

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO  
E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**INTERDISCIPLINARIDADE E GESTÃO DE  
PESSOAS: A REALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES  
DO RJ.**

**Júlio César de Mesquita Luna**

**2002**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS  
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
EM NEGÓCIOS**

**INTERDISCIPLINARIDADE E GESTÃO DE PESSOAS: A  
REALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DO RJ.**

**JÚLIO CÉSAR DE MESQUITA LUNA**

*Sob a Orientação da Professora Dra.  
Ana Alice Vilas Boas*

Dissertação submetida como requisito  
parcial para obtenção do grau de  
**Mestre** em Gestão e Estratégia em  
Negócios

Seropédica, RJ

Dezembro de 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS

CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS

JÚLIO CÉSAR DE MESQUITA LUNA

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica em Negócios, área de Concentração em Gestão Estratégica em Negócios, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Estratégica em Negócios.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 20/12/2002

---

Ana Alice Vilas Boas. Dra. UFRRJ  
(Orientador)

---

Silvestre Prado de Souza Neto. Dr., UFRRJ

---

Diva Lopes da Silveira. Dra., UFRRJ

“Dedico à Cíntia e Giulia Luna, minhas companheiras, amigas e cúmplices, que pacientemente colaboraram, sendo minhas caixas de ressonância durante o período de preparação do trabalho”.

## AGRADECIMENTOS

Quero aqui externar meus sinceros agradecimentos.

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ana Alice Vilas Boas, pela orientação constante e paciente durante o desenvolvimento do trabalho.

Em especial minha esposa, filha e pais, pelo incentivo e paciência, ao longo de todos os momentos, que certamente não foram fáceis.

**E finalmente ao Grande Arquiteto do Universo.**

## RESUMO

LUNA, Júlio César de Mesquita. **Interdisciplinaridade em Gestão de Pessoas: A realidade nas Organizações do RJ.**, 2002. 56f. Dissertação Mestrado Profissional em Gestão Estratégica em Negócios – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2002.

Há tempos atrás, especificamente antes da globalização, deparávamos com empresas que eram organizadas da seguinte forma: existia a alta administração e o corpo gerencial, que por sua vez, era formado por gerentes de produção, de vendas e administrativo-financeiro. Praticamente, não se falava em Gestão de Recursos Humanos. A não ser, o fato de se ter um setor puramente documental, ou seja, um grande banco de dados, conhecido como Departamento Pessoal. No início da década de 90, com a entrada de empresas competitivas, com organograma diferente e intenção de se fixar no mercado brasileiro, instituiu-se o caos nas organizações. Percebia-se que batalhas eram travadas ao final de cada período, exatamente no momento em que os diversos setores, considerados estratégicos, se esquivavam, justificando muitas vezes a sua fraca performance. A área comercial colocava a culpa pelo declínio de vendas na área de produção; por sua vez, produção mostrava seu estoque abarrotado demonstrando descontentamento com relação a vendas. Às vezes, as duas áreas se voltavam contra marketing, ao final, a área financeira sempre sinalizando a perda dos lucros, empréstimos aos bancos, bens em garantia, enfim, era instalado o caos. Neste momento, muitas empresas, avançadas tecnologicamente, lembraram que seus equipamentos, processos eram orientados por pessoas, dando assim, origem a entrada do gestor de pessoas no rol decisor dessas organizações. Observa-se aí, um novo período para estas, pois a interdisciplinaridade, que é promovida pela área de Recursos Humanos, favorece a integração das partes responsáveis pela dinâmica organizacional. O objetivo desse trabalho é ressaltar a importância da interdisciplinaridade na gestão estratégica de pessoas. Este trabalho foi realizado no município de Macaé e em empresas sediadas na cidade do Rio de Janeiro. A análise das informações fornecidas pelas empresas foi implementada através dos pressupostos metodológicos de Yin (1994) e Mason (1996). Os resultados percebidos ao final deste trabalho foram a confirmação de que em empresas de vários segmentos, o DP ainda prevalece como RH. Dá-se uma impressão de que acontece por uma questão financeira, o que proporciona um atraso significativo no desenvolvimento das organizações. As empresas pesquisadas que há alguns anos encontravam-se com dificuldades, estão convictas de que a partir da descoberta da união de forças dos vários setores do RH (seleção estratégica, treinamento, e remuneração) e da parceria provocada pela interdisciplinaridade, conseguirão buscar soluções para seus problemas de pessoal e irão se desenvolver mais rapidamente.

Palavras chave: Gestão de Pessoas, Subsistemas de RH, Competências

## ABSTRACT

LUNA, Júlio César de Mesquita. Interdisciplinarity in People: **The reality of Rio de Janeiro's Organizations**, RJ. Seropédica: UFRRJ, 2002. 37. (Dissertation, Professional Master's Degree in Strategic Administration in Business).

