

**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP
NÚCLEO DE PESQUISA E INICIAÇÃO CIENTÍFICA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CONFIANÇA OU MEDO? UMA ANÁLISE DE COMO A IMAGEM DA
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS É CONSTRUÍDA NA
ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL DE JOÃO PINHEIRO 2004 Á 2012.**

Bráulio Emílio Maciel Faria

João Pinheiro

2012

Bráulio Emílio Maciel Faria

**CONFIANÇA OU MEDO? UMA ANÁLISE DE COMO A IMAGEM DA
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS É CONSTRUÍDA NA
ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL DE JOÃO PINHEIRO 2004 Á 2012.**

Monografia apresentada a Coordenadoria do
Núcleo de Pesquisa e Iniciação Científica da
FCJP, como parte dos requisitos para a
obtenção do grau Bacharel em Administração..

Orientadora: Dr^a Maria Célia Silva Gonçalves

João Pinheiro

2012

FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP
NÚCLEO DE PESQUISA E INICIAÇÃO CIENTÍFICA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A comissão examinadora abaixo assinada aprova a monografia "Confiança ou medo? Uma análise de como a imagem da Administração de Recursos Humanos é construída na Associação Educacional de João Pinheiro 2004 á 2012"

Elaborada por Bráulio Emilio Maciel Faria

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração

Comissão Examinadora :

Profª. Dra. Maria Célia da Silva Gonçalves - Orientadora

João Pinheiro, Dezembro de 2012

Dedico este trabalho a minha mãe Ana Lúcia Maciel, que sempre esteve ao meu lado nessa caminhada, sofrendo comigo nos momentos difíceis e compartilhando os dias de alegria. Seu incentivo e dedicação foram fundamentais para a realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela proteção e bênçãos recebidas ao longo de toda minha vida e por sempre guiar os meus passos pelos caminhos certos.

A minha mãe Ana Lúcia, por todas as lições que me ensinou ao longo da vida, por sempre me mostrar o caminho da verdade e da honestidade e nunca me deixar sozinho, seja qual situação for. Agradeço pela dedicação, incentivo, preocupação e as horas de sono perdidas esperando minha chegada todas as noites.

Ao meu irmão Wilson, pelo companheirismo e estar sempre pronto a me ajudar em todos os momentos.

Aos professores, por toda a dedicação e paciência em transmitir seus ensinamentos para nos tornar profissionais capacitados para os desafios do futuro. Em especial aos professores Vandeir José, que nos ensinou a enxergar a sociedade de uma forma diferente e a Giselda Shirley por despertar nosso espírito de pesquisador.

Aos meus colegas de turma, por compartilharmos juntos ao longo desses quatro anos, momentos de alegria e de sofrimento.

Agradeço aos meus amigos Ana Lúcia Maciel e José Aparecido C. Mariano, que nunca deixaram de estar ao meu lado. Dividimos momentos únicos os quais levarei comigo por toda a vida. Sempre me lembrarei do dia que nos conhecemos, Ana Lúcia com seus cartazes em seu primeiro seminário na faculdade onde me deixou impressionado com uma apresentação perfeita; e José Aparecido pelas longas partidas de video game na minha casa.

As minhas amigas Leci Alves Ferreira e Camila Gonçalves, as quais considero como irmãs, por serem as primeiras a ouvir os meus problemas e terem sempre palavras de apoio que precisei ouvir em diversos momentos. Agradeço por participarem dos meus treinamentos das apresentações de trabalho da Faculdade ouvindo primeiramente antes de todo mundo. E por toda amizade e apoio que demonstram todos os dias.

A minha orientadora Pr^a.Dra. Maria Célia Silva Gonçalves, por toda dedicação, empenho, amizade e ensinamentos compartilhados, gostaria de expressar minha eterna gratidão por ter me dado a honra de me-la como minha orientadora.

A minha professora, amiga e colega de trabalho Renata Suzelli, pela orientação prestada na realização deste trabalho e por todo aprendizado que seus ensinamentos me proporcionaram na faculdade e no dia a dia de trabalho. Agradeço por permitir que eu

vivenciasse na prática, as teorias sobre liderança ou o que é ser líder que aprendi ao longo do curso, tendo a experiência de fazer parte da sua equipe de trabalho observando a forma com que lida com as diversas situações que ocorrem na empresa em que trabalhamos. Se alguém me dissesse para falar o nome de uma pessoa que considero um líder nato, responderia sem pensar Renata Suzelli.

Enfim, Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste sonho.

Eu aprendi

Eu aprendi ...

Que a melhor sala de aula do mundo está aos pés de uma pessoa mais velha;

Eu aprendi ...

Que quando você está amando dá na vista;

Eu aprendi ...

Que basta uma pessoa me dizer "Você faz meu dia" para que ele se ilumine;

Eu aprendi ...

Que ser gentil é mais importante do que estar certo;

Eu aprendi ...

Que nunca se deve negar um presente a uma criança;

Eu aprendi ...

Que eu sempre posso orar por alguém, quando não tenho a força para ajudá-lo de alguma outra forma;

Eu aprendi ...

Que não importa quanta seriedade a vida exija de você, cada um de nós precisa de um amigo brincalhão para se divertir junto;

Eu aprendi ...

Que algumas vezes tudo o que precisamos é de uma mão para segurar e de um coração para nos entender;

Eu aprendi ...

Que a vida é como rolo de papel quanto mais perto do fim mais rápido acaba;

Eu aprendi ...

Que deveríamos ser gratos a Deus por não nos dar tudo que lhe pedimos;

Eu aprendi ...

Que dinheiro não compra "classe";

Eu aprendi ...

Que são os pequenos acontecimentos diários que tornam a vida espetacular;

Eu aprendi ...

Que debaixo da "casca grossa" existe uma pessoa que deseja ser apreciada e amada;

Eu aprendi ...

Que Deus não fez tudo num só dia. O que me faz pensar que eu possa?

Eu aprendi ...

Que ignorar o fato não os altera;

Eu aprendi ...

Que quando você planeja se nivelar a alguém, apenas está permitindo que essa pessoa continue a magoar;

Eu aprendi ...

Que o AMOR, e não o TEMPO, é que cura todas as feridas;

Eu aprendi ...

Que a maneira mais fácil para eu crescer como pessoa é me cercar de gente mais inteligente do que eu;

Eu aprendi ...

Que cada pessoa que a gente conhece deve ser saudada com um sorriso;

Eu aprendi ...

Que ninguém é perfeito, até que você se apaixone por essa pessoa;

Eu aprendi ...
Que a vida é dura, mas eu sou mais ainda;
Eu aprendi ...
Que as oportunidades nunca são perdidas.
Alguém vai aproveitar as que você perdeu;
Eu aprendi ...
Que quando o ancoradouro se torna amargo a felicidade vai aportar em outro lugar;
Eu aprendi ...
Que devemos ter sempre palavras doces e gentis, pois amanhã talvez tenhamos que engoli-las;
Eu aprendi ...
Que um sorriso é a maneira mais barata de melhorar sua aparência;
Eu aprendi ...
Que não posso escolher como me sinto, mas posso escolher o que fazer a respeito;
Eu aprendi ...
Que todos querem viver no topo da montanha, mas toda felicidade é crescimento e ocorre quando você está escalando-a;
Eu aprendi ...
Que só se deve dar conselhos em duas ocasiões; quando é pedido ou caso de vida ou morte;
Eu aprendi ...
Que quanto menos tempo tenho, mais coisas consigo fazer.

(William Shakespeare)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
PRIMEIRO CAPÍTULO.....	19
I. HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	19
1.1 A HISTÓRIA DO TRABALHO.....	19
1.2 HISTÓRICO DO SURGIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	21
1.3 HISTÓRICO DO SURGIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL.....	28
1.4 RECURSOS HUMANOS EM JOÃO PINHEIRO - MG.....	29
1.5 OS RECURSOS HUMANOS NOS DIAS DE HOJE.....	30
1.6 ADMINISTRAÇÃO, RECURSOS HUMANOS E PSICOLOGIA.....	32
1.7 O QUE SÃO RECURSOS HUMANOS?.....	37
SEGUNDO CAPÍTULO.....	40
II. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	40
III. CONCLUSÃO.....	54
IV. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
V. ANEXOS.....	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	26
Figura 2 Fases Evolutivas da Gestão de Pessoas.....	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo dos colaboradores da FCJP.....	40
Gráfico 2: Idade dos colaboradores da FCJP.....	41
Gráfico 3: Escolaridade dos colaboradores da FCJP.....	42
Gráfico 4: Conhecimento dos funcionários da FCJP em relação ao Departamento de RH.....	43
Gráfico 5: Funções de um Departamento de Recursos Humanos.....	44
Gráfico 6: Representação do RH para os colaboradores da FCJP.....	47
Gráfico 7: Nível de reação dos colaboradores da FCJP quando solicitados a comparecer ao Departamento de RH.....	48
Gráfico 8: Necessidade de avisar o Departamento de Recursos Humanos.....	49
Gráfico 9: Avaliação do trabalho do Departamento de Recursos Humanos na FCJP.....	51

RESUMO

TÍTULO: Confiança ou medo? Uma análise de como a Administração de Recursos Humanos é construída na Associação Educacional de João Pinheiro 2004 á 2012.

AUTOR: Bráulio Emilio Maciel Faria

ORIENTADORA: Prf^ª. Dra. Maria Célia da Silva Gonçalves

Apresenta como foco principal deste trabalho uma análise de como a imagem da Administração de Recursos Humanos é construída na Associação Educacional de João Pinheiro. Tem como objetivo fornecer informações detalhadas demonstrando qual é o papel que o Departamento de Recursos Humanos executa na empresa e assim reduzir a representação de medo dos colaboradores para incentivar o trabalho em equipe e melhorar a administração do setor. O presente trabalho constitui-se da representação dos colaboradores da organização pesquisada, que possuem vínculo de trabalho desde 2002 até os dias atuais. Os funcionários são em sua maioria do sexo feminino e possuem faixa etária de no mínimo 18 anos que se estendem acima dos 37. A análise da pesquisa qualitativa e participante revela um conhecimento elevado de Recursos Humanos que os colaboradores possuem, assim como, demonstra um alto nível de representação de confiança e também medo. O estudo ainda faz uma análise das causas dos problemas descobertos e apresenta uma série de sugestões que podem trazer diversas melhorias a instituição. O desfecho final deste estudo demonstra que a imagem da Administração de Recursos Humanos pode ser construída tendo ambas as representações e que elas moldam um comportamento diferente em cada um dos colaboradores. Enfim, a pesquisa revela o desejo do pesquisador traduzido em palavras, de demonstrar todo seu conhecimento adquirido ao longo de 8 anos de trabalho.

Faculdade Cidade de João Pinheiro - FCJP

Curso de Graduação em Administração.

Monografia de Graduação.

Palavras Chaves: Recursos Humanos; Administração; Representação; Confiança; Medo.

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa objetivou-se analisar como a imagem do Departamento de Recursos Humanos foi construída na Associação Educacional de João Pinheiro (MG) no período de 2004 á 2012. A pesquisa teve este marco temporal em razão do pesquisador ter sido um colaborador desta empresa nesta época, onde trabalhou em diversos setores e vivenciou pontos distintos de observação em relação aos Recursos Humanos da instituição.

A cidade de João Pinheiro está localizada no Noroeste de Minas Gerais e completa no dia 10 de setembro de 2012 cento e um anos de emancipação política. É o maior município da região possuindo uma extensão territorial de 10.727,46Km²e há aproximadamente 45 mil habitantes (IBGE¹, 2010).

A Associação Educacional de João Pinheiro, desde seu nascimento, é uma instituição voltada à educação superior, pois na mesma data de sua fundação, em 1999, criou-se também a Faculdade Cidade de João Pinheiro, instituição de ensino, dedicada à educação superior, através dos cursos de graduação, bacharelado, Licenciatura e tecnológico, pós-graduação e cursos de extensão universitários. (PDI², 2009 – 2013)

O início das atividades desta instituição deu-se no início do ano de 2002 com a aprovação pelo DEPESES/SESu/MEC³, dos cursos de bacharelado em fisioterapia e licenciatura em educação física, sendo que desde o primeiro momento estes cursos foram totalmente assimilados pela população local, ainda em 2002 foram aprovados os cursos de bacharel em enfermagem e licenciatura em letras, matemática e normal superior que iniciaram o seu funcionamento no início de 2003, já em 2003 foi aprovado o curso de bacharel em biomedicina, que iniciou no mesmo ano, ainda em 2003 o curso de bacharelado em administração foi aprovado iniciando suas atividades em fevereiro de 2004. O ano de 2004 foi marcado pela aprovação pela SESu/MEC para os cursos de formação de professores desta instituição, ou seja, os cursos de Licenciatura em Educação Física, Letras, Matemática e Normal Superior, ação esta de grande cunho social, pois, propiciou a capacitação da mão-de-obra docente de uma área muito carente deste tipo de profissional, que abrange o norte do estado de Minas Gerais e o sul do estado da Bahia, com o intuito de aumentar ainda mais este atendimento em 2005 a instituição solicitou junto ao MEC/SESu a autorização para

1 Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

2 Plano de Desenvolvimento Institucional

3Diretoria do Departamento de Política do Ensino Superior/ Secretária de Educação Superior/Ministério da Educação e Cultura.

funcionamento dos cursos de licenciatura em biologia, geografia, história e química, estes cursos foram aprovados e iniciaram suas primeiras turmas em 2006, ainda em 2005 foi solicitado o reconhecimento dos cursos de Bacharelado em Fisioterapia e Licenciatura em Educação Física, Letras e Matemática, sendo os mesmos reconhecidos em 2006, ano em que foram solicitados os reconhecimentos dos cursos de Bacharelado em Enfermagem e Licenciatura em Normal Superior que foi transformado em Licenciatura em Pedagogia. Em 2007 foi solicitado o reconhecimento dos seguintes cursos: Bacharelado em Administração de Empresas e Biomedicina, Licenciatura em Biologia, História, Geografia e Química; e a renovação do reconhecimento dos cursos de Bacharelado em Fisioterapia, Licenciatura em Educação Física, Letras, Matemática e Normal Superior (PDI, 2009 – 2013).

O tema deste estudo foi abordado em razão do pesquisador ser um colaborador desta organização há 8 anos e vivenciar na prática os diversos problemas que acontecem pelo fato de não se conhecer ou ter uma visão equivocada da ARH⁴. O próprio pesquisador ao iniciar seus trabalhos na instituição em 2004, não sabia qual era o papel do Departamento de Recursos Humanos e com o passar dos anos ele foi construindo sua própria imagem e definição do setor.

Em 2010, o pesquisador assumiu a ARH onde passou a conhecer verdadeiramente qual era a real finalidade do departamento. O desejo de explanar sobre o presente tema partiu desta época ao observar que os outros colaboradores, assim como ele, também tinham uma imagem equivocada da ARH onde criavam suas próprias definições sobre o setor. O desejo de analisar como e porque a imagem do departamento era construída dessa forma foi se tornando cada vez maior.

Esta pesquisa teve como intuito demonstrar aos funcionários da Associação Educacional de João Pinheiro qual é o papel da administração de recursos humanos, contribuindo assim para um melhor relacionamento entre funcionários e RH. Melhorando o relacionamento entre eles, facilitará os processos organizacionais e contribuirá para um melhor desenvolvimento do trabalho de ambos e conseqüentemente trazendo significativas melhorias para a administração da instituição.

