a cultura organizacional é o principal condutor de uma organização, podendo, portanto ajudar ou obstruir a mudança.

E além de tudo sabemos também segundo Lacombe (2007) que a cultura organizacional é como o conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa.

Para tanto podemos imaginar dois aquários lado a lado, e assim fazer uma analogia com as organizações, pois estas devem criar um ambiente que permita que as pessoas prosperem.

Inicialmente eles parecem idênticos. Mas um olhar mais próximo nos diz que um deles está muito lotado. Talvez o dono não esteja alimentando os peixes regularmente ou limpando o aquário o suficiente. O pH está desequilibrado. O resultado é que os peixes ficam um pouco lentos e não tão saudáveis como poderiam ser. O outro aquário, em comparação, está limpo e contém menos peixes, com comida suficiente. O pH está equilibrado, criando e mantendo um ambiente em que os peixes podem prosperar. Suas cores são vibrantes; eles são ativos e estão envolvidos em seu ambiente.

Além disso, se pegarmos um peixe do aquário limpo e o colocarmos no sujo, ele começará a mostrar sinais de estresse e talvez até de doença. Ao contrário, se pegarmos um peixe lento, menos saudável do aquário sujo e o colocarmos no limpo, logo notaremos um comportamento rejuvenescido. O peixe se tornará saudável, refletindo seus arredores e o os peixes saudáveis à sua volta.

O mesmo princípio é verdadeiro para os seres humanos. Independente do talento, das habilidades e competências das pessoas dentro de uma organização, a cultura à sua volta sempre tem um efeito profundo e negativo ou positivo sobre a produtividade, criatividade e bem estar dessas pessoas.

Portanto se a cultura de uma organização não apoia a reciprocidade de ideias, criatividade e inovação, então os trabalhadores se tornam lentos e perdem sua vibração. Uma organização que apoia seus trabalhadores com uma cultura saudável, que promove paixão e comprometimento se sobressai no atual cenário da economia.

## 2.8 DEFINIÇÃO DE CULTURA NO NÍVEL DAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Sampaio e Fleury (2002) o conceito de cultura vinculado a ciências administrativas foi no final da década de 50, na qual se se justifica pelos interesses de expansão geográfica sendo por meio da reprodução de estruturas a procura de obter vantagens competitivas. Porém, embora a estrutura possa se reproduzir a administração se defrontam com problemas antes inexistentes no país de origem da organização. Assim umas das primeiras concepções de cultura empregadas a administração são as que condizem com os elementos culturais na sociedade empregados com o intuito de identificar pontos que possam evitar um desequilíbrio em relação a crenças e valores como também possível buscar um novo arranjo organizacional.

Para Smircich (1983) cada membro da organização é um portador de cultura, na qual foi obtida em um contexto externo a que a organização possui.

Para Horton e Hunt (1980 apud GOMES, 2000) a cultura é tudo que é socialmente aprendido e partilhado pelos membros de uma sociedade. O indivíduo recebe cultura como parte de uma herança social e, por sua vez, pode remoldá-la [remodelá-la] e introduzir mudanças que, então, em parte se tornam a herança de gerações vindouras. A cultura pode ser dividida em cultura material e não-material. Essa última diz respeito às palavras que o povo usa, ideias, costumes, crenças e hábitos. A material por sua vez consiste nos objetos manufaturados, como ferramentas, mobília, automóveis, prédios, canais de irrigação, fazendas cultivadas, estradas, pontes e, na verdade, qualquer substância física que foi modificada e usada pelo povo. Tais objetos são denominados *artefatos*. Por exemplo, no jogo de futebol, as luvas, bola, uniformes e tribunas são alguns dos elementos da cultura material. Em contrapartida, as regras do jogo, a habilidade dos jogadores, as estratégias e o comportamento tradicional dos jogadores e espectadores constituem a cultura não-material. A cultura material é sempre uma consequência da cultura não-material e não tem significado sem ela.

Para Hofstede (1994 apud MACEDO, 2002, p.15) é impossível compreender a cultura de uma organização sem conhecer o contexto em que ela se insere. "Todo ser humano é de fato o socializado de determinado meio, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere".

Fernandes e Zanelli (2006) nessa perspectiva, a ação humana, em nível do indivíduo e do grupo, mediada pelos processos cognitivos, e interdependente do contexto, varia conforme a inserção ambiental e o tipo de organização, tanto quanto também varia internamente em suas subunidades. É importante salientar que o universo simbólico integra um conjunto de

significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa e legitimidade. Em outras palavras, o universo simbólico possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação.