Some time ago, specifically before globalization, there were companies that were organized in the following way: the high administration and the managerial body, the late, for its time, was formed by production, sales, administrative and financial managers. Practically, there was no talk about Human Resources Management. Unless, the fact that there was only a documental area, in other words, a great database. In the beginning of the decade of 90, with the entrance of competitive companies with different organization charts and the intention of fixing at the Brazilian market, the chaos was established in the organizations. It was noticed that battles were locked exactly when several sectors, considered strategic, avoided a responsibility, justifying their weak performance. The Commercial area blamed the production area for the decline of sales; consequently, the production area showed its overfilled stocks, demonstrating dissatisfaction with regard to sales. Sometimes, the two areas turned against marketing area. At the end, the financial area always demonstrated the loss of the profits, the bank loans and the mortgages. At this time, lots of companies, technologically advanced, reminded that their equipments and processes were managed by people, making that the people's manager to become part of the decisions' team in these organizations. It is possible to visualize a new time for these organizations, because of the interdisciplinarity that is promoted by the Human Resources area. In other words, the integration of the responsible parts for the organizational dynamic.

Therefore, the objective of this work is to emphasize the importance of the interdisciplinarity for increasing the results in the following areas - production, sales, financial and motivacional. The findings obtained confirm that in companies of a variety of fields of activity, the Personal Department still prevails over the Human Resources Department. It is noticed as a financial matter, what causes a significant delay at the companies' development. From the companies analysed, those who were in trouble a few years ago now are sure the association of all parts of Human Resources Department (strategical selection, training and remuneration) and the partnership due to interdisciplinarity are the keys to solve personal problems and to develop quickly.

**Key words:** People management, Human Resources Subsistems, Competences

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTA DE SIGLAS .....</b>	<b>vii</b>
<b>1 –INTRODUÇÃO.....</b>	<b>01</b>
1.1 – Formulação do Problema.....	01
1.2 – Objetivos.....	01
1.2.1 – Objetivo Geral.....	01
1.2.2 – Objetivos Específicos.....	02
1.3 – Suposição.....	02
1.4– Metodologia.....	02
<b>2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>03</b>
2.1 – Evolução histórica das Organizações.....	03
2.2 – O Trabalho e o Indivíduo nas Organizações.....	14
2.3– A Realidade nas Organizações.....	19
2.4– Gestão de Pessoas.....	20
2.5– A Nova Estrutura da Gestão de Pessoas.....	21
2.6– Os Novos Papéis de RH.....	23
2.7 – Administração de Estratégias de Recursos Humanos.....	24
2.8 – Administração da Infra-Estrutura da Empresa.....	25
2.9 – Administração da Contribuição dos Funcionários.....	25
2.10 – Administração da Transformação e da Mudança.....	26
2.11– As Competências Requeridas para a Consequência dos Novos Papéis de RH.....	26
2.12– Interdisciplinaridade.....	29
<b>3 – RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>31</b>
3.1 - A realidade de RH no município de Macaé.....	31
3.2 A realidade de RH de três empresas no Rio de Janeiro.....	35
3.1 – Caso: Empresa Victor Hugo Artefatos de Couro Ltda.....	37
3.2 – Caso: Empresa LSG Sky Chefs.....	41
3.3 – Caso: Empresa CIEE/RJ.....	42
<b>4 – CONCLUSÕES.....</b>	<b>44</b>
4.1. Sugestões para futuras pesquisas.....	45
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>49</b>



## **LISTA DE SIGLAS**

GRH – Gerência de Recursos Humanos  
RH – Recursos Humanos  
T&D – Treinamento e Desenvolvimento  
DP – Departamento Pessoal  
C&S – Cargos e Salários



# **1 - INTRODUÇÃO**

## **1.1 - Formulação do Problema**

A única constante é a mudança, em todos os sentidos.

Hoje as organizações, forçosamente, estão inseridas em um mercado globalizado, não existem mais salários fixos, trabalha-se em casa (home work), não existem mais especialistas, mas generalistas. Há que se considerar que os generalistas não são clínicos gerais, mas profissionais que conhecem efetivamente a dinâmica dos setores.

Observa-se que a participação de profissionais nos diversos setores de Recursos Humanos (atividades mais práticas de RH tais como recrutamento e seleção, cargos e salários e/ou treinamento e desenvolvimento), outrora separados e “encastelados”, não ocupavam lugar de destaque, pois dificilmente conseguiam uma comunicação plena. Atualmente esta prática (comunicação inter-setorial) está se consolidando, dada a força da interdisciplinaridade na alavancagem de resultados.

As pessoas não são mais chamadas de empregados, mas colaboradores ou associados; nota-se que o perfil de outrora foi modificado.

Diante destes fatores, depara-se com outra questão: Quem é esse novo RH? Qual a importância da interdisciplinaridade para a organização? Qual a sua relação com a função de RH?

## **1.2 - Objetivos**

### **1.2.1 - Objetivo Geral**

O objetivo geral desta pesquisa consiste em avaliar a importância da interdisciplinaridade na área de Gestão de Pessoas .