Grande parte das empresas de João Pinheiro não possui um departamento específico de recursos humanos e preferem contratar escritórios de contabilidade para fazer essa função ou simplesmente optam por não ter este departamento em sua gestão. Os fatos relatados neste estudo mostram a todo meio empresarial pinheirense a contribuição e influência que um Departamento de Recursos Humanos exerce sobre a administração da empresa. A sociedade

4 Administração de recursos humanos.

empresarial de João Pinheiro estará tomando conhecimento de exemplos reais de uma ARH em uma grande empresa de sua cidade nas páginas desta pesquisa.

A administração é uma ciência social aplicável gratificante de ser estudada, ela surgiu e se desenvolveu junto com história da humanidade. Seus princípios e métodos permitem que pesquisadores desenvolvam trabalhos de censo crítico, contribuindo com o próprio desenvolvimento da sociedade.

Uma pesquisa deve ser iniciada partindo do desejo do pesquisador de adquirir um conhecimento. Segundo BASTOS (2006), o fato dos humanos relacionarem-se com o universo que os cerca, consigo mesmo e com o que ele caracteriza de transcendental se dá o nome de conhecimento. Ele afirma que o homem utiliza-se dos sentidos e da inteligência para extrair das coisas matérias os significados que existem nelas.

Sendo assim, o desejo do pesquisador de sempre buscar novos conhecimentos fica em evidência, e a realização de uma pesquisa se faz presente com o intuito de revelar a verdade sobre algo, como cita a seguir: “A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para oferecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. (LAKATOS, 2005, p.157).

A pesquisa então é um método científico que visa descobrir verdades trazendo melhorias para a sociedade. O desejo de descobrir verdades se deve por ela não ser absoluta. A verdade nada mais é do que um ponto de vista, um objeto pesquisado em uma determinada época fruto de um embasamento teórico antigo que vai acabar tendo diferentes definições com trabalhos recentes, ou não. Segundo FREIRE-MAIA(2007), nunca se saberá se uma teoria é de fato verdadeira, o que os cientistas fazem é usar métodos científicos que transformarão a teoria em um fato. Ele conceitua a verdade da seguinte forma:

O conceito de verdade não é científico, mas filosófico. O cientista pode aceitar, como “verdade”, muitas das proposições científicas que julgam estarem suficientemente corroboradas ou mesmo outras proposições situadas fora da área da ciência. (FREIRE-MAIA, 2007, p.97).

Vejamos o que um autor fala sobre a verdade absoluta:

A medida que cresce o grau de corroboração de uma teoria, podemos dizer que está crescendo a probabilidade de ela representar a verdade. Como se sabe, a probabilidade oscila entre 0 (impossibilidade) e 1 (certeza). Isto pode fazer crer que o grau de veracidade de uma teoria possa, algum dia, chegar a 1, quando a teoria passaria a ser uma verdade absoluta. Este estágio, no entanto, nunca é atingido; as corroborações sucessivas elevam assintoticamente o grau de veracidade de uma teoria, que tende para 1 (limite), sem nunca atingi-lo. (FREIRE-MAIA, 2007, p.99).

A verdade nunca sendo absoluta é o que motiva o pesquisador a sempre questionar, a buscar novos conhecimentos, aplicar novos meios de comprovação para se aproximar o

máximo da verdade e mais importante ainda demonstrar a população o resultado de seus questionamentos e conclui-se:

Mesmo quando colocamos o desafio correto de que a pesquisa é descoberta da realidade, trata-se de um conceito estreito de realidade, se a restringirmos a sua manifestação empírica. A tendência de reduzir a sua expressão empírica é facilmente compreensível, porque é a mais manipulável diante da expectativa metodológica dominante. É tanto mais tratável cientificamente, aquilo que é mensurável, experimental, observável. (DEMO, 2005, p.19).

A iniciação científica deve começar através dos professores no meio acadêmico, de acordo com DEMO (2005), a pesquisa deve acompanhar todo o processo educativo do acadêmico, pois a pesquisa é um princípio educativo e a base de qualquer proposta emancipatória. Portanto é necessário motivar a criatividade do educando, fazendo-o adquirir o “espírito” de cientista.

Observando o dia-a-dia na Associação Educacional de João Pinheiro, o pesquisador levantou uma série de indagações: Como a imagem do ARH é construída? Os colaboradores da organização pesquisada sabem para quê serve o Departamento de Recursos Humanos? Por que alguns funcionários procuram outros setores quando surge um determinado problema que seria de competência do Departamento de Recursos Humanos resolver? Qual a representação do RH? Qual a influência dos vínculos organizacionais na instituição? A Administração de Recursos Humanos desempenha seu papel de forma competente?

Esta pesquisa objetivou analisar como a imagem do Departamento de Recursos Humanos é construída. O estudo realizado teve participação imprescindível dos colaboradores da instituição

Teve ainda como demais objetivos demonstrar e ensinar os colaboradores da organização pesquisada qual é o papel do Departamento de Recursos Humanos; construir um grau de confiança satisfatório entre RH e colaboradores, eliminando assim que certos problemas de competência do RH vá para outros setores; eliminar a representação de medo que o Departamento de Recursos Humanos exerce nos colaboradores; moldar os vínculos organizacionais e incentivar o trabalho em equipe; melhorar a Administração de Recursos Humanos.

A participação do pesquisador no dia a dia da empresa foi que norteou as suas indagações e através de sua observação, acredita-se que a imagem do Departamento de Recursos Humanos é construída através do medo.

A função do departamento de recursos humanos na organização segundo TOLEDO (2003) é recrutar, treinar, desenvolver, motivar as pessoas que trabalham na empresa. O

problema é que a maioria dos funcionários parecem não saber disso e vêem o departamento de recursos humanos como sendo o lugar que faz unicamente advertir e demitir pessoas.

Tendo em vista essa definição dos recursos humanos, os funcionários não percebem que esse setor existe para orientá-los e eles acabam entendendo o contrario, de que o Departamento de Recursos Humanos da empresa serve apenas para adverti-los. Pensando dessa forma o relacionamento entre o setor e os demais empregados fica comprometido, pois sempre que o setor chamar os funcionários eles já vão criar uma expectativa de que algo ruim irá acontecer.

Os colaboradores já com a definição criada do RH, tomam a seguinte ação quando um determinado problema surge: O funcionário ao invés de procurar o RH, vai procurar outro setor que não irá resolver o seu problema e pode ser que piore a situação. Se for uma coisa confidencial, a informação já vazou em toda organização.

Essa situação é muito problemática, pois pessoas que não deveriam ter certos tipos de informações acabam sabendo e o assunto corre por todos os setores. Isso influencia no clima organizacional da empresa, pois ao invés de se preocuparem com o trabalho, acabam se preocupando com assuntos sem importância. Isso faz com que os colaboradores percam o foco, prejudicando seu trabalho e prejudicando também o trabalho dos outros principalmente a administração de recursos humanos. Quando o assunto chega no RH, ele já percorreu toda a empresa e o setor tem a complicada missão de concertar o problema.

Muitas vezes, por causa desse tipo de problema é que alguns funcionários acabam sendo advertidos. Por causa da advertência que recebem e também da definição que já possuem de que o recursos humanos serve apenas para demitir pessoas, toda essa imagem do setor criado faz com que eles tenham medo do RH.

Essa representação de medo do setor de recursos humanos ajuda a criar um outro tipo de problema com os vínculos organizacionais. Os vínculos são importantes, pois eles incentivam a cooperação e o trabalho em equipe. Entretanto, quando ele acontece de forma negativa, prejudica o relacionamento entre as pessoas dentro da empresa. Se a pessoa tem medo do RH, ele vai falar para o seu colega de trabalho não procurar o setor porque senão ele vai acabar advertido ou demitido. Sendo assim, esse colega vai ter construído a mesma imagem errada do setor de recursos humanos e isso vai aumentando cada vez mais, até que chegue em um ponto que todo mundo da organização pense da mesma forma.

Para evitar todos esses problemas, o responsável do Setor de Recursos Humanos tem que estar sempre presente no dia a dia da empresa. É função oferecer confiança e apoio aos funcionários. Se os colaboradores tem medo do setor, parte da culpa é também do RH, porque ele permitiu que isso acontecesse. Por isso o RH tem que estar sempre presente e trabalhar

junto com os colaboradores e também deve demonstrar que ele existe para ajudá-los, ele não trabalha contra os funcionários, trabalha para que os objetivos da organização sejam alcançados e ao mesmo tempo trabalha para desenvolver os colaboradores da instituição. E

O Departamento de Recursos Humanos da Associação Educacional de João Pinheiro possui suas falhas assim como qualquer outro setor, mas ele tenta fazer um trabalho competente e se esforça para melhorar cada vez mais de acordo com as possibilidades que a empresa oferece. Entretanto, a não participação dos funcionários junto ao RH não demonstra que eles tenham confiança no setor e que não execute seu trabalho de forma satisfatória.

A metodologia utilizada foi de caráter qualitativo e pelo fato do pesquisador compartilhar a vivência dos sujeitos pesquisados, o método teve algumas características de pesquisa participante. Entretanto a pesquisa também foi do tipo exploratória, que pode ser definida como:

Exploratórios – são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. (LAKATOS, 2005, p.190)

Para a obtenção de uma melhor análise, a pesquisa abordou também o método descritivo combinado com o exploratório, ficando definido da seguinte forma:

Estudos exploratórios-descritivos combinados – são estudos exploratórios que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. (LAKATOS, 2005, p.190)

Uma pesquisa de campo foi realizada utilizando instrumentos de observação assistemática e também foi aplicado um questionário aos colaboradores da instituição. O comportamento dos colaboradores já vinha sendo observado pelo pesquisador e durante a pesquisa de campo ele continuou dando ênfase nesse método.

O questionário seria aplicado a todos os funcionários da instituição que atualmente conta com um quadro de pessoal com 64 funcionários distribuídos entre os cargos de professores e técnico-administrativos. Dos 64 colaboradores apenas 43 responderam os questionários, os outros 21 não quiseram ou não puderam responder.

A escolha de se usar questionários se deu pelo fato do pesquisador estar integrado aos sujeitos pesquisados e, portanto tentar reduzir ao máximo a omissão de informações. O questionário foi entregue a cada um deles e uma urna foi colocada em um local estratégico para que os colaboradores depositassem seu questionário depois de respondido sem serem identificados.

Terminado a coleta de dados, foi realizado uma triangulação de informações com os resultados obtidos no questionário e na observação do pesquisador.

No primeiro capítulo intitulado "*História da Administração de Recursos Humanos*" foi discutido todo o seu processo de desenvolvimento, desde as origens do trabalho aos dias atuais. No capítulo, foi abordado quando foi criada a Administração de Recursos Humanos, suas principais teorias e autores, como se deu sua abordagem no mundo e no Brasil, as ligações com a psicologia e finalmente demonstra o que são Recursos Humanos.

No segundo capítulo intitulado "*Apresentação e análise dos dados*", foi demonstrado todos os dados obtidos nos questionários através de gráficos, onde as informações foram transcritas em palavras sendo interpretadas pelo autor da pesquisa.

PRIMEIRO CAPITULO

I. HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

1.1 A HISTÓRIA DO TRABALHO

Na mitologia Grega, existe uma história de um homem chamado Sísifo que foi condenado por ter desafiado os Deuses a empurrar eternamente uma rocha de mármore com suas mãos até o cume de uma montanha, sendo toda vez que ele estava quase atingindo o topo, a pedra rolava novamente montanha abaixo até o ponto de partida por meio de uma força irresistível. Sísifo passou a ser conhecido por executar um trabalho rotineiro e cansativo.

O mito de Sísifo é citado por BORGES; YAMAMOTO (2004) sendo considerado o epítome do trabalho inútil e da desesperança. O autor abre uma discussão sobre a palavra trabalho estar ligada a tortura e se devemos necessariamente associá-la ao sofrimento. Essa associação de sofrimento está ligado na própria origem da palavra como cita a seguir:

O desprezo pelo trabalho aparece em vários sintomas significativos: não há, na língua grega, uma palavra para designar trabalho (usa-se a palavra *ergon*, obra; ou a palavra *ponos*, esforço penoso e doloroso); a palavra latina da qual trabalho deriva é *tripalium*, um instrumento de três estacas, destinado a prender bois e cavalos difíceis de ferrar, portanto, um instrumento de tortura. A outra palavra latina empregada para designar trabalho é *labor*, que corresponde ao grego *ponos*, *portanto*, indica pena, fadiga, cansaço, dor. (CHAUI,2005,p.390)

Desde os primórdios da humanidade o homem sofre de diferentes formas em relação as suas atividades e na interpretação de Kall Marx “diz que os homens fazem sua própria história, mas não a fazem em condições escolhidas por eles. São historicamente determinados pelas condições em que produzem sua vida”(CHAUI, 2005, p.384).

Podemos concluir que o trabalho evoluiu junto com a história da humanidade, mas ele não foi evoluído pelas escolhas dos homens e sim pelas suas necessidades. Na antiguidade os povos trabalhavam unicamente para sua subsistência com atividades de caça e pesca, onde tinha obrigação com a família. Com o surgimento das grandes civilizações, o trabalho passou a ser de forma sedentária e era visto como uma forma de desprezo. Trabalhar significava castigo, humilhação, derrota, etc.

O homem não escolheu a forma de trabalhar, ele foi obrigado a se adaptar nas diferentes épocas e essas transformações culturais são descritas a seguir:

Especular sobre a origem do homem e suas primeiras atividades leva-nos a hipóteses imersas em posições filosóficas, ou a teorias antropológicas.

Concordância existe na distinção de duas fases que se sucederam na vida humana: nomadismo e sedentarismo. De uma fase nômade, baseada na economia de caça e coleta, passou o homem para uma sedentária, de uma economia de produção. Esta segunda fase é marcada pelo início das grandes civilizações: China, Egito, Mesopotâmia, Índia, Grécia, Arábia, Roma. O trabalho já foi considerado um castigo divino, um distintivo da dignidade humana, uma necessidade para sobrevivência. De fato, parece que – sintonizados com nossa cultura – o trabalho integra a vida humana, seja ele braçal (físico), seja mental (intelectual). (CASTRO, 2002, p.59)

Os povos primitivos utilizavam o trabalho de forma comunitária, baseado em cooperação compulsória em obrigações com os parentes diretos. Nas civilizações na idade média, o trabalho sofreu mudanças onde o produto agora passa do trabalhador para o proprietário. Diante dessa mudança o trabalhador agora vê-se obrigado a atender as exigências do proprietário junto com as suas necessidades.

No passagem do século XVIII para o XIX, o trabalho passava por outra transformação com o surgimento da revolução industrial e das grandes teorias da administração. Por influência do Taylorismo, que defendia a divisão do trabalho e os estudos dos tempos e movimentos, os trabalhadores deveriam ser como as máquinas onde não deveriam pensar, deveriam apenas executar o trabalho braçal.

Durante esse período, os trabalhadores sofreram muito, pois suas necessidades não eram levadas em consideração e não ter um emprego significa motivo de vergonha. Somente com o surgimento da teoria das relações humanas em 1929 e através de vários estudos é que passaram a se preocupar com o bem estar dos trabalhadores.

Podemos observar que em todas as fases da história o trabalho envolve sofrimento, entretanto os autores BORGES; YAMAMOTO (2004) indagam se o trabalho deve ser necessariamente associado a sofrimento, se todo trabalho deve ser considerado, como no mito de Sisíffio, rotineiro e inútil.