## 2.9 A ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A valorização humana surgiu com a verificação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. (GIL, 2007).

O estudioso americano Elton Mayo (1890-1949) fez grandes experiências que demonstraram a influência dos fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho, e conseqüentemente, transformou o valor dado as relações humanas como nos processos de comunicação, motivação, liderança e tipos de supervisão que passaram a ser considerados como de Administração Pessoal. A importância desse âmbito nas organizações passou a ser mais reconhecida em sua complexidade, onde as relações estão cada vez mais impessoais e as isso conduzia muitas vezes a conseqüências não tão favoráveis.

Segundo Gil (2007) o aparecimento da administração de recursos humanos deve-se a introdução de conceitos originários da teoria geral do sistema à gestão de pessoal. A teoria geral dos sistemas tem origem nos estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972). Ele verificou que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetos pudessem ser entendido como sistemas, fossem eles físicos, químicos, sociais psicológicos etc. administração e ciências social para a mais contribuiu a teoria geral dos sistema, a ponto de tornar-se comum a classificação das atividades administrativas em sistemas: de produção, de comercialização, de recursos humanos etc. A administração de recursos humanos pode, pois, ser entendida como a administração de pessoal baseada em uma abordagem sistêmica.

Fica fácil, pois, definir uma empresa ou qualquer outra organização como um sistema, pois ela é constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e funcionam como uma estrutura organizada. O que caracteriza a administração de recursos humanos é a adoção do enfoque sistêmico.

A organização que adota o enfoque sistêmico<sup>1</sup> possui determinadas características.

---

<sup>1</sup> GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

- Interdependência das partes: identificar suas partes como subsistemas interdependentes.
- ênfase no processo: sistêmica é dinâmica. Continua mudança;
- probabilismo: não é caracterizado pela certeza absoluta, mas pela probabilidade.
- multidisciplinaridade: mais diversos campos do conhecimento; da psicologia, da sociologia, da economia, da medicina e outros.
- concepção multicausal: os fenômenos observados em relação aos indivíduos e ao grupos, na consideração dos múltiplos fatores que podem determinar ou interferir em sua ocorrência.
- caráter descritivo: procuram antes compreender os fenômenos e deixar a escolhas dos objetivos e procedimentos aos indivíduos que as compõem;
- caráter multimotivacional: trabalhar não apenas em decorrência do salário, mas também da realização profissional ou busca de status;
- participação;
- abertura;
- ênfase nos papéis:

Gil (2007) ainda relata que a gestão de pessoas se tratada como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Tendem a ser consideradas partes do patrimônio da organização. Ser reconhecida como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, a inteligência. O capital intelectual da organização, como parceiros do negócio e não mais como simples empregos contratados. Todo processo produtivo realiza-se com participação conjunta de parceiros, como fornecedores, acionista e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, a medida que obtém retorno satisfatórios, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização envolvida principalmente com atividades especializadas incentivando sua participação nas decisões utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

## 2.10 A HISTÓRIA EVOLUTIVA DO RH

A evolução do RH surgiu praticamente a cada década se contextualizando da seguinte forma segundo artigo publicado na Revista *on line* FEMPI<sup>2</sup> (2008):

- ✓ **1930** - Surgem os departamentos de relações industriais, empregados são considerados ativos a serem comprados; acordos são negociados com sindicatos para estabelecer condições de trabalho;
- ✓ **1940** - “Boom” as ferramentas de seleção. Na 2º guerra, testes alocam “corretamente” soldados às unidades;
- ✓ **1950** - Década de treinamento em grupo, experimento e intervenções “tornavam” empregados mais produtivos;
- ✓ **1960 / 1970** - Década dos aspectos legais. Emergem os sistemas de compensação “pay for performance”, benefícios flexíveis e stock options;
- ✓ **1980** - A agenda central focava sistemas e não apenas pessoas. Sistemas de RH começaram a se integrados e alinhados com a estratégia;
- ✓ **1990** - A ênfase evolui para “organizações e pessoas”, prioridade é dada à “*teamwork*” e a organização. O RH começa a trabalhar com equipes gerenciais para fazer a estratégia acontecer. A profissão desenvolveu-se como um corpo de conhecimento e padrão para resultados esperados.