### **1.2.2 - Objetivos Específicos**

- ▶ Descrever o processo evolutivo das organizações;
- ▶ Descrever o processo evolutivo da Área de Gestão de Pessoas;
- ▶ Mostrar que a Área de Gestão de Pessoas atua estrategicamente e não mais como simples DP;
- ▶ Destacar a relevância da interdisciplinaridade no contexto organizacional;
- ▶ Relatar depoimentos de profissionais que participaram das fases de transição das atividades de RH.

### **1.3 - Suposição**

Supõe-se que a interdisciplinaridade funciona como uma alavanca nas organizações, pois as várias habilidades reunidas interferem positivamente no desenvolvimento das atividades de Gestão de Pessoas e conseqüentemente no resultado final das empresas.

### **1.4- Metodologia**

O trabalho foi realizado a partir de pesquisa bibliográfica, como também pesquisa de campo, com profissionais de RH, de organizações do estado do Rio de Janeiro. Utilizou-se dos pressupostos metodológicos de Yin (1994) e Mason (1996) para implementar a análise das informações fornecidas pelas empresas..

Após um primeiro contato por telefone, foram selecionadas 03 empresas de segmentos diferentes, que anteriormente percebiam o RH apenas como um Setor de Documentação (DP), e que atualmente utilizam-se das forças produtivas dos Setores de Recrutamento & Seleção, Cargos & Salários, Treinamento & Desenvolvimento, entre outros para se desenvolverem e se tornarem mais competitivas.

Os três gerentes destas empresas foram entrevistados pessoalmente em setembro de 2002. O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice II deste trabalho.

## 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 – Evolução Histórica das Organizações

O conceito de organização vem sendo modificado ao longo dos anos devido às suas necessidades e, juntamente com ele a concepção de trabalho.

Há várias definições para o termo organização, dentre elas destacam-se duas:

*Entendo por organização todo grupo humano institucionalizado e formalizado que tem como objetivo produzir algo. Neste sentido, as organizações são fábricas, bancos, financeiras, escolas, universidades, lojas, repartições públicas, asilos, hospitais e creches (PACHECO, 1981: 20).*

*Uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão do trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade ( SHEIN, 1982: 12 ).*

O início do século XX se colocou como um marco na questão das organizações. No momento em que os homens se reúnem, pode-se dizer que uma empresa foi formada. Tendo em vista uma nova visão sobre o espaço organizacional, há uma necessidade das empresas se reorganizarem.

Para fins teóricos, tomaremos o feudalismo como ponto de partida, pois a idéia de organização é diferente, o contexto é composto pelos servos. A sociedade feudal era composta pelo senhor feudal, seus servos e seus familiares. O domínio dessa sociedade se dava pelo senhor feudal, que possuía a terra, ou melhor, o feudo.

O feudo era preparado pelos servos que moravam na propriedade do senhor. O dono, cedia parte das terras para os servos trabalharem, morarem e, a forma de pagamento acontecia através da colheita e do trabalho braçal, ou seja, funcionava da seguinte forma: parte da terra do senhor feudal era arada, semeada e a colheita feita pelos servos que também davam parte de sua produção como forma de pagamento ao dono da terra. Tudo que se necessitava fazer primeiro, como consertar, vender a colheita ou o que quer que seja, era primeiro feito para o senhor.

A economia dessa época era de consumo, onde cada aldeia feudal era praticamente auto-suficiente, tudo o que precisavam eles mesmos produziam.

Havia um intercâmbio de mercadorias, uma troca dos excedentes produzidos pelos senhores feudais e servos. O comércio era muito pouco, não se incentivava a produção de excedentes, também não havia uma procura intensa, além do dinheiro ser escasso, dos pesos e medidas serem diferentes e o transporte de mercadorias difícil e perigoso. Tudo isso, fez com que o comércio só florescesse no final da Idade Média.

As cidades foram crescendo, a população aumentando e a necessidade de se adquirir mercadorias também.

As cruzadas desempenharam um papel muito importante no incremento do comércio na Europa. Em primeiro lugar, porque os mercadores seguiam as cruzadas no intuito de fornecer o necessário aos homens que nelas tomavam parte. Em segundo, porque as cruzadas incorporavam a utilização de certos produtos de outras regiões, passando a ter necessidade deles.

*As cruzadas ajudaram a despertar a Europa de seu sono feudal, espalhando sacerdotes, guerreiros, trabalhadores e uma crescente classe de comerciantes por todo o continente ( HUBBERMAN, 1995: 30)*

O comércio alterou radicalmente o processo produtivo. A produção de bens de consumo passa a ser feita intencionalmente para a troca.

O progresso das cidades e o uso do dinheiro deram aos artesãos uma oportunidade de abandonar a agricultura e viver de seu ofício.

Essa foi uma nova fase da organização industrial. As mercadorias, que antes eram feitas não para ser vendidas comercialmente, mas apenas para atenderem às necessidades de casa, passaram a ser vendidas num mercado externo, surgindo assim os núcleos de artesãos.

Os artesãos eram proprietários de suas ferramentas de trabalho, de sua matéria-prima e de sua força de trabalho, ao contrário do servo tradicional. O feudalismo começa então a ser ultrapassado enquanto proposta de organização da sociedade.