Embora todos os fatos liguem trabalho a sofrimento, nos dias de hoje é possível trabalhar e ter prazer ao mesmo tempo. A satisfação dos empregados está diretamente ligada a qualidade de vida no trabalho, quanto mais for a satisfação, a motivação, maior será a produtividade na organização. MAXIMIANO (2008) diz que as satisfações dos funcionários podem acontecer de várias formas como educação formal, vida familiar, oportunidade de crescimento, etc.

1.2 HISTÓRICO DO SURGIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A evolução do trabalho descrita no capítulo anterior está inteiramente ligada a atividades de recursos humanos. As diversas atividades que os povos antigos realizavam, já eram empregadas conceitos de RH:

É um campo de atividade tão antigo quanto o ser humano. Quando nossos avós pré-históricos saíam, em grupo, para colher frutas, caçar ou pescar, tanto os seus líderes como os membros do grupo estavam praticando, continuamente, ações de Recursos Humanos. A escolha de quem iria sair nestas sortidas é uma ação que hoje em dia seria chamada de Seleção de Pessoal. O ensino de como colher a fruta, caçar ou pescar, efetuado pelos mais velhos junto aos iniciantes, era a prática de treinamento de Pessoal. A decisão de como seriam distribuídos os frutos dessas atividades tinha, entre outras implicações, uma atividade substancial de prática de Administração de Salários e Benefícios, e assim por diante. (TOLEDO, 2003, p.10-11)

Podemos observar que várias atividades de Recursos Humanos já eram praticadas desde a antiguidade e assim como o trabalho evoluiu ao longo das eras, as atividades de RH também seguiram os seus passos.

Não foi, porém, como cita TOLEDO (2003), nesses universos econômicos rudimentares que a Administração de Recursos Humanos foi moldada. Suas ações foram esculpidas em cenários de administração de ação política, militar, de gestão dos monopólios econômicos dos governos e nas organizações religiosas. Com o surgimento capitalismo industrial durante a revolução industrial é que o Recursos Humanos passou a ter marcante presença no mundo empresarial privado.

De acordo com MARRAS (2000), uma das primeiras atividades de RH surgiu durante a revolução industrial por influência do até então desconhecido engenheiro Taylor, que buscava a maximização da eficiência na produção.

Nesse período e sob tal influência nasceu a função de chefe de pessoal propriamente dita. Para o empresário, o trabalhador era tão-somente um instrumento a mais na busca dos resultados da empresa. O que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias. Alguém deveria contabilizar as entradas e saídas; os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas. Cabia ao então chefe de pessoal “informar” eventuais irregularidades e advertir ou despedir os faltosos. (MARRAS, 2000, p.22)

É indiscutível que o taylorismo trouxe grandes contribuições para a administração, entretanto no sentido de relações humanas foi muito ruim. Nesta época, eles queriam que os trabalhadores fossem como as máquinas, 18 horas diárias ininterruptas de trabalho fazendo o mesmo movimento. Havia uma grande desvalorização do trabalho como relata a seguir:

A desvalorização do trabalho é devida, em parte, à própria divisão do trabalho, que embora existindo desde tempos pré-históricos, foi grandemente

acentuada na Revolução Industrial, especialmente pela aplicação do taylorismo. (LACOMBE, 2005, p.5)

Entretanto, a Revolução Industrial, a desvalorização do trabalho, tornaram-se objeto de estudo de vários pesquisadores que tinham o enfoque da administração nas pessoas e não nas tarefas em si.

A corrente dos autores que enfatizam as pessoas e seu bem-estar tem antecedentes muito antigos. Para o estudo da administração, é importante considerar que essa corrente ganhou grande força durante a Revolução Industrial. As condições de trabalho nesse período eram tão difíceis que motivaram algumas pessoas e instituições a tentar melhorá-las. Isso foi feito tanto no campo das idéias quanto no da ação prática. (MAXIMIANO, 2008, p.209)

Diversos pesquisadores surgiram no final do século XIX e início do século XX que segundo ROBBINS; COULTER (1998), reconheciam a importância das pessoas para o sucesso de uma organização. Esse reconhecimento se deu pelo fato de administradores fazerem suas tarefas através de pessoas. Assim surgiu o que chamamos de abordagem de Recursos Humanos.

O ser humano não é e não trabalha como máquina. Não é infalível nem pode trabalhar ininterruptamente. Entretanto, o homem é excelente na coordenação. Além disso, diferente das máquinas, consegue relacionar a percepção à ação. As pessoas trabalham melhor se não forem vistas como máquinas, ou seja, se o ser inteiro estiver engajado no trabalho: seus músculos, sentidos e cérebro. (LACOMBE, 2005, p.5)

Um dos primeiros defensores da abordagem de Recursos Humanos a se destacar foi Robert Owen, empresário escocês que em 1800, demonstrou coragem e empenho em reduzir o sofrimento da classe trabalhadora.

Propôs um local de trabalho ideal onde as horas de trabalho seriam reguladas, o trabalho infantil seria ilegal, seria oferecida educação pública, seriam fornecidas refeições no trabalho, e as empresas se envolveriam em projetos comunitários. (ROBBINS, COULTER, 1998, p.27)

O resultado da filosofia de Owen, de acordo com MAXIMIANO (2008), ele provou que os trabalhadores poderiam ser motivados com um toque humanista e que o impacto nos negócios foi altamente positivo. A empresa de Owen atingiu um alto nível de lucratividade. As ideias desse pensador anteciparam várias teorias que viriam a ampliar seus métodos.

Outro pensador que viria a se destacar foi Hugo Munstemberg, alemão que imigrou para os Estados Unidos no início do século XX e criou o campo da Psicologia Industrial.

Ele sugeriu o uso de testes psicológicos para melhorar a seleção de empregados, o valor da teoria do aprendizado no desenvolvimento de

métodos de treinamento, e o estudo do comportamento humano para compreender que técnicas são mais eficazes para motivar funcionários. (ROBBINS, COULTER, 1998, p.27)

As ideias de Munstemberg são usadas até os dias de hoje, e o que antes atendia pelo nome de Psicologia Industrial, passaria a ser conhecida como Psicologia Organizacional (MAXIMIANO, 2008). As técnicas que são usadas hoje para seleção de pessoal, como avaliação psicológica e técnica, treinamento e motivação de funcionários são técnicas construídas pelos estudos de Munstemberg.

No início do século XX surgiu a filósofa social Mary Parker Follett, a primeira autora que reconheceu que as organizações deveriam ser vistas pela perspectivas comportamentais individuais ou em grupo dos colaboradores. Suas ideias humanistas descrevem o seguinte:

Propôs idéias mais orientadas para pessoas, uma mudança radical com relação às teorias de administração científica que estavam sendo promovidas. Follett achava que as organizações deveriam se basear em uma ética de grupo, em vez do individualismo. Argumentava que o potencial individual se mantinha apenas potencial até ser liberado através da associação em grupo. Seus conceitos tinham claras implicações para a prática administrativa. A implicação era de que administradores e trabalhadores deveriam se ver mutuamente como parceiros – partes de um grupo comum. (ROBBINS, COULTER, 1998, p.27)

Os conceitos de Follett interpretados por MAXIMIANO (2008), diz que as idéias da autora afirmavam que o homem no trabalho era motivado por necessidades e desejos e que a coordenação, em lugar da intimidação, seria a essência da boa administração.

As ideias Mary Parker Follett influenciaram a filosofia de trabalho que as empresas de hoje adotam quanto a importância da motivação das pessoas, o trabalho em equipe, a liderança, o poder e a autoridade.

Chester Barnard, executivo de uma empresa americana de telecomunicações, foi outro humanista que exerceu grande influência em 1938. “Barnard introduziu a idéia de que os administradores tinham que examinar o ambiente e então ajustar a organização para manter um estado de equilíbrio” (ROBBINS, COULTER, 1998, p.28)

O estado de equilíbrio que é citado nas idéias do autor se refere quanto aos benefícios que a organização oferece ao trabalhador em troca do esforço que o trabalhador oferece a organização. De acordo com MAXIMIANO (2008), às ideias de Barnard ofereciam equilíbrio entre esforço e recompensa. Foi um dos pioneiros a mostrar o papel dos fatores humanos no trabalho dos administradores.

O estudo dessas pessoas começou a demonstrar a importância do fator humano dentro das organizações. Entretanto o um experimento realizado por Elton Mayo entre 1927 á 1933, chamado de estudos *Hawthorne*, seria considerado o evento mais importante para a área de

Recursos Humanos. MAXIMIANO (2008) e ROBBINS, COULTER (1998) partilham da mesma opinião sobre a importância da experiência de *Hawthorne* para o enfoque comportamental da administração.

Os estudos realizados por Mayo e alguns engenheiros na fábrica *Hawthorne da Western Electric Company* em Cicero, Illinois, tinham como objetivo explicar como o ambiente de trabalho influenciava na produtividade dos trabalhadores. Um grupo de pessoas foi exposto a algumas experiências como, se diminuíssem a intensidade da iluminação a produção reduziria. O fato é que aconteceu justamente o contrário, o nível de produção aumentou consideravelmente tornando-se ainda maior do que era antes para a surpresa dos engenheiros que não conseguiam explicar o resultado que observaram.

Foi realizado também uma experiência de prêmios financeiros para quem produzisse mais. O objetivo era comprovar que quanto maior fosse o incentivo maior seria a produção, o que também não se concretizou. A produção continuou sendo a mesma, Mayo e os engenheiros observaram que os membros do grupo estudado não queriam se destacar individualmente deixando os outros em desvantagem, o incentivo de produção deveria ser igual para todos.

Diante dos resultados obtidos nessa experiência, Mayo constatou que a produção não era influenciada pelos fatores do ambiente e sim pelo sentimento das pessoas do grupo.

Era visível que existia um fator que motivava os empregados e não era nenhum dos fatores ambientais nem a remuneração. Concluíram, após estudos e entrevistas com o pessoal da produção, que o que realmente motivava os empregados era a atenção que lhes era dada pelos experimentadores e pela alta administração da empresa. A partir daí, começou a tomar vulto a preocupação com a motivação dos empregados, como a necessidade de se compreender as relações entre as pessoas e com a importância de ouvir os empregados para melhorar a produção. (LACOMBE, 2005, p.171)

A experiência de *Hawthorne* serviu para mostrar aos administradores que são as pessoas que movem a organização, o que vai contra a teoria de Taylor. Entretanto como cita LACOMBE (2005), não é que Taylor estivesse errado, suas contribuições para a administração foram grandiosas. O que acontece é que sua teoria é antiga, criada no início século XX e durante esse período o mundo passou por uma transformação, mudou o ambiente, as necessidades dos trabalhadores, bem como suas qualificações e a maneira de administrar naquela época não era adequada décadas depois.

Após os acontecimentos em Hawthorne, os administradores agora estudavam formas de se motivar os funcionários. Os estudos realizados a partir da experiência de Elton Mayo ficaria a ser conhecido como movimento das relações humanas.

O movimento das relações humanas defendiam de forma unânime que o trabalhador estando motivado produzia mais. Vários pensadores surgiram com muitas idéias para motivar os trabalhadores.

Um desses pensadores foi Dale Carnegie, famoso escritor do livro *How to Win Friends and Influence People* (Como fazer amigos e influenciar pessoas). Seu livro na década de 30, 40 e 50 foi lido por milhões de pessoas. Segundo ROBBINS, COULTER (1998), Carnegie é esquecido por estudiosos da administração, mas suas idéias tiveram grande impacto nas atividades administrativas. Ele defendia que para obter o sucesso era necessário a cooperação dos outros, fazer as outras pessoas se sentirem importantes, criar uma boa primeira impressão, conquistar pessoas deixando elas falarem, mudar as pessoas fazendo elogios as suas características boas.

Na década de 50 surgiu a mais famosa das teorias motivacionais, chamada de teoria da hierarquia das necessidades, do psicólogo Abraham Maslow. Ele defendia que as necessidades humanas estão em uma hierarquia complexa onde as pessoas buscam atender, por ordem de importância, as necessidades básicas, segurança, sociais, estima e auto-realização. Maslow fala que as pessoas só vão buscar as necessidades de nível superior quando a satisfação das inferiores for plena. Na conclusão de SCHERMERHORN (2006), a teoria da hierarquia das necessidades mostra aos administradores que se seus subordinados tiverem necessidades bloqueadas ou reprimidas irá influenciar negativamente no trabalho. Da mesma forma, oferecendo oportunidades para eles satisfazerem essas necessidades podem trazer consequências motivacionais positivas.



Figura 1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>

Após surgir a teoria da hierarquia das necessidades, outro psicólogo chamado Douglas McGregor, estudioso da área social, completaria as ideias de Maslow com outra interessante teoria denominada Teoria X e Y. “Mostra duas formas distintas de “ser” do trabalhador ou duas formas distintas de “ver” o trabalhador”. (MARRAS, 2000, p.35)

McGregor fala que existem dois tipos de trabalhadores: O trabalhador X, que é a pessoa negativa, desmotivada, sem ambição, pouco criativa e que deve ser todo tempo fiscalizada. O trabalhador Y, é a pessoa ao contrário da X, é aquele trabalhador motivado, criativo, participativo, que gosta do trabalho e que defende a empresa. De acordo com MARRAS (2000), a dedução da teoria é que ela pode se referir ao “ser” do trabalhador ou do gerente. O trabalhador talvez não pertença ao X, mas ele pode ser visto pelo gerente como tal, ou vice-versa.

A teoria X e Y embora pareça simples, mostra a natureza humana dentro das organizações, suas contribuições para a área de recursos humanos pode ter sido até maior que as teorias de Maslow, como a explicação mostra a seguir:

Ao desenvolver a teoria X e Y McGregor deu uma contribuição realmente pioneira. Esse autor foi possivelmente aquele que mais coragem teve na denúncia das restrições antidemocráticas das organizações. Foi ele, também, que muito contribuiu para tirar Recursos Humanos (e a administração em geral) do “limbo tecnicista” no qual estava mergulhada essa área e relacionar o comportamento humano nas organizações com outros universos culturais.” (TOLEDO, 2003, p.56)

Entretanto, devemos observar que a teoria X e Y não é um estilo de ação ou método a ser seguido, é apenas uma demonstração dos tipos de pessoas e grupos que existem em uma organização, e que podem ser influenciados pelas atitudes de qualquer um dos colaboradores dentro da empresa.

A escola das relações humanas criaram diversas teorias de como as pessoas podem ser influenciadas dentro das organizações. As teorias motivacionais de Carnegie, Maslow, McGregor e outros avançaram a abordagem dos recursos humanos na história. A partir de suas teorias a gestão de pessoas evoluiu para a chamada fase administrativa onde o até então cargo de gerente de relações industriais passou a ser conhecido como gerente de recursos humanos e somente em 1985 é que o profissional de RH passou a integrar o nível estratégico nas organizações.

Como cita MARRAS (2000), existiam cinco fases que mostram a evolução de gestão de pessoas, a fase contábil chamada de pré-histórica pois se preocupava unicamente com os custos da organização, a fase legal onde pela primeira vez surgiu a função de chefe de pessoal, a fase tecnicista onde o cargo de chefe de pessoal passou a ser gerente de relações industriais, a fase administrativa surgiu o gerente de recursos humanos e a fase estratégica onde o gerente de recursos humanos passou a integrar o planejamento estratégico da organização.