O propósito central dessa evolução era garantir que as pessoas e organizações desempenhassem e dessem o que possuíam de melhor. Para tanto, as atividades segundo o artigo Fempi (2008) foram distribuídas da seguinte forma:

**a) Atividade do Departamento pessoal:** processamento da folha de pagamento; Fechamento do ponto; Pagamento de guias; Programação de férias; Admissão e Rescisão; Cálculos trabalhistas em geral; Homologações (preposto); Prévias de férias, hora extra, entre outros;

**b) Os demais sub-sistemas de RH** se responsabilizam pelas seguintes atividades: Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Medicina do Trabalho; Segurança do Trabalho; Remuneração (Cargos e Salários); Benefícios; Serviço Social \* Comunicação Interna; no Rh ainda se incluem o recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; medicina do trabalho; segurança do trabalho; remuneração; benefícios; serviço social; e comunicação interna.

A Revista ainda destaca a dúvida em relação a área de RH agregar valor na contribuição – como trabalham com os outros; conteúdo – valor adicionado da contribuição; canal – quem executa o trabalho de RH; competência – o que necessitam saber e fazer; além disso o direcionamento estratégico para o capital humano que delinea os projetos e caminhos

<sup>2</sup> **FEMPI** – Frente Empresarial Pró-Itaquaquecetuba é uma entidade empresarial, formada e administrada por empresários, destinada a gerir e organizar suas demandas quanto ao desenvolvimento tecnológico, econômico e social na cidade de Itaquaquecetuba, São Paulo.

para a transformação do potencial em desempenho superior a definição e gerenciamento de competências que sustentam o diferencial da empresa.

Segundo Chiavenato (1996, p. 69) há a seguinte descrição sobre a evolução da área de RH:

| <b>PASSADO</b>                          | <b>PRESENTE</b>                              |
|---|--|
| Concentração na função exercida         | Concentração no core business da área        |
| Especialização das funções              | Gerenciamento de processos                   |
| Vários níveis hierárquicos              | Enxugamento e downsizing                     |
| Introversão e isolamento                | Benchmarking e extroversão                   |
| Rotina operacional e burocrática        | Consultoria e visão estratégica              |
| Preservação da cultura organizacional   | Inovação e mudança cultural                  |
| Ênfase nos meios e procedimentos        | Ênfase nos objetivos e resultados            |
| Busca da eficiência interna             | Busca da eficácia organizacional             |
| Visão voltada para o presente e passado | Visão voltada para o futuro e para o destino |

**Quadro 1** - Evolução da área de RH.

Fonte: Chiavenato (1996, p. 69).

Paralelo a isso relata sobre as novas necessidades que se desenvolveram:

- Uma nova visão do homem, do trabalho e da empresa;
- Estrutura plana, enxuta, de poucos níveis hierárquicos;
- Organização por processos e não mais por funções especializadas e isoladas;
- Necessidade de atender ao usuário e encanta-lo também;
- Sintonia com o ritmo e natureza das mudanças organizacionais;
- Visão voltada para o destino e para o futuro da empresa e das pessoas;
- Necessidade de criar valor e agregar valor às pessoas e à empresa;
- Criação de condições para uma administração participativa e baseada em equipes;
- Agilidade, flexibilidade e dinamismo;
- Compromisso com a qualidade e excelência de serviços;
- Busca da inovação e da criatividade.

Dentro deste aspecto, o estudo apresenta na sequência, o que pode ser considerado por alguns autores a distinção entre o que se considera departamento pessoal e recursos humanos.

## 2.11 DISTINÇÃO ENTRE O DEPARTAMENTO PESSOAL E O RECURSOS HUMANOS

Há uma grande distinção entre o Recursos Humanos e O Departamento Pessoal. Em pesquisas, um artigo do curso *online* RHPortal<sup>3</sup> (2012) resumidamente expõe que

- a) O RH (Recursos Humanos, hoje chamado de Gestão Pessoal GRH) é o que se responsabiliza pela seleção, isto é, verificação se as pessoas estão aptas para um determinado cargo da empresa. Este setor é o que faz os testes pré-admissionais nos candidatos as vagas. Cuidam da parte de relações humanas entre os funcionários, ministram palestras sobre motivação. Elaboram trabalhos voltados para as relações socio-afetivas dos funcionários. Fazem trabalhos voltados para o lado psicológico e do bom relacionamento dos funcionários da empresa;
- b) O DP (departamento pessoal), sé responsável pela parte burocrática (relativo a legislação Trabalhista e Previdenciária). É o setor que elabora a folha de pagamento, faz registro das carteiras dos funcionários, calcula as guias do INSS e FGTS para pagamento, cuida da parte demissional, etc.