*As corporações de artesãos se inserem num quadro de decadência do feudalismo e de origem de um novo tipo de organização social - o capitalismo - que se vê obrigado a destruir a organização corporativa para se implantar ( SILVA, 1978: 4 )*

A expansão do mercado foi um marco fundamental para compreendermos a indústria capitalista.

A produção de mercadorias para um mercado cada vez maior, ultrapassava os limites de uma cidade, adquirindo um alcance nacional. A estrutura das corporações destinava-se ao comércio local; quando este se tornou nacional e internacional, a corporação deixou de ser utilidade. A ampliação do mercado criou o intermediário, que chamou a si a tarefa de fazer com que mercadorias produzidas pelos trabalhadores chegassem ao consumidor, que podia estar a milhares de quilômetros. (HUBBERMAN, 1995: 114).

O intermediário também passa a oferecer a matéria-prima a todos aqueles que se dispõem a trabalhar para ele, homens e mulheres trabalham em suas casas para esse novo negociante, é o sistema de produção doméstica.

No sistema de corporações, que surgira com a economia urbana, o capitalista tinha apenas um pequeno papel. No entanto, com o sistema de produção doméstica, que surgiu com a economia nacional, o capital passa a desempenhar um papel fundamental. Fazia-se necessário muito dinheiro para comprar matéria-prima e distribuir entre os trabalhadores que crescia cada vez mais em número. Tinha, também, que haver dinheiro suficiente para organizar a distribuição da matéria-prima e sua venda como produto acabado.

*Era o homem do dinheiro, o capitalista, que se tornava o orientador, o diretor do sistema de produção doméstica* (HUBBERMAN, 1995: 124)

Entra em cena o capitalismo.

De acordo com MARX (citado por HUBBERMAN, 1995), a história da criação de uma oferta necessária à produção capitalista deve, portanto, ser a história de como os trabalhadores foram privados dos meios de produção.

Foi na Inglaterra que o capitalismo em grande escala se desenvolveu, devido ao que na literatura se convencionou chamar de Revolução Industrial.

Essa revolução ocorreu por volta de 1776, quando James Watt pôs em funcionamento em Bloomfield Colliery a máquina à vapor.

A Revolução Industrial é dividida em dois momentos: 1ª Revolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro (1780 - 1860) e 2ª Revolução Industrial ou revolução do aço e da eletricidade (1860 - 1914).

O aparecimento da máquina à vapor favoreceu o nascimento do sistema fabril em grande escala. Esse sistema representou um aumento relevante na produção; as mercadorias saíam das fábricas num ritmo intenso, que não só atendiam ao mercado interno como também ao mercado externo. O aumento da produção foi proporcionado pelo capital, que abriu caminho aos lucros.

A utilização das máquinas na produção serviu para trazer uma nova concepção de trabalho, modificando a estrutura social e comercial da época, provocando mudanças de ordem econômica, política e social.

A Revolução Industrial foi de extrema importância para o aparecimento das teorias organizacionais que iriam surgir mais tarde.

Naquele momento houve uma grande transformação nas organizações da época. Da produção do artesanato, em que os operários eram organizados em corporações de ofício regidas por estatutos, onde todos se conheciam, em que o aprendiz, para passar a artesão ou a mestre, tinha de produzir uma obra perfeita perante os jurados e os síndicos, que eram as autoridades da corporação, passou o homem rapidamente para o regime da produção feita através de máquinas, dentro de grandes fábricas. Não houve uma adaptação adequada entre as duas situações sociais.

Com o aumento dos mercados, decorrente da popularização dos preços, as fábricas passaram a exigir grandes contingentes humanos. Mas surge também um grande problema, a concentração de operários nas indústrias trabalhando juntos, durante jornadas diárias de 12 a 13 horas de labor, dentro de condições ambientais insalubres e perigosas, o que provocava doenças e acidentes em larga escala.

Como os trabalhadores permaneciam horas em conjunto, passou a crescer a conscientização da precariedade de suas condições de vida e trabalho e da intensa exploração por uma classe social melhor favorecida. A exploração desmedida dos trabalhadores, sem haver qualquer limitação de idade, sexo e horas de trabalho, exigidas diariamente. Nesse período se dão as primeiras tensões entre operários e proprietários das indústrias.



Os operários destruíram máquinas de tecer, de fiar, máquinas que na concepção deles era o inimigo. Os trabalhadores entendiam que as máquinas provocaram fome e miséria. Conhecidos como luditas, ao lutarem contra a maquinaria sentiam que lutavam por um padrão de vida melhor. Todo o ódio reprimido à máquina libertou-se, ao se lançarem aos seus motins cantando canções como esta (PEEL, citado por HUBBERMAN, 1995: 198)

De pé ficaremos todos  
E com firmeza juramos  
Quebrar tesouras e válvulas  
E pôr fogo às fábricas daninhas.

Pouco a pouco, como resultado das pressões exercidas pela sociedade, mas principalmente, como fruto da luta desses trabalhadores, as condições de trabalho foram sendo melhoradas.