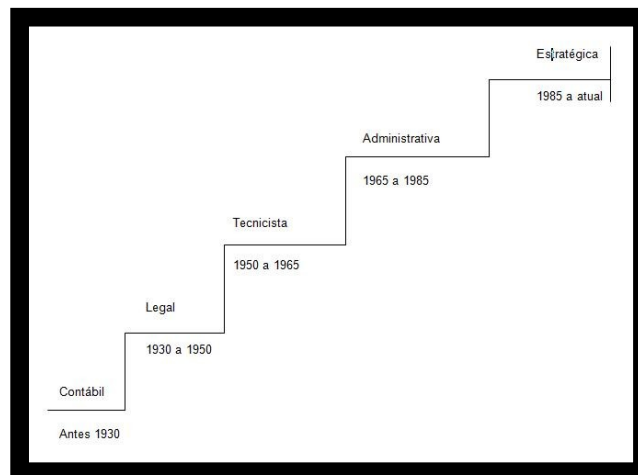


Figura 2 Fases Evolutivas da Gestão de Pessoas
Fonte: (MARRAS, 2000, p.26)

1.3 HISTÓRICO DO SURGIMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO BRASIL

Pode-se dizer que a Administração de Recursos Humanos no Brasil é ainda uma criança. Embora existam fatos históricos que vieram a contribuir para o surgimento dessa área em nosso país na década de 50, foi apenas nos anos 80 que a sua importância foi reconhecida no meio acadêmico e posteriormente nas organizações.

O principal fato histórico ocorrido no Brasil foi a Lei Áurea, em 13 de Maio de 1888, que aboliu a escravidão e em 1934 surgiu a primeira constituição brasileira a ter normas específicas de direito do trabalho. De acordo com MARRAS (2000), Somente na década de 50, na fase tecnicista que foi implantado no Brasil um modelo americano de gestão de pessoas pelo até então presidente da república Juscelino Kubitschek. Ele implementou a indústria automobilística no nosso país onde os empresários tiveram que aceitar as novas políticas de administração incluindo o cargo de gerente de relações industriais.

Na década de 80 segundo TONELLI et all (2003) a área de recursos humanos estava em evidência em um contexto internacional e que influenciou o meio acadêmico brasileiro a ter interesse nos diversos assuntos da área.

No Brasil existem vários autores que são especializados em RH e possuem várias obras publicadas, como Francisco Lacombe. Formado pela escola técnica da Pontífica Universidade Católica do Rio de Janeiro, na qual recebeu o premio de melhor aluno em 1960, é *Master of Sciences* pela *University of Houston*. Suas áreas de especialização envolvem Fundamentos de Administração; Administração de Recursos Humanos, Estruturas Organizacionais, Diagnóstico e Planejamento Empresarial; Tendências Atuais de Administração; Gestão Contemporânea. Também é analista de investimentos de Recursos Humanos e tem diversos livros publicados.

Jean Pierre Marras é Mestre em Administração de RH pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) e doutor em Ciências Sociais pela Pontífica Universidade Católica de São Paulo. Atualmente, é professor assistente da FEA/PUC/SP, professor de pós-graduação (MBA) na PUC/Minas (Poços de Caldas, MG) e professor da Faculdade de Engenharia Industrial (FEI-SBC) no programa de MBA. É diretor-fundador da Marras & Associados, consultoria em Administração e RH. Possui dez livros e diversos artigos científicos publicados.

Atualmente, cada vez mais pessoas estão se especializando em administração de recursos humanos no Brasil. Alguns pesquisadores tem artigos publicados que até propõe diferentes interpretações de teorias famosas de RH, como GONDIM; SILVA (2004) que criticam de certa forma, as teorias motivacionais da escola de relações humanas. Eles explanam que essas teorias não podem ser levadas como sendo as únicas que interferem na produtividade dos trabalhadores e ainda criticam o resultado das mesmas por elas não apresentarem pesquisas científicas já que o método usado para criá-las foi apenas de observação e experiências profissionais dos seus criadores. Podemos observar que nosso país conta com autores e pesquisadores muito bons, que sabem questionar e buscar respostas, o que contribui muito para o crescimento da área de RH e do meio acadêmico em geral no Brasil.

1.4 RECURSOS HUMANOS EM JOÃO PINHEIRO - MG

A área de recursos humanos em João Pinheiro é bastante escassa, a maioria das empresas não possui o departamento específico e as que possuem fazem apenas o trabalho de departamento pessoal que está relacionado apenas com a folha de pagamento.

A falta de interesse dos empresários em desenvolver a área de recursos humanos em suas empresas acabam atrasando o crescimento das mesmas e conseqüentemente o crescimento empresarial do município.

Alguns pesquisadores pinheirenses analisaram a administração de recursos humanos em algumas empresas de João Pinheiro, como CARDOSO (2007) que analisou o RH em uma sapataria onde ele observou que a falta de motivação dos colaboradores em obter crescimento empresarial e profissional iria contra a motivação do dono do estabelecimento de ver sua empresa crescer. Ele concluiu que a motivação de todos os envolvidos é relevante ao mercado de trabalho.

O RH de uma escola do ensino fundamental foi objeto de estudo de ALVES (2007), que teve como objetivo avaliar o desempenho dos servidores e observou que para um melhor desempenho os professores precisam estar sempre se atualizando. A autora conclui que mesmo os professores sendo qualificados, a escola carece de um profissional qualificado em recursos humanos para orientar e ajudar com o desenvolvimento dos mesmos.

Já SILVA (2011), investigou a gestão de recursos humanos da Prefeitura Municipal, onde avaliou se era necessário uma modernização. Ele chegou a conclusão que era necessário fazer várias mudanças, era preciso inovar e fazer até uma reestruturação, pois sua administração possui uma gestão precária de recursos humanos. Um dos principais problemas apresentado, foi no recrutamento de pessoal, onde não existe seleção e os funcionários que são contratados não são aptos para ocupar os cargos.

1.5 OS RECURSOS HUMANOS NOS DIAS DE HOJE

Estamos em pleno século XXI, a era da informação e do conhecimento. O mundo onde a cada dia que passa, novas tecnologias surgem e o mercado fica mais e mais competitivo. Aquele que não conseguir se adaptar rapidamente as mudanças vai ficar para trás.

Pessoas inteligentes e organizações inteligentes criam seus próprios futuros! Vivemos e trabalhamos em um ambiente desafiador, com grandes oportunidades e uma incerteza dramática. O sucesso pessoal e organizacional deve ser impelido nos ambientes de trabalho que estão sendo reinventados. (SCHERMERHORN, 2006, p.1)

Os ambientes de trabalho estão sendo reinventados, existem grandes oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Na visão de SANTANA (2000), as empresas buscam a excelência, e embora as oportunidades nos permitam entrar no mercado facilmente, é preciso estar sempre em sintonia com suas transformações. Ele ainda cita alguns fatores revolucionários que foram determinantes para as transformações do nosso ambiente de trabalho que são o aumento da comunicação, informatização e como consequência das duas a globalização.

As empresas hoje ainda na interpretação de SANTANA (2000), vivem o que ele chama de “síndrome do sucesso”. Entram no mercado pelas grandes oportunidades de negócios, após crescerem um pouco tudo vai ficando mais complexo e se não houver gestão de pessoas adequada, a empresa irá morrer.

Como vimos anteriormente nas fases evolutivas da gestão de pessoas, os recursos humanos hoje fazem parte do nível estratégico das organizações. Ele é responsável pelo desenvolvimento dos trabalhadores e também dos clientes da empresa. Pensar estrategicamente 24 horas por dia é sua função. Portanto, uma empresa que não tenha um departamento de RH sólido, terá dificuldades para sobreviver no mercado e acabarão sendo vítimas da “síndrome do sucesso”.

Não foram apenas o mercado e as empresas que se transformaram, a administração de recursos humanos também tiveram que inventar novas técnicas de gestão de pessoas. O RH é também responsável por planejar o destino organizacional das empresas, e as novas técnicas implantadas pra esse fim segundo MARRAS (2000) são:

- Empowerment: Sistema que dá poder as pessoas no processo criativo. Permite que elas tenham autonomia de como realizar as suas tarefas encorajando a criatividade.
- Trabalho em equipe: O modelo mais perseguido pela ARH, procura fazer que os trabalhadores partilhem em conjunto nas tarefas de todos, fazendo que haja um comprometimento total nos resultados.
- Qualidade Total: Ação voltada para o Cliente, onde o mesmo deve estar completamente satisfeito.
- Estruturas Organizacionais: Visa a criação de pirâmides organizacionais com poucos níveis de hierarquia e com maior distribuição de responsabilidades aos membros dos níveis técnicos.
- Aprendizagem Organizacional: Aprimoramento das questões que dizem respeito a organização, como evolução da mesma, das pessoas, do ambiente, etc.

Podemos concluir que a função da Administração de Recursos Humanos é pensar estrategicamente para desenvolver pessoas e conseqüentemente as organizações. A função do RH nos dias de hoje pode ser resumido:

Contribuir para a criação de um clima propício ao bem-estar material, motivação, desenvolvimento e sinergia do patrimônio humano de uma organização. Tipo de clima este que a experiência nos mostra, abundantemente, resultar sempre na maior saúde e conseqüente eficácia de uma organização. (TOLEDO, 2003, p.34)

1.6 ADMINISTRAÇÃO, RECURSOS HUMANOS E PSICOLOGIA

O processo de gestão de pessoas não é tarefa fácil, pois o modo de agir, de sentir, de pensar de cada individuo dentro das organizações são diferentes. O papel que o profissional de RH exerce sobre essas pessoas é muito complexo, pelo fato dele ter que lidar com diversas situações que envolvem desde motivar os colaboradores até resolver problemas particulares dos mesmos que de algum modo afete o seu trabalho dentro da empresa. É um trabalho que exige muita prática pois ele estará lidando com as emoções dos empregados e nenhum ser humano é igual ao outro.

Podemos dizer que o profissional de Recursos Humanos, também exerce atividades que seriam de competência dos psicólogos, pois ele ouve os problemas dos funcionários e tenta achar uma melhor solução para os mesmos. Entretanto, deve salientar que o responsável pelo RH não substitui os competentes profissionais da psicologia, muito pelo contrário, eles devem trabalhar em conjunto. Os recursos humanos não tem qualificações para resolver problemas psicológicos dos seus empregados, em casos assim a ARH poderá somente encaminhar o seu colaborador a um psicólogo que trabalhe na empresa ou não, caso ele julgue necessário.

O que compete ao RH nesse caso é conversar com os seus subordinados e diagnosticar problemas dentro do ambiente de trabalho, sejam psicológicos ou não. O fator psicológico que acontece dentro das organizações é chamado de Psicologia Organizacional, o que se assemelha a Psicologia Geral que “é a ciência que tenta compreender e explicar o comportamento do homem” (SPERLING, 2003, p.5).

A Psicologia Organizacional pode ser definida da seguinte forma:

Psicologia Organizacional contém duas divisões principais: a industrial (ou seja, recursos humanos) e a organizacional [...] A parte industrial que originalmente denominou o campo, é o ramo mais antigo e busca gerenciar a eficiência organizacional por meio do uso apropriado dos recursos humanos. Ela se preocupa com questões de eficiência no projeto de tarefas, seleção e treinamento de funcionários e avaliação de desempenho. A parte organizacional se desenvolveu a partir do movimento de relações humanas nas organizações. Seu foco no funcionário como individuo é maior do que o existente na parte industrial. Ela se preocupa em compreender o

comportamento individual e aumentar o bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho. (SPECTOR, 2006, p.5)

A Psicologia Organizacional envolve o bem estar do funcionário, seu comportamento e o que envolve suas atividades dentro das organizações. Vários fatores influenciam o comportamento das pessoas nas empresas, FIORELLI (2004) descreve algumas situações como a execução de tarefas que exigem alto desafio e os empregados devem executá-las, querendo ou não, nessas situações aparece a motivação de vencer o medo do desconhecido. As atividades rotineiras permitem as pessoas desenvolver sua criatividade e aumentar a capacidade de conviver com períodos de monotonia.

Entretanto, essas atividades descritas por FIORELLI (2004), podem ter seu lado negativo. As atividades de alto desafio pode gerar o medo do resultado e o medo de como será a avaliação dos superiores. As atividades rotineiras podem gerar estresse ao invés de criatividade.

Muitos fatos que ocorrem no ambiente de trabalho e principalmente na área de recursos humanos envolvem aspectos psicológicos. Uma dessas atividades é a seleção de pessoal que é a porta de entrada em uma organização. Durante uma entrevista, o entrevistado pode se sentir desconfortável porque ele sabe que esta sendo avaliado e o desconforto é causado, na maioria das vezes, inconscientemente pelo entrevistador.

Um ponto bastante perturbador na visão de FIORELLI (2004), envolve um profissional de RH que na seleção de pessoal, contratava apenas Loiras. As escolhas eram baseadas na preferência pessoal do recrutador, o que inconscientemente o levava a enxergar os defeitos rapidamente de candidatas que não eram loiras. Casos assim poderiam prejudicar a empresa com acusações de preconceito, pois a função do recrutador é selecionar a pessoa mais apta para o cargo independente de sua aparência.

Todavia, há casos em que o dono da empresa exige um perfil certo de funcionário o que acaba influenciando o recrutador, onde ele vai obedecer a vontade da chefia sob pena de advertência. Muitas das vezes, ele deixa de contratar um funcionário perfeito para o cargo porque ele não atende as exigências do administrador.

O comportamento das pessoas dentro de uma organização pode ser influenciado por muitos aspectos e eles podem ser de forma consciente ou inconsciente.

Sigmund Freud (1856 -1939), o fundador da psicanálise e considerado a pessoa mais importante na psicologia, define o consciente como sendo o aparelho psíquico que destaca-se o fenômeno da percepção, a análise, o raciocínio, e o inconsciente seria os desejos reprimidos que não fazem parte do consciente. (BOCK; FURTADO; TEIREIXA, 1999).

Muitas das teorias da psicologia envolvem o comportamento organizacional, por exemplo, o chamado fenômeno Figura-fundo:

Ao observarmos diversos fenômenos ao nosso redor, tendemos a organizar esses dados de maneira a minimizar as diferenças e mudanças, preservando a sua unidade e a integridade. A base desse processo é a nossa tendência a perceber uma figura contra o seu fundo. (BOWDITCH, 2004, p.63)

Esse fenômeno significa que ao observarmos um objeto ele terá um significado muito maior além de sua imagem. Levando para um contexto administrativo, podemos citar por exemplo, a percepção que os líderes das empresas tem quanto as reclamações ou insatisfações dos seus subordinados mesmo que eles não tenham falado nada para o responsável. Outro exemplo, seria a percepção que uma determinada tarefa vai dar errado ou certo antes de executá-la e até mesmo a pressão exercida por um superior para se terminar uma tarefa. Todos esses exemplos são os objetos que tem um significado além do que está na nossa frente.