Para exemplificar a Revista concede como exemplo para distinção que as empresas menores tem o costume de terceirizar estes dois departamentos. Normalmente o DP é feito por um escritório de Contabilidade, já o de RH é feito por Agências de Empregos.

Tendo essa perspectiva é importante destacar como se conduz ou se define um modelo de gestão de pessoas, para quando se opta a prática dentro da organização ou para haver um conhecimento para avaliação de um serviço terceirizado o que pode ser visto no tópico seguinte.

## 2.12 O QUE É UM MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Fischer (2002) entende-se como modelo de gestão a maneira que uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Há assim, a estruturação por meio de princípios, estratégias, políticas, e práticas ou processos de gestão, que subsidiam os estilos de atuação em uma relação de gestão. Outro ponto que há destaque é em relação a quanto maiores forem as opções de aquisição de bens e serviços, a transparência dos mercados e o acesso aos meios de comunicação, mais definitivo será o

<sup>3</sup> RHPortal. Existe Diferença Entre Rh E Dp? Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=5ka9dr23q](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=5ka9dr23q). Acessado em: 20/20/2012.

impacto do comportamento das pessoas nas decisões do consumidor. A importância do comportamento humano vem assumindo no âmbito dos negócios fez com que a preocupação com a gestão ganhasse espaço cada vez maior na teoria organizacional. O contexto organizacional caracteriza modelos como variáveis dependentes das condições dos negócios. O entendimento das condições que ele ocorre torna possível delinear um mais coerente as necessidades da empresa.

Há fatores que condicionam o modelo de gestão de pessoas como, por exemplo, o desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente que são determinados por fatores internos e externos ao contexto da organização. Para os fatores internos destacam-se a tecnologia, a estratégia, a cultura e a estrutura. Os externos compreendem cultura da sociedade, legislação e demais agentes que atuam relações de trabalho.

Dentre os fatores que envolvem o modelo de gestão é importante também haver conhecimento em como pode ser a visão dos executivos em relação a área foco de estudo desse trabalho.

### 2.13 A VISÃO DE EXECUTIVOS À ÁREA DE RH

Segundo Chiavenato (1996) a área de RH é vista por muito empresários como uma mera prestadora de serviços burocráticos e rotineiros e em relação a atividades de recrutamento e seleção a percebem como centralizadora além de pouco apta a delegar essas atividades. Geralmente, essa área fica para segundo plano nos objetivos da empresa por considerarem que a área possui objetivos distantes dos principais da empresa. Resumidamente a área era visualizada pelos executivos da seguinte forma:

|  |
|--|
| Simple prestadora de serviços burocráticos e rotineiros ao nível operacional |
| Centralizadora e pouco apta a delegar decisões e ações para terceiros        |
| Introversiva e com pouco contato com as demais áreas da empresa              |
| Pouca visibilidade e pouca transparência                                     |
| Decisões impostas sob um ponto de vista exclusivo da sua especialidade       |
| Deformação profissional e muita “perfumaria”                                 |
| Preocupação com aspectos não-essenciais ao negócio da empresa                |
| Marginalidade em relação as decisões principais da empresa                   |

**Quadro 2** - A visão da área de Rh pelos executivos.  
Fonte: Chiavenato (1996, p.35).

Porém, boa parte desse pensamento se modificou trazendo outras visões sobre sua verdadeira função nos processos, nas provisões, aplicações, manutenções, desenvolvimentos e controles. Trouxe com isso a criação de vantagens que se tornaram competitivas através da área e até mesmo lucrativas.