Todo esse movimento social desenvolveu, na sociedade industrial capitalista, uma superestrutura jurídica consubstanciada numa legislação específica sobre os direitos do trabalho. Essa legislação visava proteger o trabalhador e sua família, impedindo assim que uma exploração desmedida viesse a prejudicar o funcionamento do sistema como um todo. O Estado passou a intervir nas relações entre operários e patrões, baixando algumas leis trabalhistas para proteger a saúde dos trabalhadores.

Devido à tecnologia dos processos de produção, a crescente legislação que defendia e protegia a saúde e a integridade física do trabalhador, a administração e a gerência das empresas industriais passaram a ser a preocupação permanente dos seus proprietários.

O advento das máquinas tornara o trabalho mais eficiente, porém não havia ainda provocado a racionalização da organização e execução do trabalho. Vários movimentos então surgiram na tentativa de dar conta das organizações, fazia-se necessário uma organização científica do trabalho.

Segundo CHIAVENATO (1978), o corpo de teorias administrativas recebeu influências de filósofos como Platão, Aristóteles, Francis Bacon, Descartes; da organização da igreja católica; da organização militar; da Revolução Industrial; e, de economistas como

Adam Smith, James Mill, Thomas Malthus, David Ricardo, Samuel Newman e John Stuart Mill. Afirma ainda que as origens da Teoria Administrativa Científica estão relacionadas com as conseqüências geradas pela Revolução Industrial, resumidas pelo crescimento acelerado e desorganizado das empresas, além da necessidade de aumentar a eficiência e competência das mesmas.

O primeiro deles surgiu com Taylor, por volta de 1903, com a chamada Teoria da Organização Científica do Trabalho.

A organização era encarada como máquina, um sistema fechado cujas tarefas complexas deveriam ser parceladas, uniformizadas e otimizadas ao máximo, visando o aumento da produtividade. O planejamento e controle deveriam ser rígidos a fim de evitar falhas na linha de produção. Os trabalhadores deveriam ser cientificamente selecionados e treinados até alcançarem o grau máximo de especialização e rendimento. A linha de produção, por um lado, aumentava sua eficiência consideravelmente, mas, por outro, conduzia o trabalho ao máximo de desumanização. O vazio e a mecanização do trabalho eram transformados eufemisticamente em adaptação e eficiência dentro da visão taylorista. As prioridades eram as tarefas, o fator humano nada mais era do que uma peça substituível na engrenagem.

Além de Taylor, a abordagem clássica compreende também os trabalhos do francês Henri Fayol, que teve suas pesquisas na base da organização. Segundo ele, a organização é um sistema fechado, altamente hierarquizado, composto de elementos estáticos.

O fayolismo objetivava descobrir um corpo de princípios, que poderiam fazer o administrador capaz de construir e administrar sua organização de modo racional. Sua preocupação, como afirma MORGAN (citado por MOTTA, 1981), era dividir as várias funções do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

A administração científica apregoava o *homo economicus* como concepção da natureza humana, isto é, para ela o homem era motivado principalmente por recompensa e sanções materiais. Assim, o membro da organização era considerado como um instrumento de produção que, desde que se conhecesse as leis de ordenação científica, poder-se-ia manejá-lo tão facilmente como qualquer outro.

Uma das principais críticas do movimento da Administração Científica foi referente ao “Homo Economicus”. Segundo MOTTA (1981), uma crítica a este particular referia-se

ao fato de *a natureza do homem é muito mais complexa e à medida que consideramos apenas a variável econômica como determinante de seu comportamento, prevêmo-lo na teoria mas não na prática* (p.12).

A Escola Científica da Administração foi criticada também, por dar ênfase à organização formal e à especialização do funcionário.

Devido às críticas, fez-se necessário pôr em prática uma nova forma de administração, que resolvesse os problemas criados pelo movimento da Administração Científica, surgindo então, a Escola de Relações Humanas.

Com o rápido desenvolvimento da Psicologia Experimental, no começo do século XX e com a reação hostil dos trabalhadores frente aos primeiros intentos de colocar em prática os princípios mecanicistas da ordenação científica, houve uma união dos psicólogos industriais aos engenheiros. Contudo, seus objetivos permaneceram os mesmos, ou seja, o alcance de maior produtividade. Gradativamente, o desenvolvimento teórico proporcionado pelos psicólogos industriais, a par do crescente poder dos sindicatos, teve considerável impacto sobre os empresários, facilitando o surgimento da idéia de que o elemento humano é o mais importante da empresa. Esse é o clima ideológico onde aparece a Escola de Relações Humanas, que tem por objetivos o exame empírico do comportamento humano nos limites organizacionais, principalmente industriais.