Outro fenômeno psicológico comum, principalmente na comunicação dos indivíduos chama-se fechamento. “Este termo refere-se à nossa tendência de perceber figuras incompletas como se tivessem completas”. (BOWDITCH, 2004, p.64). Num aspecto social, este fato é uma falha de comunicação que um responsável por recursos humanos e administrador não podem ter. Essa falha se refere a um comportamento que uma pessoa tem em sempre encerrar a conversa da outra imaginando o que a outra pessoa iria dizer. Pessoas que tem esse tipo de comportamento são péssimas em ouvir o que os outros tem a dizer e geralmente possuem ações individualistas

De acordo com Jung, discípulo de Freud citado por FIORELLI(2004), todo individuo possui uma tendência individualista. Essas tendências variam de pessoa para pessoa e ocorrem de formas diferentes. Dentro das organizações as pessoas estão sempre em comparação com as outras, pode ser num contexto motivacional onde um trabalhador motiva-se a superar ou ser tão bom quanto seu superior ou num contexto de inferioridade onde a pessoa acha que nunca conseguirá executar uma tarefa quanto a outra. Todos os indivíduos possuem a essa individualização, alguns mais que os outros e dependendo do seu nível pode ser muito prejudicial principalmente se estiver em um contexto da constante luta pelo poder.

Alfred Adler (1870-1937), mencionado por FIORELLI (2004), foi influenciado por Darwin e diz que dentro do ambiente de trabalho existe a lei da superioridade, a constante luta pelo poder onde só os mais fortes sobrevivem. Analisando o comportamento das pessoas nas empresas, existem aquelas individualistas que se comparam com as outras e se ela determinar que representa uma ameaça para ela, deverá achar um modo de eliminá-la.

Pessoas com esse grau de individualização, assim como o caso do recrutador que via mais defeitos em mulheres que não eram loiras, inconscientemente sentem-se desconfortáveis

perto da pessoa que ela julga ser uma ameaça e tende a ver defeitos e discordar de suas idéias com maior facilidade.

No âmbito de trabalho ocorre vários fatores psicológicos que distorcem a percepção dos trabalhadores. Segundo BOWDITCH (2004), alguns desses fatores são chamados de estereotipagem, efeito *halo*, expectativa, profecia auto realizada e projeção. O chamado efeito da estereotipagem, que pode ser definida como:

È o processo de usar uma impressão padronizada de um grupo de pessoas para influenciar a nossa percepção de um individuo em particular. É um modo de se formar impressões consistentes sobre outras pessoas, supondo que todas tenham certas características comuns em virtude de suas afiliação (tanto atribuída, como obtida) a algum grupo ou categoria como raça, sexo, profissão ou classe social. (BOWDITCH, 2004, p.66)

De acordo com a definição acima, estereotipar uma pessoa seria o mesmo que dizer que todas as loiras são burras ou que todas as pessoas que gostam de rock são malucas. Dentro das organizações existem os estereótipos que todo patrão é ruim, todos os funcionários do setor financeiro são ótimos em matemática, etc. Os estereótipos podem gerar conflitos no ambiente de trabalho, principalmente se for criada uma imagem negativa de uma pessoa sem ao menos conhecê-la de verdade.

O efeito *Halo*, que acontece quando uma característica marcante de uma pessoa fica em evidência e omitem as outras. Por exemplo, em uma empresa existe uma pessoa muito boa que trabalha no RH onde cumpre suas tarefas com seriedade, entretanto essa pessoa não é ética e acaba revelando todos os assuntos confidenciais da organização. Mesmo essa pessoa sendo um bom funcionário, ele vai ficar marcado como não sendo uma pessoal confiável. Da mesma forma que um funcionário fica com um status de fofoqueiro e seus colegas não conseguem ver nenhuma outra característica além dessas.

A expectativa é um fator que pode alterar a percepção das pessoas, muitas vezes vemos o que esperamos ver e não de fato o que realmente está acontecendo. Essas expectativas influenciam as atitudes das pessoas e muitas vezes podem distorcer a situação.

A profecia auto realizada é a situação em que prevemos como uma pessoa vai se comportar e se de fato vai cumprir a expectativa. Por exemplo, quando um funcionário é visto bebendo em uma festa no domingo a noite, prevemos que ele irá faltar ao trabalho na segunda-feira e se realmente ele faltar, a profecia auto realizada se concretizou.

A projeção se refere a colocar a culpa dos problemas nos outros, muitas pessoas tem dificuldade em assumir responsabilidades e acham mais fácil culpar as outras pessoas por suas atitudes. Essas pessoas fazem isso como mecanismo de defesa, o medo de como seus superiores vão reagir se descobrirem a verdade.

Podemos observar que várias situações podem influenciar o comportamento das pessoas dentro das organizações. A grande maioria das pessoas passam a maior parte do seu tempo dentro das empresas e constroem um vínculo entre si, o que pode ser denominado vínculo organizacional. “O vínculo é uma estrutura na qual estão incluídos um indivíduo, um objeto, e uma relação em particular entre eles – do indivíduo ante o objeto e vice-versa”. (PICHON-RIVIÈRE, 2000 apud, KRAMER; FARIA, 2007, p.86).

O vínculo organizacional portanto, é a relação entre funcionário e organização e organização e funcionário. O trabalhador espera receber da empresa incentivos financeiros e benefícios em troca do seu trabalho. O vínculo se estabelece pelo fato de existir uma relação de necessidade entre eles, o trabalhador precisa trabalhar e a organização precisa do trabalhador.

Entretanto uma vínculo saudável só se constitui se ambos estiverem satisfeitos um com o outro, pois um vínculo organizacional segundo KRAMER; FARIA (2007), não garante que os objetivos organizacionais sejam cumpridos. Podemos perceber que funcionário e organização devem trabalhar juntos para que cada um realize o seu objeto final.

Além do vínculo organizacional funcionário-empresa, existem também os vínculos organizacionais entre funcionário-funcionário. O relacionamento que as pessoas tem uma com as outras dentro das organizações constituem vínculos e muitos desses vínculos são construídos na visão de SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR (2004) pelo que se chama princípio da reciprocidade, onde cita que devemos ajudar quem nos ajuda e não prejudicar quem nos beneficia.

Os vínculos organizacionais geram afetos e desafetos no ambiente de trabalho, e cabe ao administrador moldar esses vínculos para melhor. Muitas vezes os vínculos podem ser influenciados pelo modo de gestão de pessoas na organização. De acordo com SIQUEIRA; GOMIDE JÚNIOR (2004), os profissionais de recursos humanos devem em primeiro lugar conhecer seus subordinados e quais políticas de gestão estariam os influenciando. Algumas medidas deveriam ser tomadas para que os vínculos acontecessem de formas positivas para a organização.

Essas medidas seriam garantir a participação dos empregados em decisões que os afetem diretamente, adotar políticas de RH que não esteja ligado a interesses pessoais e garantir uma comunicação aberta entre organização e empregados onde as decisões tomadas pela administração não fique apenas com os administradores, ou seja, os colaboradores devem fazer parte da organização.

1.7 O QUE SÃO RECURSOS HUMANOS?

Nos capítulos anteriores vimos as origens do trabalho, como ocorreu o surgimento, as transformações e as relações psicológicas do RH até os dias atuais. Agora podemos finalmente responder a pergunta que muitos não compreendem: O que são recursos humanos?

Recursos humanos pode ser definido da seguinte forma:

Podemos definir recursos humanos como aquele conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a tração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado. Seja este grupo, ou organização, pequeno ou grande, seja privado ou público, desempenhe ele atividades de trabalho, de lazer, ação política ou religiosa etc.(TOLEDO, 2003, p.8)

Qualquer atividade que busque motivar, desenvolver, treinar e manter pessoas, são atividades de recursos humanos. Existem vários papéis que o profissional de RH exerce dentro das organizações, uma delas é a administração de cargos e salários.

O profissional de RH deve conhecer os tipos de cargos que a organização precisa, caso ele julgue necessário, pode-se criar novos ou eliminar os que não precisem. Deve também ter a convicção de quanto aquele determinado cargo deve ser remunerado para a obtenção de objetivos organizacionais, como descrito abaixo:

Administrar cargos e salários pressupõe conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para poder atribuir, com segurança, um valor relativo que se traduza em valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos da empresa, suas disponibilidades e com o mercado de trabalho concorrente. (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004, p.19)

O recrutamento é outra atividade que é de responsabilidade dos recursos humanos, “tem como finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente á organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa” (MARRAS, 2000, p.69). O processo de recrutamento tem início através da necessidade da empresa de obter novos funcionários, ele pode ser internamente quando a empresa busca profissionais que já trabalham para ela ou externamente que é quando a empresa busca talentos de fora da organização. Seja interno ou externamente o recrutamento visa atrair o maior número possível de candidatos para o preenchimento do cargo oferecido.

O departamento de RH também deve executar a atividade de seleção, que tem objetivo de realizar avaliações técnicas aos candidatos recrutados e escolher aqueles que se desenvolverem melhor nos testes aplicados para a obtenção do cargo. “A seleção de RH tem a finalidade central de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles que se revelarem mais qualificados na triagem inicial do recrutamento”. (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004, p.114)

O RH tem a finalidade de treinar os colaboradores para que eles executem as funções da melhor forma possível. Não necessariamente deve ser o gestor de recursos humanos a realizar esse papel, mas é função dele encaminhar os colaboradores para treinamento com professores específicos.

“O treinamento é uma forma de educação especializada, uma vez que seu propósito é preparar o indivíduo para o desempenho eficiente de uma determinada tarefa que lhe é confiada.” (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004, p.154)

É função do recursos humanos zelar pela saúde do trabalhador, a administração do ambiente de trabalho deve ser feita de uma forma rigorosa onde a higiene do local e dos colaboradores deve ser mantida. Esses critérios de higienização servem exclusivamente para a preservação da saúde dos empregados da empresa.

A atividade de Higiene do Trabalho, no contexto da gestão de RH, inclui uma série de normas e procedimentos visando, essencialmente, à proteção da saúde física e mental do empregado, procurando resguardá-lo dos riscos de saúde relacionados com o exercício de suas funções e com o ambiente físico onde o trabalho é executado. (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004, p.296)

A legislação trabalhista deve ser entendida pelo profissional responsável pelo departamento de recursos humanos, já que é ele quem deve cuidar para que a legislação seja cumprida na empresa. Também é função do profissional de RH estar ciente dos processos trabalhistas movidos pelos empregados porque se trata de uma área em que ocorre a supervisão do RH. Mesmo que a empresa tenha um departamento jurídico, seus advogados não saberão compreender os fatos, diferente do RH que vivencia os acontecimentos. Esses termos são descritos na visão do autor a seguir:

É a área que trata dos processos trabalhistas movidos pelos empregados contra a empresa. Os processos, são montados e defendidos por advogados, efetivos da empresa ou não, e acompanhados pela administração de RH. Algumas organizações mantêm essa área diretamente subordinada à administração de RH, mesmo tendo um departamento jurídico geral em suas

estruturas, por entender que se trata de um trabalho muito especializado e ligado diretamente ao departamento pessoal e às políticas de RH. (MARRAS, 2000, p.235)

A maior de todas as atividades que o profissional de RH executa é a liderança. Se é dever do RH conduzir as pessoas da organização, ele executa atividades liderança. De acordo com LACOMBE (2005), o líder é necessário em situações instáveis, por exemplo, quando ocorre um conflito dentro da empresa é o líder quem vai promover a mudança inspirando a coragem dos seus seguidores. Entretanto, estar em uma posição de líder não quer dizer que está exercendo a liderança, liderar é a capacidade de influenciar as pessoas a seguirem a sua vontade. No livro O monge e o executivo de HUNTER (2004), mostra diversos aspectos sobre a essência da liderança, onde uma das mais famosas passagens em que ele parafraseia o sociólogo Max Weber, onde ele diz que a duas formas de se liderar. Pelo Poder, que significa que você vai coagir ou forçar alguém a fazer a sua vontade, ou pela autoridade, que é a forma de fazer as pessoas fazerem do boa vontade o que você deseja unicamente pela sua influência pessoal.

Podemos concluir que a administração de recursos humanos exerce atividades de grande importância para as organizações. O que começou sendo desprezada por teóricos no início do século XX, passou a ser considerado uma das atividades mais respeitadas para as organizações. Então recursos humanos é o cérebro e o coração das empresas, tudo que envolver pessoas envolve administração de recursos humanos.

SEGUNDO CAPITULO

II. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

2.1 PERFIL SOCIAL DOS COLABORADORES DA FCJP

O presente capítulo tem como finalidade analisar os dados obtidos na pesquisa de campo. Os dados relacionados nos gráficos a seguir tiveram a participação de um total de 43 pessoas.

Sexo dos colaboradores

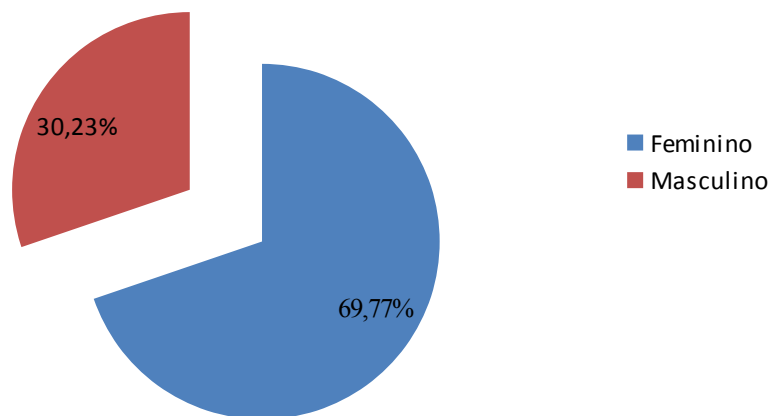


Gráfico 1: Sexo dos colaboradores da FCJP

Fonte: Pesquisa direta 2012

O gráfico 1 mostra o percentual dos colaboradores de acordo com os seus respectivos gêneros, feminino e masculino, o que nos permite observar que dos 43 colaboradores, 30% são do sexo masculino e 70% são do sexo feminino.

A predominância das mulheres na instituição estão principalmente nos cargos técnico-administrativos e também possuem a preferência dos diretores no momento de fazer novas contratações. Por se tratar de uma instituição de ensino, a direção acredita que as mulheres sabem lidar melhor com as situações que ocorrem no dia a dia da empresa. Este método adotado pela instituição vem atingindo níveis satisfatórios ao longo de sua existência.

Idade dos colaboradores

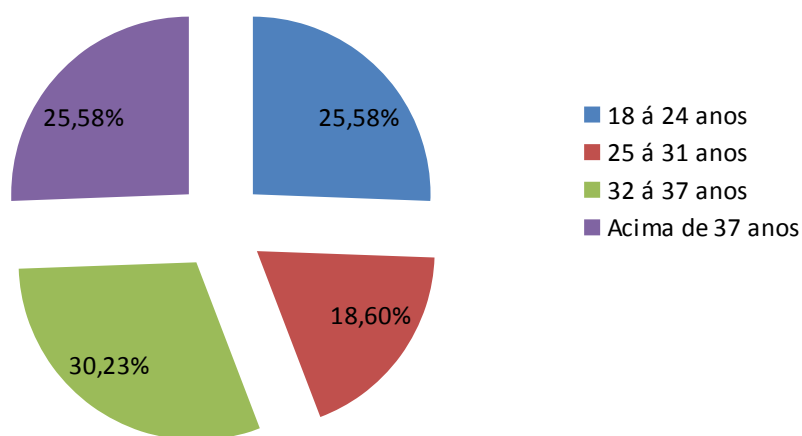


Gráfico 2: Idade dos colaboradores da FCJP

Fonte: Pesquisa direta 2012

O gráfico 2, nos permite analisar a idade dos trabalhadores na instituição e de acordo com os dados obtidos 25% dos colaboradores tem idade entre 18 á 24 anos, 19% tem idade entre 25 á 31 anos, 30% estão entre 32 á 37 anos e 26% tem idade acima de 37 anos.