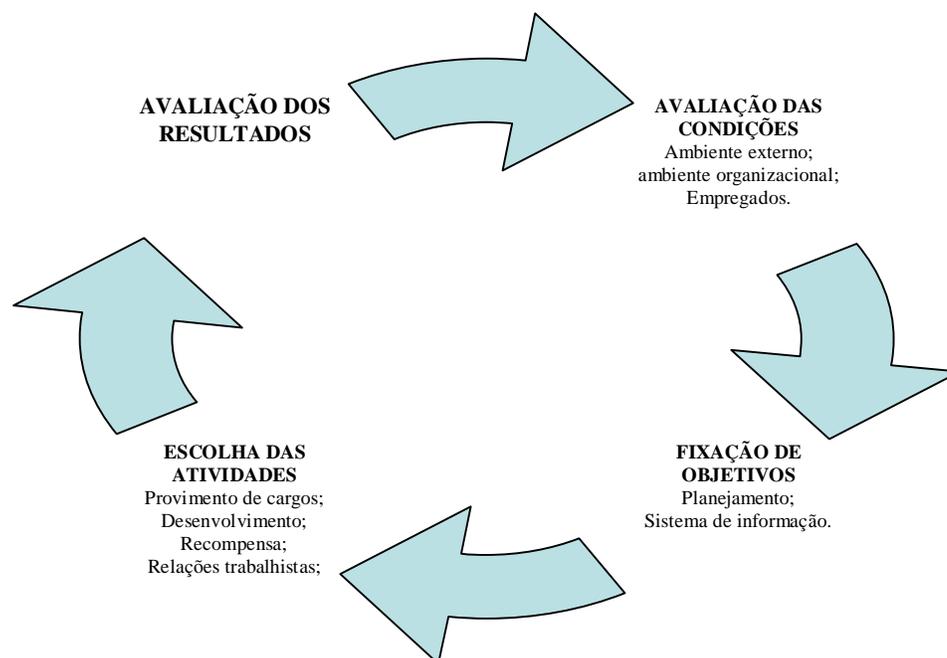
Perante um modelo e considerações de visualizações, o administrador de RH ganha características específicas desenhadas desde a década de 80. A ênfase desse tipo de diagnóstico favorece para definir as reais atividades que englobam hoje a atividade como apresentado a seguir.

## 2.14 O ADMINISTRADOR DE RH

Os executivos em RH, segundo Milkovich e Boudreau (2000), prestam serviços na gestão de pessoas que é preocupação central de qualquer organização. Atribui também a prestação de serviços uma evolução que nos papeis sendo 1) na década de 80 – foco técnico experiente & defensores de pessoas; 2) década de 90 – parceiro de negócios; 3) ano 2000 – agente de mudanças. O especialista em RH vincula algumas responsabilidades que exigem ética; serviços; parceria nos negócios e agente de mudanças.

O papel do agente de mudanças, do profissional de Rh, assume ênfase no futuro baseado em diagnósticos como a figura 1.

**Figura 1. Modelo de diagnóstico.**Fonte: Milkovich e Boudreau, 2000, p. 29.



Ao discutir os reflexos da atuação das empresas em um mercado global sobre o processo de desenvolvimento de gerentes, Rhinesmith (1993 apud VERGARA, 2010) propõe um ciclo de aprendizado de competência global, no qual relaciona: Mentalidade; Característica pessoal; Competência.

Para Rhinesmith (1993 apud VERGARA, 2010, p. 38), pessoas de mentalidade global são as que investem na imagem mais ampla; aceitam a vida como um equilíbrio de forças contraditórias que devem ser apreciadas, ponderadas e geridas; cofiam nos processos, a fim de lidar com o inesperado, em vez de confiar na estrutura; dão valor à diversidade e ao trabalho em equipes multiculturais como o fórum básico dentro do qual realizam objetivo pessoais e organizacionais; vêem a mudança como oportunidades; sentem-se à vontade com surpresas e ambigüidades; buscam continuamente estar abertas a si mesmas e aos demais; repensam limites e encontram novos significados, mudando sua direção e conduta. Associadas às mentalidades, Rhinesmith lista seis características pessoais. São elas: conhecimento, conceituação, flexibilidade, sensibilidade, julgamento, reflexão. Após relacionar mentalidades e características pessoais, Rhinesmith argumenta que elas representam o lado ser gestão; enquanto as competências referem-se ao lado fazer. Para o autor, competência é "uma capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado.". Uma competência é desenvolvida pelo fluxo constante entre mentalidade, prática e tarefa; portanto, mentalidade não é competência. Na verdade, uma competência só se estabelece quando a mentalidade é transformada em comportamento. Da mesma forma, característica não é competência. Uma pessoa pode ser sensível para lidar com diferenças individuais e, no entanto, não aplica essa sensibilidade no trabalho em equipe. A sensibilidade transforma-se em competência gerencial quando o gestor a usa para conhecer a si e aos outros, bem como para criar, desenvolver e manter equipe de trabalho. E aos outros, bem como para criar desenvolver e manter equipe de trabalho. As competências elencadas por Rhinesmith são:

- Gestão da competitividade;
- Gestão da complexidade;
- Gestão da adaptabilidade;
- Gestão de equipe;
- Gestão da incerteza;
- Gestão do aprendizado.

Partindo do pressuposto de uma mudança constante, pois se tratam de comportamentos de pessoas que interagem com um meio em constantes mudanças, há para os administradores e empreendedores um grande desafio em considerar que a área de RH deve estrategicamente ser bem elaborada tanto em sua composição quanto na função que irá abordar como amplia o assunto o item seguinte.