A Escola de Relações Humanas surgiu dos trabalhos de Elton Mayo, psicólogo industrial, na chamada 'Experiência de Hawthorne'. Isto constitui o ponto inicial e a principal fonte de inspiração dos subsequentes estudos na linha das relações humanas. Sua pretensão era obter soluções para os problemas criados, no indivíduo e na sociedade, pela industrialização e pelo desenvolvimento de grandes organizações, organizações estas de natureza econômica. Antagonicamente à concepção de natureza humana apregoada pela Administração Científica a Escola de Relações Humanas adotou a concepção de *homo social*, valorizando sobremaneira o homem; o indivíduo é motivado não por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais e não materiais.

Este movimento dá atenção primordial aos grupos informais, justificando que o trabalho é executado por pessoas em grupos humanos.

*Por grupos informais entendemos um conjunto de indivíduos suficientemente pequeno, de forma que possam comunicar-se entre si direta e freqüentemente (PEREIRA, citado por MOTTA, 1981: 23).*

As contribuições da escola de Relações humanas, para a humanização das organizações e das relações de trabalho através da utilização de conhecimentos oriundos de estudos sobre liderança, motivação, comunicação e comportamento interpessoal, dinâmicas de grupo e estudos sociométricos, foram inúmeras e revolucionaram as abordagens vigentes. Contudo, na prática ainda predominava o tratamento manipulatório dos comportamentos, não podendo ser considerada uma abordagem que valoriza o ser humano como um todo.

No entanto, a abordagem da escola de Relações Humanas foi criticada por seu “excesso de romantismo”, dando espaço à outras, como a Teoria Burocrática, Teoria Estruturalista da Administração e Teoria Comportamental da Administração.

Segundo CHIAVENATO (1978), a Teoria Burocrática foi inspirada na obra do sociólogo Max Weber e, é uma revalorização da Teoria Clássica.

Weber não definiu a burocracia, preferindo citar suas características. Uma característica importante da burocracia, é a racionalidade. O termo racional é usado para descrever a forma mais simples e econômica de se alcançarem determinados objetivos, com o menor dispêndio de esforço.

Surgiu por volta da década de 40 em função de alguns aspectos a saber: fragilidade da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas; necessidade de um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros dela participantes; a crescente complexidade das empresas passou a exigir modelos organizacionais mais bem definidos.

As mudanças na estrutura da sociedade e as profundas transformações culturais ensejam uma verdadeira revolução da organização.

Sua concepção é centrada na regulamentação e controle do aparato administrativo, valorizando a divisão do trabalho com base na especialização funcional; a hierarquia rígida de poderes e responsabilidades; o sistema de papéis, normas e procedimentos bem definidos; a impossibilidade nas relações; e, a promoção com base no desempenho.

Embora tenha se adequado a determinados tipos de organizações e cenários de desenvolvimento estável, essa abordagem foi crítica por apresentar sérias falhas nos seguintes aspectos: a questão humana dentro da organização e o problema da flexibilidade das estruturas burocráticas frente às mudanças impostas pelo meio externo.

CHIAVENATO (1978): completa dizendo que a *burocracia ou organização é o sistema em que a divisão do trabalho é sistemática e corretamente realizada, tendo em vista os fins visados. É o sistema social onde há procura deliberada de meios adequados para se atingir os fins propostos (p.208)*

A Teoria Estruturalista, segundo o próprio nome, indica a importância da estrutura organizacional para o sucesso da organização como um todo.

Tal teoria busca uma concepção integrada das organizações, encaradas como *unidades sociais complexas, ou seja, estruturas sociais dinâmicas que se organizam e desenvolvem dentro de um campo de tensões, conflitos e contradições, entre os aspectos formal e o informal, entre os objetivos organizacionais e os individuais (TRACTENBERG, 1999: 12)*. Para os estruturalistas, o conflito entre grupos é um processo social importantíssimo; ele é o grande elemento propulsor do desenvolvimento, embora isso nem sempre ocorra. *Há nas organizações tensões inevitáveis, de vários tipos, que podem ser reduzidas, mas não eliminadas. Essas tensões situam-se entre necessidades organizacionais e individuais, ..., relações formais e informais (ETTZIONI, citado por MOTTA, 1981: 63)*.

Essa teoria procurava, dessa forma, suprir as carências de flexibilidade e inovação das organizações.

Segundo CHIAVENATO (citado por PACHECO, 1981: 26), *o homem organizacional, característico do estruturalismo, é aquele capaz de viver nesta sociedade de organizações e industrializada. Este homem organizacional deve ter personalidade bastante flexível e com alta resistência à frustração, além de ser cooperativo*. Nesse contexto, começavam a ser reconhecidas com mais nitidez as insuficiências da visão mecanicista e simplificadora, e a necessidade de um novo pensamento para dar conta de uma sociedade em processo cada vez mais rápido de transformação.

A Teoria Comportamental ou Behaviorista da Administração trouxe uma nova direção e um novo enfoque à teoria administrativa: a abordagem das ciências do

comportamento, o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores e a adoção de posições explicativas e descritivas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional.