Podemos observar que a maioria tem idade entre 32 á 37 anos, seguido de perto pela segunda maior faixa etária que é superior á 37 anos. Podemos concluir que 56% dos colaboradores tem idade igual ou superior a 32 anos, enquanto 44% dos colaboradores tem idade até 31 anos.

Escolaridade dos colaboradores

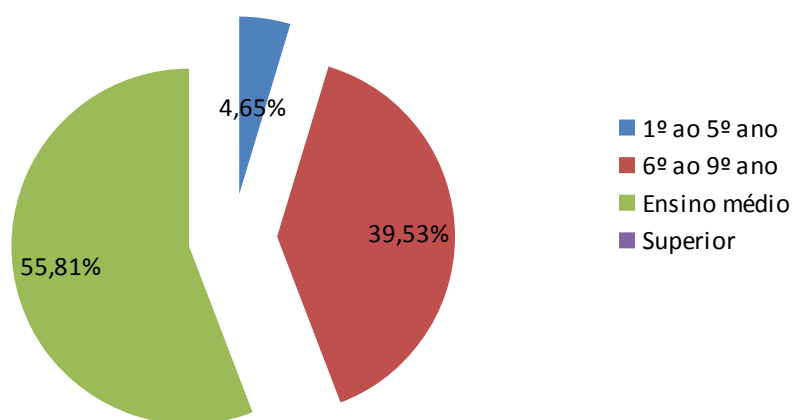


Gráfico 3: Escolaridade dos colaboradores da FCJP

Fonte: Pesquisa direta 2012

O gráfico 3 nos mostra que apenas 5% dos colaboradores possuem escolaridade até o 5º ano, a maioria que somam um percentual de 56% possuem escolaridade de nível superior e 39% possuem o ensino médio completo.

Por se tratar de uma instituição de ensino superior, o nível de conhecimento dos colaboradores é muito importante e como podemos observar no gráfico 3, a maioria possuem cursos superiores seguido de perto dos que possuem ensino médio e um baixíssimo nível de pessoas que possuem escolaridade apenas até o 5º ano.

Nível de conhecimento sobre o Departamento de Recursos Humanos

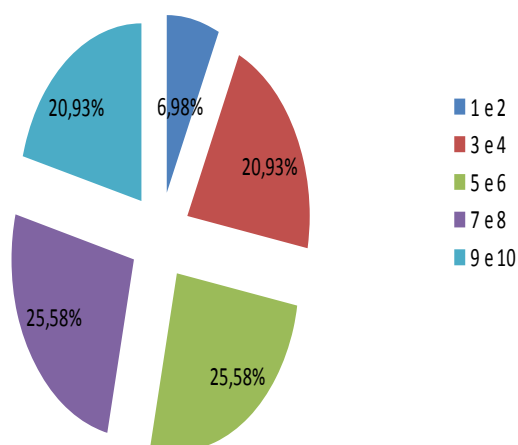


Gráfico 4: Conhecimento dos funcionários da FCJP em relação ao Departamento de RH
Fonte: Pesquisa direta 2012

O gráfico 4 teve como finalidade analisar, na visão dos colaboradores da FCJP, o quanto de conhecimento eles teriam em relação ao trabalho que o departamento executa.

De acordo com os dados obtidos, 7% dos trabalhadores responderam que o seu nível de conhecimento é 1 e 2, 21% responderam que tem conhecimento 3 e 4, 25% disseram 5 e 6, a grande maioria que soma 26% responderam 7 e 8 e 21% dos colaboradores responderam 9 e 10.

Analisando os resultados, podemos concluir 28% dos colaboradores possuem pouco conhecimento sobre o departamento RH, 25% possuem conhecimento médio e 51% possuem tem muito conhecimento do setor.

Embora a maioria tenha respondido que conhecem bem o trabalho do RH, podemos concluir que uma parte considerável desconhece, portanto há uma necessidade de se trabalhar melhor e demonstrar com mais clareza o papel de uma Administração de Recursos Humanos.

Os resultados obtidos nos próximos gráficos comprovarão a veracidade dos fatos obtidos nesse.

São funções do Departamento de Recursos Humanos?

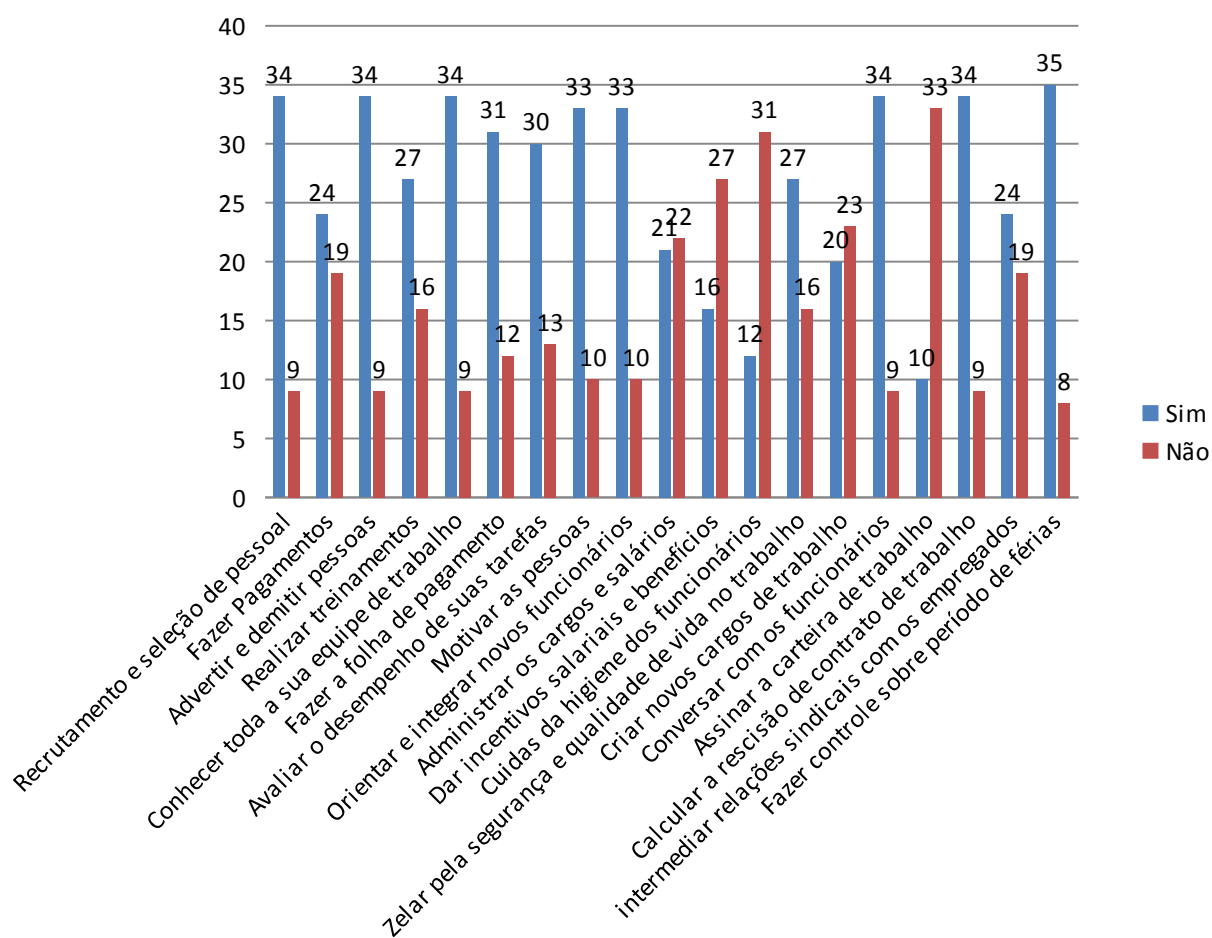


Gráfico 5: Funções de um Departamento de Recursos Humanos
Fonte: Pesquisa direta 2012

No gráfico 5, podemos observar diversas funções que fazem parte da administração de uma empresa. Foi perguntado aos colaboradores, se eles as consideram como sendo funções de um Departamento de Recursos Humanos.

A Primeira atividade discutida foi o "recrutamento e seleção de pessoal", onde 34 pessoas responderam que sim, enquanto 9 responderam que não são funções de um RH. A maioria respondeu corretamente, pois esta atividade é sim de responsabilidade de um Departamento de Recursos Humanos, pois é o profissional desta área que vai recrutar os candidatos, através de análise de currículos, anúncios, etc. e depois é ele quem vai tomar a decisão de quem vai ser contratado após fazer uma seleção.

Em seguida, foi perguntado se "fazer pagamentos" é função de um RH. De acordo com os dados obtidos, 24 colaboradores responderam que sim e 19 responderam que não. Neste caso, a maioria respondeu de forma equivocada, pois essa atividade não é de responsabilidade de um setor de Recursos Humanos e sim do Departamento Financeiro da organização.

A terceira atividade descrita foi "advertir e demitir pessoas", onde 34 funcionários responderam que sim e 9 responderam que não. A maioria respondeu corretamente, esta é a mais difícil tarefa que o profissional responsável pelo setor deve executar. Entretanto, a advertência deve ser encarada no sentido de orientação e não de punição e a demissão pode ocorrer em consequência de uma má orientação.

A próxima tarefa analisada foi "Realizar treinamentos", 27 pessoas consideraram como sendo função do RH enquanto 16 pessoas não consideraram. A realização de treinamentos é função do Departamento de Recursos Humanos, pois é de sua responsabilidade capacitar sua equipe de trabalho.

Na função descrita "conhecer toda a sua equipe de trabalho", 34 funcionários responderam que sim e 9 responderam que não. Conhecer a sua equipe de trabalho é uma função básica do RH. Um profissional desta área que não conhece sua equipe, não tem competência para tomar nenhuma decisão.

Quando foi perguntado se "fazer a folha de pagamento" seria função de um RH, 31 pessoas responderam que sim, enquanto 12 pessoas responderam que não. Essa atividade não é função de um setor de Recursos Humanos e sim de um Departamento Pessoal. Muitas pessoas confundem os dois setores pelo fato de várias empresas possuírem um Departamento Pessoal dentro do próprio Departamento de RH, mas os setores possuem atividades diferentes dentro de uma organização.

Outra função comentada foi a de "avaliar o desempenho de suas tarefas", enquanto 30 pessoas responderam que sim, 13 disseram não. Avaliar o desempenho é uma tarefa importantíssima para a Organização e que é de responsabilidade do RH. Através da avaliação do desempenho é possível melhorar constantemente os processos organizacionais e ajudar nas tomadas de decisões.

Na tarefa "Motivar pessoas", 33 colaboradores responderam que sim e 10 pessoas responderam que não. Ter uma equipe motivada é essencial para que o trabalho na empresa aconteça de forma satisfatória e motivar a equipe é função do Departamento de Recursos Humanos.

O próximo item foi "Orientar e integrar novos funcionários, onde 33 pessoas responderam que sim e 10 pessoas responderam que não. Também é de responsabilidade do RH passar orientações e integrar novas pessoas a organização.

Na função "administrar cargos e salários", 21 funcionários responderam que sim, enquanto 22 funcionários responderam que não. Este item, por ser uma tarefa mais técnica, causou uma certa confusão nas respostas, como podemos observar que ficou bastante dividido. Essa função é de responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos, é ele quem tem o controle dos cargos e salários da cada pessoa na organização.

Na tarefa "Dar incentivos salariais e benefícios", 16 pessoas responderam que sim e 27 pessoas responderam que não. A função do RH é de administrar esses incentivos e benefícios e não dar esses benefícios, portanto as respostas da maioria estão corretas.

No seguinte item que foi "Cuidar da higiene dos funcionários", 12 colaboradores responderam que sim e 31 responderam que não. Cuidar da higiene dos funcionários não é função do RH, o RH deve cuidar da higiene do ambiente de trabalho.

Na função "Zelar pela qualidade de vida no trabalho", 27 pessoas responderam que sim e 16 pessoas responderam que não. Essa função cabe ao RH executar e é uma das mais importantes, pois zela pelo seu principal recurso, que são as pessoas.

No item "Criar novos cargos de trabalho", 20 funcionários responderam que sim enquanto 23 pessoas responderam que não. As respostas desse item também ficaram divididas, mas a maioria está enganada. O RH é quem decide a necessidade de criar um novo cargo.

O próximo item discutido foi "Conversar com os funcionários", 34 pessoas responderam que sim e 9 responderam que não. Essa tarefa é função do Departamento de Recursos Humanos, pois ele deve ter todo o conhecimento do que acontece com os colaboradores dentro da organização.

Quando foi perguntado "Assinar a carteira de trabalho", 10 pessoas responderam que sim e 33 pessoas responderam que não. A maioria está correta, assinar a carteira de trabalho é função do Departamento Pessoal e não do Recursos Humanos.

Na função "Calcular a rescisão de contrato de trabalho", 34 colaboradores responderam que sim e 9 colaboradores responderam que não. Essa função também é de responsabilidade de um Departamento Pessoal e não do RH.

O penúltimo item discutido foi "Intermediar relações sindicais com os empregados", 24 pessoas responderam que sim e 19 pessoas responderam que não. Quem realiza essa

função são os funcionários que são sindicalizados e não o departamento de Recursos Humanos.

O último item foi "fazer controle sobre período de férias", 35 pessoas responderam que sim e 8 pessoas responderam que não. Essa tarefa não é função do RH e sim do Departamento Pessoal.

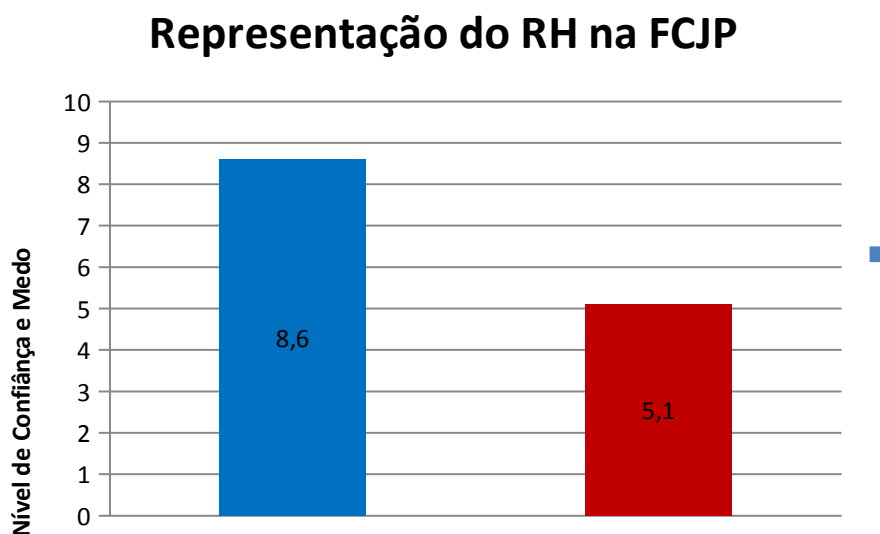


Gráfico 6: Representação do RH para os colaboradores da FCJP
Fonte: Pesquisa direta 2012

No gráfico 6, procurou-se analisar qual era o nível de confiança e medo que colaboradores tem em relação ao Departamento de Recursos Humanos e de acordo com os dados obtidos, em uma escala de 0 a 10, sendo 0 "pouco" e 10 "muito" a média obtida dos colaboradores em relação a confiança foi de 8,6 e média em relação ao medo foi de 5,1.