## 2.15 OS DESAFIOS PARA A AREA DE RH

Como houve mudança no contexto de carreiras e trabalhos, conseqüentemente, a área de Rh também encontra um novo desafio, que se dá na decorrência da necessidade de incorporar a dimensão estratégica de pessoas. Dessa forma, ao invés de se reduzir a um departamento ou área a gestão de pessoas há de ser considerada uma prática que requer a atenção em relação a todos os setores da organização. Pode-se então relatar a gestão de pessoas como um processo matricial, assim em uma vertente há profissionais especializados em práticas, que alimentam conselhos, ferramentas e sistema e outra vertente tem as pessoas envolvidas no dia-a-dia em atividades de supervisão e coordenação.

Segundo Almeida (1993) a tarefa do RH é ajudar os funcionários a descobrir quais são seus interesses de realização dando condições necessárias para que o trabalho seja executado de acordo com esses interesses, assim há o encontro de interesses de patrões, empregados e clientes. Assim as atividades são além das tradicionais de avaliação, recrutamento e seleção, contratação, manutenção e desligamento.

Para Ulrich (1998, apud ROCHA-PINTO, 2005, p. 32) “ (...) o RH deve passar a ser um administrador: de estratégias de recursos humanos; da infraestrutura da empresa; da contribuição dos funcionários; da transformação e da mudança”.

| Como administrar estratégias de RH?  | Como administrar a transformação e a mudança?  | Como administrar a infraestrutura?  | Como administrar a contribuição dos funcionários?  |
|--|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definindo a arquitetura da empresa;</li> <li>▪ Conduzindo uma consultoria de negócios;</li> <li>▪ Modificando a arquitetura da empresa para que facilite a implantação da estratégia;</li> <li>▪ Definindo claramente suas próprias prioridades.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumentando a capacidade de organização de se engajar e capitalizar as mudanças;</li> <li>▪ Traduzindo a visão da empresa em atitudes e atividades que levarão a sua real concretização;</li> <li>▪ Criando um modelo de transformação;</li> <li>▪ Tornando-se o arquiteto de novas culturas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificando e otimizando os processos da área;</li> <li>▪ Otimizando os processos que contribuirão para aumentar a credibilidade do setor de RH;</li> <li>▪ Redefinindo os demais processos da empresa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantindo que os funcionários estejam totalmente comprometidos com a empresa;</li> <li>▪ Orientando e treinando os gerentes para que eles compreendam a importância de ter funcionários motivados;</li> <li>▪ Representando os funcionários durante reuniões com a gerencia;</li> <li>▪ Oferecendo oportunidades de crescimento pessoal e profissional dos funcionários;</li> <li>▪ Suprindo os funcionários com os recursos necessários para atingir as metas definidas.</li> </ul> |

**Quadro 3. Principais exigências dos papéis de RH.**

Fonte: Rocha-Pinto, 2005, p.33.

### **2. 15.1 Como transformar a área de Rh em um centro de lucro**

Transformar a área em um centro de custo está relacionado diretamente com a organização do negócio da empresa. Empresas que apostam nessa mudança devem ter consciência de que é uma alternativa que exige mudanças amplas, drásticas e radicais. O lucro não constitui um objetivo isolado ou um resultado final em si mesmo, mas é uma decorrência saudável e a área tem que demonstrar isso criando valor. Como esse é um dos objetivos empresariais, se as pessoas se orientassem para a criação de valor nas suas ações a organização terá um patrimônio diferente a cada instante, aumentando o potencial na obtenção dos resultados e na formação do valor agregado.

### 3 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos especificados neste trabalho utilizou-se de métodos e técnicas de pesquisa que estão discriminados abaixo. Para tanto baseou-se no que é metodologia e métodos de pesquisa, que segundo Dicionário Aurélio (1993, p. 362) “metodologia. *Sf.* conjunto de métodos, regras e postulados utilizados em determinada disciplina e sua aplicação”, e “método. *Sm.* Procedimento organizado que conduz a um certo resultado[...]”.

Beuren et al. (2004, p. 67), faz o seguinte destaque abordando a metodologia da pesquisa:

A metodologia da pesquisa é definida com base no problema formulado, o qual pode ser substituído ou acompanhado da elaboração de hipóteses [...]. Muitos trabalhos monográficos não possuem hipóteses, como é o caso da pesquisa bibliográfica, ou, então, elas não são explicitadas, apenas permeiam a pesquisa no sentido de responder à questão-problema formulada.