De acordo com CHIAVENATO (1978), a partir dos trabalhos de dinâmica de grupo desenvolvidos por Kurt Lewin, ainda na Escola de Relações Humanas, com a divulgação do livro de Chester Barnard e, posteriormente, dos estudos de George Homans sobre sociologia funcional de grupo, culminando com a publicação do livro de Herbert Simon sobre o comportamento administrativo, uma nova configuração passa a dominar a teoria administrativa. Desenvolve-se inicialmente nos Estados Unidos na década de 50, trazendo novos conceitos, novas variáveis e sobretudo uma nova visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano nas organizações.

As ciências do comportamento forneceram uma multiplicidade de conclusões acerca das características do homem, tais como a sua necessidade de desenvolver relacionamentos cooperativos e interdependentes, que o levam a viver em grupos ou organizações sociais; ser dotado de aptidão para aprender, para mudar seu comportamento e atitudes em direção a padrões cada vez mais eficazes; ser orientado para objetivos, que são complexos e mutáveis; uma dualidade de comportamento, pois tanto pode cooperar como competir com os outros, dentre outras.

Os behavioristas viam a organização como um sistema cooperativo racional, onde cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar.

De acordo com ARGYRES (citado por MOTTA, 1981: 48) *a compreensão da organização como um sistema cooperativo exige não apenas o conhecimento dos princípios da organização formal, como também os princípios da personalidade e da psicologia social, que respondem respectivamente pelas causas individuais e grupais do comportamento organizacional.*

Outra teoria, segundo PACHECO (1981: 26) é a da abordagem sistêmica das organizações, com enfoque baseado na Teoria Geral dos Sistemas, que admite ser a *organização um sistema social aberto interagindo com o contexto no qual se insere, por entradas e saídas.* De acordo com tal abordagem, a organização é vista em termos de comportamentos inter-relacionados.

Para CHIAVENATO (1985), a Teoria Geral dos Sistemas pressupõe que a organização é um sistema aberto, ou seja, *que ele efetua transações ou intercâmbio com o ambiente que lhe é externo* (p.23). O sistema, no entanto, não é apenas aberto em relação ao meio externo, mas também em relação a si mesmo, pois possibilita que as interações entre os componentes afetem o sistema como um todo.

A concepção de organização como um sistema aberto parte do pressuposto de que o meio ambiente é instável e, tal instabilidade se deve ao fato do acelerado desenvolvimento da tecnologia, das rápidas mudanças sociais e econômicas, que produzem pressões constantes para que a organização mude, adapte-se e cresça.

*A organização é um sistema de energia, input - output, no qual o resultado da energia da produção, reativa o sistema. As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o input de energias e a concepção do output em novo input de energias, consiste de transações entre as organizações e seu meio ambiente. (KATZ et al, citado por PACHECO, 1981: 26).*

Não se deve, no entanto, esquecer que quem realiza as transformações de input em output e novamente em input são as pessoas que trabalham nas organizações. A empresa é, portanto, um sistema social.

*Em uma fábrica, as matérias primas e o trabalho humano são inputs de energia, as atividades de produção são transformação de energia e o produto acabado é o output. (KATZ et al, citado por PACHECO, 1981: 27).*

Cada vez mais a concepção sistêmica das organizações tem atraído estudiosos e adeptos interessados em colocá-la em prática. Isso porque ela não se opõe às outras concepções, pelo contrário, consegue dar a cada coisa o seu lugar e valorizar cada área com aquilo que é importante.

Uma outra abordagem, a mais atual, é a Teoria Contingencial, que nasceu a partir de uma série de pesquisas feitas para verificar quais os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de indústrias (CHIAVENATO, 1978). Nestas pesquisas procurou-se confirmar se as indústrias seguiam a Teoria Clássica, como a divisão de trabalho, amplitude do controle, hierarquia de autoridade, etc., chegando a seguinte conclusão: não há uma única e melhor forma de organizar.

Por esta abordagem, ressalta-se o fato de que não se atinge a eficácia organizacional seguindo um único modelo, ou seja, não existe forma única que seja a melhor para a

organização no sentido de se alcançar os objetivos altamente variados em um ambiente, também altamente variado.

Segundo estudos atuais a estrutura e o funcionamento das organizações dependem das características do ambiente externo que a envolve, além da tecnologia, utilizada pela organização que determina quais as características organizacionais mais adequadas ao seu funcionamento. Portanto, podemos dizer que variações no ambiente ou tecnologia conduzem a variações na estrutura organizacional.

A Teoria Contingencial é a última novidade dentro das teorias organizacionais e vai além da Teoria dos Sistemas. As pesquisas de Chandler, Woodward e Laurence e Horsh a respeito das organizações, seus ambientes e suas tecnologias revelaram que as teorias disponíveis até então eram insuficientes para explicar os mecanismos de ajustamento.

Na próxima seção, será abordado a relação Trabalho-Indivíduo-Organização, também sob o prisma histórico.

## **2.2 - O Trabalho e o Indivíduo nas Organizações**

*O trabalho é parte essencial da vida humana e, acima dela, somente as relações familiares e a própria espiritualidade, parecem ser mais importantes para o homem (HAHN, 1986: 1).*

*Por definição, o trabalho é uma característica central da moderna sociedade industrial. Ocupa grande parcela do tempo válido da maioria das pessoas durante a maior parte de suas vidas e as recompensas econômicas dele obtidas determinam o padrão de vida, em considerável medida, o status social do indivíduo (HAHN, 1986: 1).*

Já houve uma época em que o trabalho era visto como uma maldição imposta aos homens como castigo por seus pecados.