De acordo com os resultados, o Departamento de Recursos Humanos possui um nível de confiança satisfatório, entretanto o nível de medo está alto. Podemos concluir que mesmo confiando no RH, muitos funcionários também o temem o que pode acabar prejudicando as relações interpessoais dentro da organização. O ideal seria que a representação de medo fosse o mínimo possível.

Embora os resultados deste gráfico demonstre que os colaboradores possuem uma maior confiança do que medo, o próximo gráfico demonstrará o contrário.

Reação dos colaboradores da FCJP quando solicitados pelo Departamento de RH

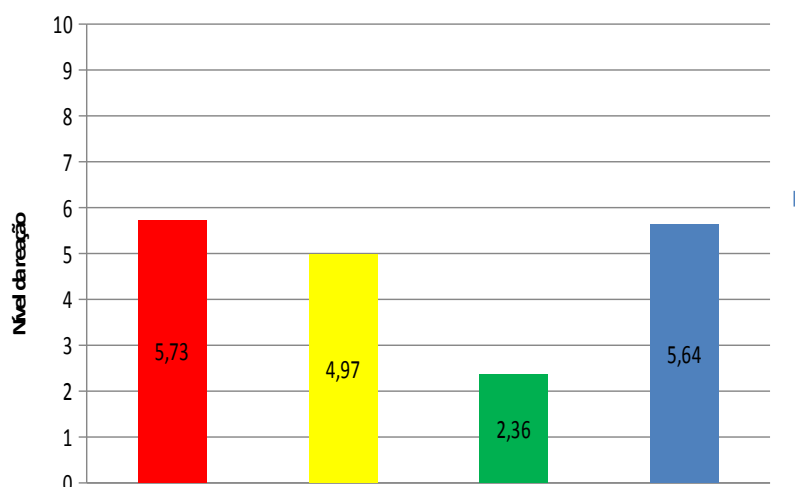


Gráfico 7: Nível de reação dos colaboradores da FCJP quando solicitados a comparecer ao Departamento de RH.

Fonte: Pesquisa direta 2012

No gráfico 7 podemos observar como os funcionários reagem quando são solicitados pelo Departamento de Recursos Humanos. Como podemos analisar no gráfico acima, considerando 0 "pouco" e 10 "muito", obteve-se uma média de 5,73 no quesito "acredita que receberá uma advertência", 4,97 no "acredita que será demitido", 2,36 "acredita que será promovido" e 5,64 "acredita que receberá uma promoção".

Podemos perceber que a média da reação mais alta dos funcionários foi que acreditam que receberão uma advertência, seguido de perto pelo item que corresponde a orientação. O terceiro maior que corresponde que acredita que será demitido também obteve uma média alta.

Os dados obtidos neste gráfico, entra em contradição com os dados do gráfico 6 que apresenta números apontando uma alto índice de confiança no Departamento de Recursos Humanos. Enquanto o gráfico acima demonstra que os colaboradores criam uma imagem negativa quando o RH solicita sua presença. Podemos concluir que os colaboradores temem o Setor de RH

Necessidade de avisar o RH

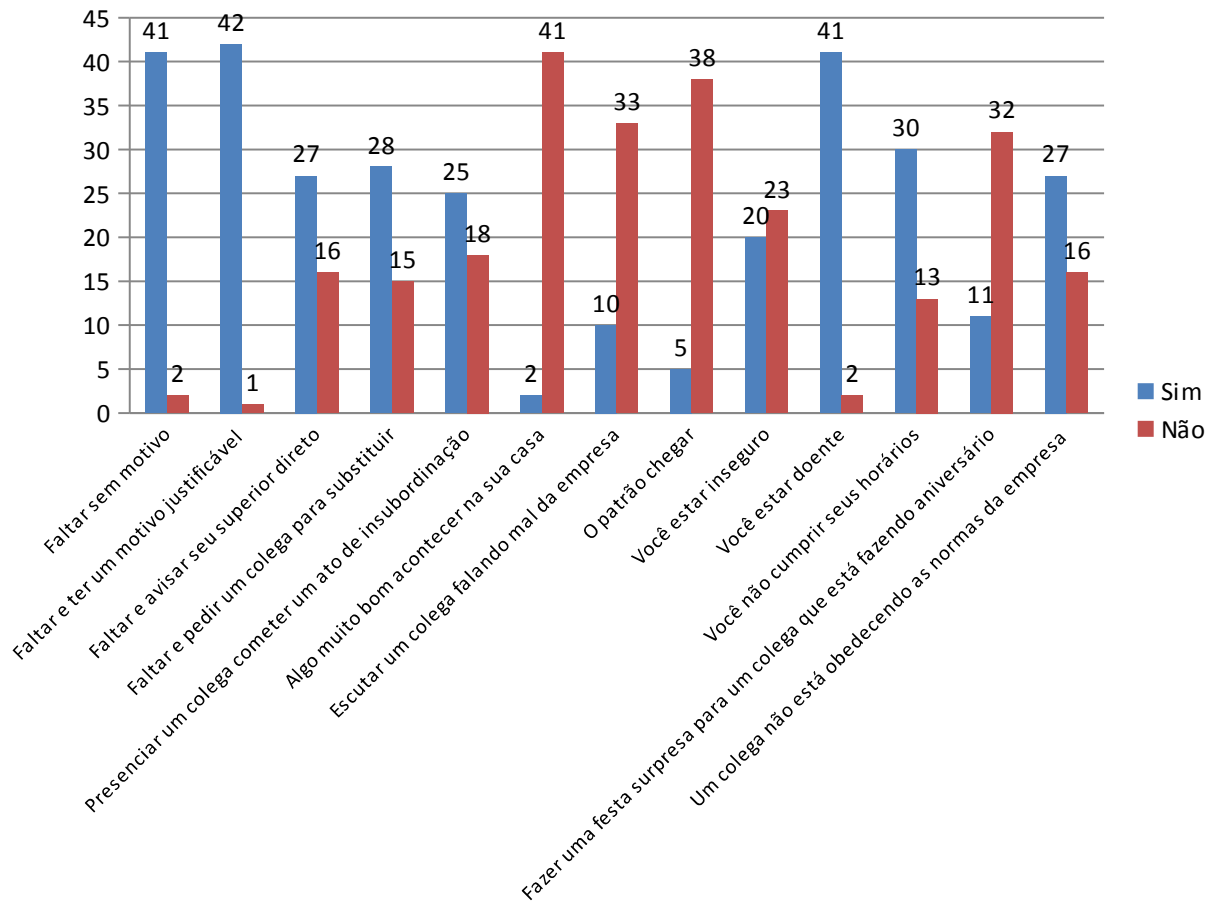


Gráfico 8: Necessidade de avisar o Departamento de Recursos Humanos
 Fonte: Pesquisa direta 2012

O gráfico 8 mostra diversas situações que ocorrem diariamente e o objetivo foi identificar, se no entendimento dos colaboradores da instituição, havia necessidade de avisar o Departamento de Recursos Humanos.

As quatro primeiras situações analisadas foram "faltar sem motivo", onde 41 pessoas responderam que sim e apenas 2 disseram não; "faltar e ter um motivo justificável", em que 42 colaboradores responderam sim e apenas 1 respondeu não; "faltar e avisar seu superior direto" teve 27 funcionários que marcaram sim, enquanto 16 marcaram não e "faltar e pedir um colega para substituir" onde 28 responderam sim e 15 responderam não.

Independente de qual situação que envolva o quesito "falta", todas devem ser avisadas ao Departamento de Recursos Humanos, pois é no RH que as decisões serão tomadas para a substituição da falta do funcionário. Nos dois primeiros itens, os colaboradores foram quase

unânicos e responderam corretamente quando marcaram que era necessário avisar o RH. Entretanto, nas duas subsequentes, embora a maioria tenha respondido corretamente, percebe-se que um alto número de funcionários não vê a necessidade de avisar o Setor de Recursos Humanos quando ele faltar e avisar o superior direto e nem quando ele faltar e pedir um colega para substituí-lo. Em ambas situações, é necessário avisar o RH e mesmo que já tenha avisado o seu superior ele deve reportar-se ao RH e quando um funcionário falta, não é sua responsabilidade achar um substituto e sim o responsável pelo Departamento de Recursos Humanos.

O próximo item analisado foi "presenciar um colega cometer um ato de insubordinação", onde 25 pessoas responderam que sim e 18 responderam que não. Nessa situação, o RH deve sim estar envolvido, pois um funcionário insubordinado atrapalhará o trabalho na organização. O RH deve orientá-lo nesse caso.

O seguinte item analisado foi "algo muito bom acontecer na sua casa", onde 2 colaboradores responderam que era necessário avisar o RH e 41 colaboradores responderam que não havia necessidade. Não há nenhum motivo para o RH precisar saber o que ocorre na casa do funcionário, apenas o que ocorre dentro da organização.

A próxima situação foi "escutar um colega falando mal da empresa", 10 pessoas responderam que sim e 33 pessoas responderam que não. Embora a maioria das pessoas tenham respondido que não há necessidade de avisar o RH, é necessário sim, o RH deve agir rapidamente e descobrir o que está acontecendo. Uma imagem negativa circulando entre os colaboradores pode criar vínculos desnecessários que acabem prejudicando a imagem da organização e conseqüentemente o trabalho da equipe.

O seguinte item discutido foi "o patrão chegar", 5 funcionários responderam que sim e 38 funcionários responderam não. Se o patrão está ou não na empresa, o trabalho deve ser executado da mesma forma. Portanto não necessidade de avisar o RH quando ele chegar.

No item "você está inseguro", 20 pessoas responderam que sim e 23 pessoas responderam que não. A maioria está correta, não há nada que o RH possa fazer quanto a insegurança do funcionário. Cabe ao funcionário analisar o motivo e buscar uma solução.

A próxima situação analisada foi "você estar doente", onde 41 pessoas veem necessidade de avisar o RH e apenas duas acham que não. É necessário avisar o Departamento de Recursos Humanos quando está doente para que ele possa tomar as providencias necessárias em relação ao trabalho.

O seguinte passo discutido foi "você não cumpre seus horários", 30 colaboradores responderam que sim e 13 responderam que não. É preciso justificar ao RH porque seus horários não estão sendo cumpridos, caso contrário pode haver problemas para o colaborador.

No item "Fazer uma festa surpresa para um colega que está fazendo aniversário", 11 funcionários responderam que sim, enquanto 32 responderam que não. A maioria neste caso não está correta, pois o RH precisa ser avisado se isso acontecer. O Departamento de Recursos Humanos precisa autorizar esse momento de descontração e ele precisa analisar em que hora do dia será possível realizar essa festa, desde que não atrapalhe o andamento do trabalho na organização.

O ultimo item perguntado foi "um colega não está obedecendo as normas da empresa", onde 27 pessoas responderam que sim e 16 pessoas responderam que não. Obedecer as normas da empresa é processo essencial para que seus objetivos sejam atingidos, portanto o RH deve estar a par do que acontece e orientar os colaboradores no caminho certo.

Trabalho do Departamento de RH

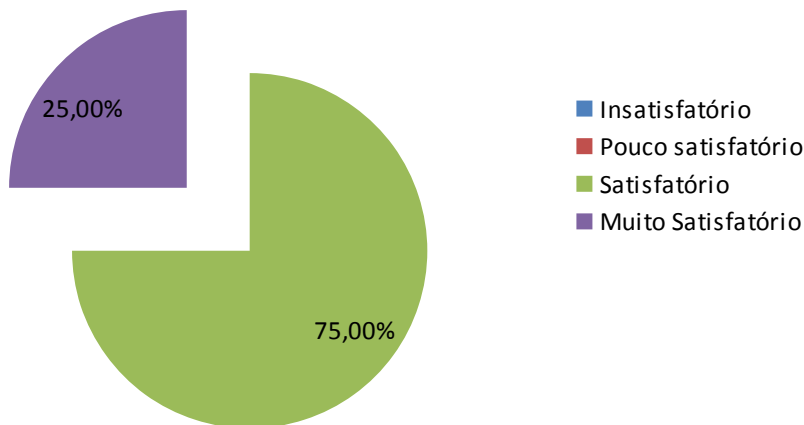


Gráfico 9: Avaliação do trabalho do Departamento de Recursos Humanos na FCJP
Fonte: Pesquisa direta 2012

O gráfico 9 demonstra a avaliação dos colaboradores da FCJP em relação as atividades executados pelo Departamento de Recursos Humanos, e segundo as informações obtidas, 75% dos funcionários consideram o trabalho satisfatório e 25% consideram como sendo muito satisfatório. Nenhum dos colaboradores marcaram as opções pouco satisfatório e insatisfatório.

A avaliação dos funcionários demonstra que o RH realiza um bom papel, mas muito ainda pode ser melhorado.

Para finalizar foi perguntado aos colaboradores, o que eles acreditam que poderia ser melhorado no trabalho do Departamento de Recursos Humanos da FCJP. E dentre as respostas obtidas, vários entrevistados consideram que não há o que melhorar e fizeram alguns elogios, como demonstra as respostas abaixo:

Pelo que eu sei acho que o trabalho está sendo bem feito, pois sempre quando preciso sou bem orientada em relação como agir e fazer as coisas acontecerem. (Entrevistado 1)

Nada, tudo muito bem organizado e o melhor, trabalham em harmonia e sintonia e repassam para toda a instituição a organização e o respeito. (Entrevistado 2)

Tanto com relação ao tratamento pessoal, quanto aos serviços prestados não há o que melhorar. Todos fazem um excelente trabalho. (Entrevistado 3)

Não há necessidade, está muito bem representado pela equipe que está sendo feita. Ótimo. (Entrevistado 4)

Embora muitas respostas tenham sido de elogios e que não há nada a melhorar, sempre há o que melhorar, como por exemplo, a comunicação dentro da instituição é o que sugere alguns dos próximos entrevistados:

Precisa no meu ponto de vista de uma comunicação mais clara e eficiente na instituição dando feedbacks constantes. (Entrevistado 5)

Acredito que pode ser melhorado a comunicação e a interação com os outros setores da empresa. (Entrevistado 6)

Maior orientação para os funcionários novos, sobre as normas da empresa. Até mesmo placas com as normas a serem cumpridas. (Entrevistado 7)

Dar comunicados e avisos com mais antecedência. (Entrevistado 8)

Na minha opinião é preciso melhorar no RH a seguinte questão: fazer reuniões para ouvir o que é preciso melhorar em cada setor. Buscar mais benefícios junto ao patrão para os funcionários. (Entrevistado 9)

Como podemos analisar nas respostas acima, é fato que a comunicação dentro da instituição deve ser melhorada. As próximas respostas sugerem a melhora no quesito motivação da equipe.

A motivação da equipe, falta uma maior valorização e reconhecimento do trabalho dos professores. (Entrevistado 10)

Motivar alguns setores, para organizar o ambiente de trabalho. Orientar os gerentes de alguns setores a fazer o trabalho correto para que os demais funcionários sigam o exemplo. (Entrevistado 11)

Criar um ambiente de trabalho mais favorável a motivação dos colaboradores. Proporcionar os colaboradores o efetivo desenvolvimento de suas competências na empresa. (Entrevistado 12)

A motivação da equipe é certamente um ponto chave para que o trabalho dentro da organização tenha um resultado satisfatório e também precisa ser melhorada na FCJP.

III. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como proposta analisar como era formada a imagem do Departamento de Recursos Humanos na Associação Educacional de João Pinheiro, se os colaboradores confiavam ou temiam a administração realizada pelo setor.

Os funcionários da instituição apresentam um perfil social bastante variado, com pessoas de várias idades e diferentes níveis de conhecimento onde predominam pessoas do sexo feminino.

Os elementos que nortearam essa pesquisa aconteceram através da observação do pesquisador no comportamento dos funcionários no dia a dia de trabalho da FCJP e também através das atividades executadas pelo Departamento de Recursos Humanos.

O principal questionamento e o que levou a formulação dessa pesquisa foi descobrir como a imagem da Administração de Recursos Humanos é construída na Associação Educacional de João Pinheiro, se a representação é de confiança ou de medo. Entretanto, antes de analisar a hipótese e o resultado obtido dessa indagação, os demais questionamentos serão discutidos primeiro, pois facilitarão o entendimento e irão ajudar a obter o resultado final para essa pergunta. O presente estudo iniciou-se com diversas indagações as quais tiveram algumas hipóteses confirmadas e outras não, como descritas a seguir:

Uma das hipóteses não confirmadas foi que os colaboradores não soubessem para que serve um Departamento de Recursos Humanos e que eles acreditassem que sua função seria unicamente advertir e demitir pessoas. Os resultados obtidos no gráfico 4 e 5 contradiz com esse hipótese levantada pelo pesquisador, pois os dados mostram que mais da metade dos colaboradores possuem um conhecimento avançado de RH e nas 19 funções apresentadas no gráfico 5, 11 foram respondidas corretamente pela maioria dos funcionários, enquanto 8 foram respondidas incorretamente.

Podemos concluir que a maioria os colaboradores sabem qual é a função de um Departamento de Recursos Humanos, e que as funções que foram respondidas incorretamente analisadas no gráfico 5, são funções mais técnicas e outras sendo de Departamento Pessoal que confundem bastante as pessoas e exigem um estudo mais aprofundado para se ter um entendimento completo das mesmas.

Outro ponto levantado foi porque os funcionários não procuravam o RH e procuravam outros setores para resolver determinado problema e a resposta provisória para esse questionamento novamente não se concretizou. Destacou-se inicialmente que os colaboradores

não procuravam o Departamento de Recursos Humanos por ter uma definição errada já criada, o que de fato não é verdade, pois eles já sabiam qual era o papel do setor na organização.

Analisando o gráfico 6 que mostra a representação de medo em uma escala de 1 a 10, sendo 1 pouco e 10 muito, dos funcionários está em 5,1. No gráfico 7, a maioria respondeu que esperam receber uma advertência ou uma demissão quando são convidados a comparecer ao setor e no gráfico 8 onde mostram algumas situações onde o RH deveria ser avisado ou não, a maioria das respostas foram corretas e mesmo essas respostas sendo corretas, os colaboradores não tem o costume de informar o RH quando elas acontecem.

Podemos compreender que o que afasta as pessoas do Departamento de Recursos Humanos é o medo. Mesmo que o gráfico 6 apresente um nível de confiança maior, o medo está presente e o gráfico 7 demonstra muito bem isso. E pelo fato dos colaboradores saberem na maioria das situações apresentadas no gráfico 8 que há necessidade de avisar o RH quando elas acontecem, elas não procuram o departamento. O pesquisador pode afirmar isso com convicção, pois observa o dia a dia de trabalho a 8 anos e de fato a maioria dos funcionários não procuram o RH. Sendo assim, só resta afirmar que a causa de não procurar o setor é definitivamente o medo.

Esse medo do departamento confirma em parte a hipótese descrita que seria essa sua representação. Confirma em parte, pelo fato da representação de confiança também estar presente nas respostas dadas pelos funcionários. Podemos confirmar nos dados obtidos no gráfico 7 que as representações de medo e de confiança fazem parte do sentimento que os colaboradores possuem em relação ao RH.

Em relação aos vínculos organizacionais, podemos observar que eles acontecem de forma positiva de acordo com o gráfico 8, portanto a hipótese de que eles acontecem de forma negativa não se confirma.

Todas as situações mostradas no gráfico 8 estão relacionadas com vínculos organizacionais. Os colaboradores responderam de forma correta a maioria das situações apresentadas e podemos concluir que apenas uma minoria de funcionários agem de forma negativa, como podemos observar na situação "O patrão chegar" onde apenas 5 responderam que deveriam avisar o RH. Essa situação exemplifica bem a relação dos vínculos, pois se o patrão está ou não na empresa, o trabalho tem que acontecer da mesma maneira e essa informação para RH acaba que se tornando uma informação inútil.

Embora acreditasse que as respostas seriam negativas em relação ao trabalho do RH, aconteceu justamente o contrário, pois ao analisar os dados do gráfico 9 podemos constatar que todos os funcionários responderam que ele desempenha um papel satisfatório e muito satisfatório onde nenhum apresentou respostas de pouco satisfatório ou insatisfatório.

Retornando ao questionamento principal desta pesquisa, “Confiança ou medo? Como a imagem do Departamento de Recursos Humanos é construída?”, foi levantada uma resposta provisória que a imagem era construída através da representação de medo. Depois de fazer um estudo dos dados obtidos em todas as respostas da pesquisa de campo e também da observação do pesquisador, pode destacar que o resultado final adquirido não é somente de confiança e nem medo, mas sim ambos.

Os colaboradores da Associação Educacional de João Pinheiro confiam no trabalho do Departamento de Recursos Humanos e também tem uma grande parcela de temor. Os dados do gráfico 6 demonstra um altíssimo nível de confiança e um alto nível de medo, no gráfico 7 o medo do RH se mostra em evidencia e no gráfico 9 é apresentado que os colaboradores gostam do trabalho do setor.

Podemos então concluir essa pesquisa afirmando que a imagem do Departamento de Recursos Humanos é construída através de confiança e de medo, pois os colaboradores entendem que o trabalho é realizado de forma positiva e confiam que o departamento executa suas tarefas pensando no bem estar dos funcionários e da organização dentro das suas limitações. O temor se faz presente de formas distintas em cada individuo, o que faz com que eles se sentem inseguros em diversas situações e o medo acaba se tornando constante.

A última questão do questionário em que foi cedido aos colaboradores um espaço em que eles poderiam opinar e sugerir melhorias foi de grande utilidade, pois permitiu descobrir quais eram suas principais necessidades e a partir dessas respostas serão apresentadas sugestões de melhorias a seguir:

Para melhorar a comunicação e a interação entre os setores, poderiam ser realizadas reuniões mensais para discutir como está o desenvolvimento do trabalho. Nessas reuniões, a palavra seria aberta a todos os funcionários e não teriam divisão entre líderes de setores e subordinados, todos seriam iguais. Essas reuniões não teriam caráter punitivo, sua função seria unicamente para ouvir o colaborador e descobrir o que poderia ser melhorado. Para que houvesse a participação de todos poderia ser executado da seguinte forma: Um funcionário do setor de RH, por exemplo, seria colocado em evidencia e em seguida seria repassada a

palavra a todos os funcionários para que pudessem realizar um *feedback*⁵ do seu trabalho apresentando soluções ou elogios. Isso seria realizado com todos os funcionários para que todos participassem e pudessem contribuir com suas opiniões.

Poderia ser repassada a cada setor da empresa uma cópia das normas da instituição para que os funcionários ficassem familiarizados com os procedimentos a serem seguidos, assim evitaria muitas dúvidas freqüentes e auxiliaria os funcionários tanto os experientes quanto os novatos.

Avisos e comunicados devem ser dados com antecedência, para que os colaboradores possam se programar para a participação dos mesmos.

Para manter a motivação da equipe elevada, seria interessante realizar dinâmicas de grupo, participar frequentemente das tarefas realizadas pela equipe, saber valorizar o trabalho de cada membro, ser imparcial nas tomadas de decisões, permitir que os colaboradores expressem suas idéias para melhorar o ambiente de trabalho, etc.

Para aumentar a participação dos funcionários junto ao Departamento de Recursos Humanos, poderia ser informado de maneira mais clara o que o departamento faz, seja através de reuniões, formulários ou conversas informais.

Cada departamento deve trabalhar em conjunto uns com os outros, orientando os funcionários e clientes com informações claras e objetivas, não devem ficar omissos para os problemas que acontecem ao seu redor, pois se existe um problema na empresa ele é de todos.

Enfim, muito ainda pode ser melhorado e cabe ao Departamento de Recursos Humanos estar atento para planejar e executar as tarefas que tragam benefícios para a organização como um todo.

⁵ Feedback: A tradução para o português significa realimentar ou dar retorno. É um termo muito utilizado no âmbito administrativo que significa ter a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre alguma coisa pessoal ou profissional.

IV. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INSITITUO BRASILEIRO DE GEOGRAFICA E ESTATÍSTICA-IBGE. Dados de João Pinheiro 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>Acesso em 02 de Abril de 2012.

PIRAMIDE DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>>Acesso em 05 de Abril de 2012.

FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO. **Plano de desenvolvimento institucional, 2009 – 2013**

ALVES, Michele de Lima. **Administração de recursos humanos no ensino fundamental: E.E. Maria Gonçalves De Azevedo**. João Pinheiro: FCJP, 2007.

BOCK, Ana M. Bahia; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes trassi. **Psicologias: uma introdução ao estudo de psicologia 13ªed**. São Paulo: Saraiva, 1999.

BORGES, Livia de Oliveira. YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. **O mundo do trabalho**. In: ZANELLI, José Carlos (Org). BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo (Org). BASTOS, Antonio Virgílio Bittencurt(Org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CARDOSO, Ítalo Michel. **Administração de recursos humanos: estudo de caso: gestão de pessoas na sapataria Cardoso**. João Pinheiro: FCJP, 2007.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos v.1**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CASTRO, Celso Antonio Pinheiro. **Sociologia aplicada a administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHAUÍ, Marilena. **Convite a filosofia**. São Paulo: Ática, 2005.

DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 11ªed – São Paulo: Cortez, 2005.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática** 4ªed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREIRE-MAIA, Newton. **A ciência por dentro**. 7ªed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

GONDIM, Sonia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Motivação no trabalho**. In: ZANELLI, José Carlos (Org). BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo (Org). BASTOS, Antonio Virgílio Bittencurt(Org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004)

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique. **Vínculos organizacionais**. RAP, Rio de Janeiro, n.41, p.83-104, jan/fev 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ªed. – São Paulo: Atlas 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana á revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2008

ROBBINS, Stephen. COULTER, Mary. **Administração**.Rio de Janeiro: Prentice – Hall do Brasil, 1998.

SANTANA, José Luiz de. **Organizações e profissionais do futuro**. In: COSTA, Tarcísio Diniz (Org). **Qual o futuro para a área de recursos humanos nas empresas?** São Paulo: MAKRON Books, 2000.

SCHERMERHORN, John R. **Administração: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SILVA, Gleixton Dias da. **Avaliação da necessidade de modernização da gestão de recursos humanos no setor público. Estudo de caso na Prefeitura Municipal de João Pinheiro, no período de 2009 a 2011.** João Pinheiro: FCJP, 2011.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização.** *In:* ZANELLI, José Carlos (Org). BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo (Org). BASTOS, Antônio Virgílio Bittencurt(Org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SPERLING, Abraham P. **Introdução a psicologia.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

TOLEDO, Flávio. **O que são recursos humanos.** São Paulo: Brasiliense, 2003.

TONELLI, Maria José. et all. **Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991 – 2000.** RAE, São Paulo, v.43, n.1, p.105-122, jan/fev/mar. 2003.

V. ANEXOS

FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO - FCJP
CURSO: ADMINISTRAÇÃO - 8º PERÍODO
DISCIPLINA: TCC
PROFESSORA: MARIA CÉLIA SILVA GONÇALVES

O presente questionário é um instrumento de coleta de dados que subsidiará uma pesquisa monográfica acadêmica que será apresentada como exigência parcial na graduação do curso de Administração da Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP.

Não há necessidade de identificação, mas é fundamental e imprescindível sua colaboração. Estas informações serão totalmente confidenciais, portanto seja o mais sincero possível.

Agradeço por usar um pouco do seu precioso tempo para responder essas perguntas que serão de grande ajuda para a conclusão dessa pesquisa. Muito Obrigado!

1. Qual o seu sexo?
 Feminino Masculino
2. Qual a sua idade?
 18 á 24 anos 25 á 31 anos
 32 á 37 anos Acima de 37 anos
3. Qual é a sua escolaridade?
 1º ao 5º ano 6º ao 9º ano
 Ensino Médio Superior
4. Assinale a alternativa abaixo que representa o seu nível de conhecimento sobre o Departamento de Recursos Humanos:
 1 e 2 3 e 4 5 e 6 7 e 8 9 e 10
5. Assinale com um “X” a opção correspondente, sim ou não, o que você acredita que seja função de um Departamento de Recursos Humanos.

São funções de um Departamento de Recursos Humanos	SIM	NÃO
--	-----	-----

Recrutamento e seleção de pessoal		
Fazer Pagamentos		
Advertir e demitir pessoas		
Realizar Treinamentos		
Conhecer toda sua equipe de trabalho		
Fazer folha de pagamento		
Avaliar o desempenho de suas tarefas		
Motivar as pessoas		
Orientar e integrar novos funcionários		
Administar os cargos e salários		
Dar incentivos salariais e benefícios		
Cuidar da Higiene dos funcionários		
Zelar pela segurança e qualidade de vida no trabalho		
Criar novos cargos de trabalho		
Conversar com os funcionários		
Assinar a carteira de trabalho		
Calcular a rescisão de contrato de trabalho		
intermediar relações sindicais com os empregados		
Fazer controle sobre período de Férias		

6. O que representa para você, o Departamento de Recursos Humanos da empresa em que trabalha?

Sobre o departamento de Recursos Humanos da empresa em que trabalha.	Considere "1" como pouco e "10" como muito									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tenho confiança										
Tenho Medo										

7. Quando o Departamento de Recursos Humanos solicita sua presença, como você reage?

Quando o RH solicita sua presença, como você reage?	Considere "1" para pouco e "10" para muito									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acredito que serei advertido por alguma coisa										
Acredito que serei demitido										
Acredito que receberei uma promoção										
Acredito que receberei uma orientação										

8. A

ssinale com um "X" a opção correspondente, sim ou não, na sua opinião quando o RH deve ser avisado:

Há necessidade de avisar o RH quando:	Sim	Não
Faltar sem motivo		
Faltar e ter um motivo justificável		

Faltar e avisar seu superior direto		
Faltar e pedir para um colega substituir		
Presenciar um colega cometer um ato de insubordinação		
Algo muito bom acontecer na sua casa		
Escutar um colega de trabalho falando mal da empresa		
O Patrão chegar		
Você estar inseguro		
Você estar doente		
Você não cumpre seus horários		
Faz um festa surpresa para um colega que está fazendo aniversário		
Um colega não está obedecendo as normas da empresa		

9. Como você avalia o trabalho do Departamento de Recursos Humanos da FCJP?

- Insatisfatório Pouco Satisfatório
 Satisfatório Muito Satisfatório

10. Descreva abaixo o que você acredita que deve ser melhorado no trabalho do Departamento de Recursos Humanos da empresa em que trabalha.