Assim, tanto o problema quanto as hipóteses são definidoras da metodologia da pesquisa a ser adotada no trabalho monográfico. É preciso escolher a tipologia da pesquisa que coaduna com a pergunta formulada (o problema) ou as afirmativas objeto de confirmação ou rejeição (as hipóteses).

#### 3.1 QUANTO AOS OBJETIVOS DA PESQUISA: PESQUISA EXPLORATÓRIA

A metodologia adotada em relação aos objetivos da pesquisa caracteriza-se como exploratória, baseando-se nas principais pré-definições de necessidade de aprofundamento no tema tendo ele maior amplitude sendo de caráter importante seu conhecimento para futuras explorações e finalidades.

Segundo Dencker e Da Viá (2001, p. 59), pesquisa exploratória se resume a:

Nesta fase do projeto, bem caracterizada a natureza do problema, o autor deve anunciar o tipo de pesquisa que desenvolverá. Trata-se de explicar aqui se trata de pesquisa empírica, com trabalho de campo ou de laboratório, de pesquisa teórica ou de pesquisa histórica ou se de um trabalho que combinará, e até que ponto, várias formas de pesquisa. Diretamente relacionados com o tipo de pesquisa serão os métodos e técnicas a serem adotados. Entende-se por métodos os procedimentos mais amplos de raciocínio, enquanto técnicas são procedimentos mais restritos que operacionalizam os métodos, mediante emprego de instrumentos adequados.

Para a contemplação da área varias bases de dados foram pesquisadas como artigos científicos e livros dos autores que mais descrevem e estudam sobre a área. Portanto, quanto à fonte de informação essa pesquisa é bibliográfica. No caso deste trabalho abrange o levantamento das informações por meio de bases bibliográficas atendo-se das técnicas que são

subsídio para o uso, controle e organização das informações utilizadas no decorrer da descrição de todo o trabalho. (MARCONI; LAKATOS, 2001). Para tanto, seguem as considerações finais construídas com a elaboração deste trabalho.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todo o processo de gestão nas empresas sejam elas de pequeno ou grande porte precisam de estruturação qualificada, além de que atenda aos perfis dos solicitados, ou seja, quem está formando a necessidade do serviço, os donos do empreendimento. Planejar, controlar e manter o processo de gestão com qualidade varia dependendo da eficiência que é feito. A gestão engloba atender a necessidades das pessoas e as expectativas de crescimento e desenvolvimento profissional, sendo muito mais que apenas entrevistar, contratar e demitir colaboradores. De acordo com muitos empresários este é um dos grandes erros das empresas, como diz Romulo Machado, Diretor Regional da empresa Bernt Entschew Human Capital. O RH<sup>4</sup>, segundo ele, tratado como Departamento Pessoal é um sério equívoco, pois a área de Recursos Humanos trata a empresa de forma estratégica, atuando de forma a garantir eficiência e identifica oportunidades de treinamento, clima organizacional, melhoria nos benefícios, retenção de talentos entre outros.

O primeiro passo para se implantar uma gestão de RH é realizando um diagnóstico interno e externo para detectar as áreas que precisam de mais atenção e tem maior força durante a organização, tendo em vista que isso pode ser terceirizado.

A escolha profissional também é essencial para o sucesso de implementação do projeto. Um bom gestor conhece do negócio da empresa e atua de forma a garantir eficiência e melhoria assegurando sucesso. Quando bem feita, a implantação favorece na produtividade, uma vez que também auxilia no foco de desenvolvimento, reduzindo turnover, promove a retenção de talentos, contempla a motivação da equipe e melhoria no clima de trabalho.

Na pesquisa realizada vários conceitos foram abordados e mostraram contribuição dentro das organizações e para o desenvolvimento das atividades que permeiam a área de recursos humanos. A definição do Departamento Pessoal que contribui para rotinas administrativas, Recursos Humanos que contribui no desenvolvimento pessoal e a gestão de pessoas que favorece no relacionamento interpessoal foram abordados de forma interligada, porem com seres humanos diferentes em características e comportamentos, além de que envolve a questão e abordagem da cultura adotada pela empresa.

---

<sup>4</sup> ENTENDA como o Rh pode ser essencial para o crescimento da pequena e media empresa. **Pensando grande**, c2011. Disponível em: <<http://www.pensandogrande.com.br/entenda-como-o-rh-pode-ser-essencial-para-o-crescimento-da-pequena-e-media-empresa/>>. Acesso em: 27 out. 2012.

Conclui-se que há um complemento da distinção de cada área, mas cada uma delas torna-se indispensável, atualmente, para um bom desenvolvimento profissional.

Além disso, por administração de recursos humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos. Ou seja, pode-se dizer que a organização planeja e produz os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros, estabelecem estratégias e os objetivos para a organização, porém sem pessoas eficazes é simplesmente impossível atingir qualquer objetivo.

Outro ponto que se destaca na área de Recursos Humanos está em se tornar vantagem competitiva tendo em vista que ocorre sustentavelmente quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não esteja implementada pelos concorrentes de forma real ou potencial, e quando outra organização é incapaz de copiar os benefícios dessa vantagem.

Praticamente, não se discorda da grande importância de conhecimento da área, pois retrata a própria organização em linha ampla e este trabalho procurou demonstrar que a forma como as pessoas são administradas faz a diferença. Toda a abordagem diagnóstica não é estática, assim as mudanças das condições determinam uma avaliação constante e uma flexibilidade nas decisões e são essas posturas que determinam a área tão desafiadora contendo toda a dinamicidade de ambientes e pessoas.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L.G. **Gerência de Processo**. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1993.
- BEUREN, I.M. (Organizadora). **Como elaborar trabalhos monográficos: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DENCKER, A. de F. M.; DA VIÁ, S. C.. **Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)**. São Paulo: Futura, 2001.
- DIFERENÇAS entre departamento pessoal e recursos humanos. **FEMPI**, 2008. Disponível em: <<http://www.fempi.com.br/main/index.php?id=157>>. Acesso em: 30 out. 2012.
- ENTENDA como o Rh pode ser essencial para o crescimento da pequena e media empresa. **PENSANDO GRANDE**, c2011. Disponível em: <<http://www.pensandogrande.com.br/entenda-como-o-rh-pode-ser-essencial-para-o-crescimento-da-pequena-e-media-empresa/>>. Acesso em: 27 out. 2012.
- FERNANDES, K.R.; ZANELLI, J.C. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **REV. ADM. CONTEMP.**, Curitiba, v.10, n .1, p. 10-12, jan./mar. 2006. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000100004&script=sci_arttext) >. Acesso em: 29 out.2012.
- FERREIRA, Aurélio B. H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. 3ª ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1993.
- FISCHER, A. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Ed. Gente. 2002.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. Rio de Janeiro: Atlas, 1991.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA F. P.; CALDAS M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira** . São Paulo: Atlas, 1997. p. 293-304.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMES, E. B. P. **Cultura organizacional: um estudo de caso**. Coimbra: Quarteto, 2000.
- GREENHALGH, L. **Relacionamentos estratégicos: a chave para o sucesso nos negócios**. São Paulo: Negócio, 2002.

HANDY, C. **Deuses da Administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 1994.

KOFMAN, F. **Metamanagement o sucesso além do sucesso**: a nova consciência dos negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2007.

MACEDO, K. B. **Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira**. RAE-eletrônica, Volume 1, Número 1, jan-jun/2002.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MILKOVICH, G.T., BOUDREAU, J.W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo. Atlas, 1996.

RHPORTAL. Existe Diferença Entre Rh E Dp? Disponível em: [http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=5ka9dr23q](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=5ka9dr23q). Acessado em: 20/20/2012.

ROCHA PINTO, S.R., **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 6ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SAMPAIO, J. R. E FLEURY, M. T. **Uma Discussão Sobre Cultura Organizacional**. In: FLEURY, M., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and leadership**. San Francisco. Jossey-Bass, 1985.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture organization analysis**. Administrative Science Quarterly, v.28, n.3, p.339-358, 1983.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. 9ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WIND, Y. CROOK, C.. GUNTHER, R. **A Força dos Modelos Mentais**. Porto Alegre. Bookman, 2005.

**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 5892**: normas para datar. Rio de Janeiro, 1989a.

CHANLAT, J. F. (Coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DAVENPORT, T.H., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_ **NBR 6023**: informação e documentação. Rio de Janeiro, 2002a.

\_\_\_\_\_ **NBR 6032**: abreviação de títulos de periódicos e publicações seriadas. Rio de Janeiro, 1989b.

\_\_\_\_\_ **NBR 10520**: informação e documentação: citação em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002b.

\_\_\_\_\_ **NBR 14724**: Informação e documentação: trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

UNIVERSIDADE SAGRADO CORAÇÃO. **Guia para normalização para trabalhos acadêmicos**. 2. ed. Bauru, SP: [s.n.], 2012.

VROMM, V.H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.