Com a mudança dessa concepção para a de que o trabalho faz parte essencial da vida do homem, de que é com o trabalho que o homem garante o seu lugar na sociedade, surgem novas considerações sobre o trabalho. Dentre elas, a de que os homens gostam do trabalho que realizam, o medo de perder o seu trabalho não é só o de perder a sua renda, mas o de se ver excluído da sua comunidade.



A importância do trabalho pode ser ainda ressaltada por ser uma atividade que ocupa parte considerável da vida dos seres humanos e também por ser fator dominante na organização das sociedades.

O homem, desde sempre precisou trabalhar para manter sua sobrevivência e de sua família, seu trabalho tinha única e exclusivamente tal finalidade. A sua motivação para o trabalho era a busca de alimento e de abrigo. Nas sociedades primitivas o trabalho estava voltado para a produção de bens estritamente necessários à sobrevivência.

Pode-se dizer que foi o trabalho um dos principais fatores que provocaram a formação da sociedade, da vida dos homens em grupo; de início, protegendo-se e provendo para si próprio, e em seguida trocando entre si produtos dos seus esforços. O trabalho era compartilhado por todos, tanto no que diz respeito a sua realização quanto à apropriação de seus frutos.

As relações do trabalho entre indivíduos e grupos deram origem às relações empregado-empregador. Na Idade Média, essa relação era do tipo escravo-senhor. Na sociedade feudal, composta pelo senhor feudal, sua corte e os servos, havia um outro tipo de relação de trabalho, a relação de servidão. Nesta sociedade, o senhor feudal era o dono da terra e “cedia” parte desta para os servos, que em troca lhe davam parte de sua produção, além de trabalharem na terra do senhor certo número de dias. Aqui, a produção era apenas o necessário para uso dos membros da família, não havendo excedente.

Com o declínio do feudalismo, passam a surgir os artesãos, dando origem à uma nova organização social. Diferentemente dos servos, os artesãos eram donos do seu objeto de trabalho e, a produção passa a ser feita pensando-se na troca, no comércio.

Porém, com o aparecimento das cidades e do comércio, começava a produção a ser pouca, fazia-se necessário aumentar a produção de bens. Foi quando os mercadores, com a intenção de que os artesãos produzissem mais e mais, passaram a efetuar parte do pagamento antecipadamente à entrega da mercadoria, obrigando-os a trabalhar cada vez mais rápido e sem a mesma qualidade dos produtos.

A difusão da indústria também invadiu o campo, afinal, nem todos abandonaram a agricultura. Esses trabalhadores do campo viram o comércio como uma oportunidade de aumentar sua renda. Os intermediários ou mercadores passaram a levar a matéria prima não

só para os membros das corporações nas cidades, como também, para homens, mulheres e crianças das aldeias.

A Revolução Industrial introduziu as máquinas para uma maior produção, onde havia um controle rígido sob a velocidade de produção. Como não havia mais a necessidade de especialização, crianças e mulheres eram também utilizadas para o trabalho.

FIELDEN (1979) fez uma descrição sobre o recrutamento da força de trabalho infantil na Inglaterra, para salientar o estado lastimoso porque passavam aqueles pequenos escravos do período manufatureiro:

*Dedos pequenos e ágeis, tal era o clamor geral, e logo nasceu o costume de se arranjam aprendizes(!) nos asilos das diversas paróquias de Londres, de Birmingham e de outros sítios. Milhares destes pobres pequenos abandonados dos sete aos treze e catorze anos, foram assim expedidos para o Norte. O patrão (o ladrão de crianças) encarregava-se de vestir, alimentar e alojar os seus aprendizes numa casa ad hoc junto da fábrica. Durante o trabalho ficavam debaixo de olhos vigilantes. Esses cães de guarda tinham todo o interesse em esfalhar as crianças para além de todos os limites, pois o seu próprio vencimento diminuía ou aumentava conforme a quantidade de produtos que delas conseguiam extrair. Os maus tratos formam a consequência natural... Em muitos distritos manufatureiros, principalmente no Lancashire, estes seres inocentes, sem amigos nem amparo, entregues aos donos das fábricas, foram submetidos às torturas mais horríveis. Esgotados pelo excesso de trabalho...foram chicoteados, acorrentados, atormentados com os maiores requintes de crueldade. Muitas vezes, quando a fome os apertava com mais força, era o chicote que os mantinha a trabalhar. O desespero levou-os, em alguns casos, ao suicídio!... Os belos e românticos vales do Derbyshires tornaram-se negras solidões, onde impunemente se cometeram atrocidades sem nome e mesmo assassinatos!... Os enormes lucros realizados pelo fabricantes ainda lhes aguçaram mais os dentes. Imaginaram a prática do trabalho noturno, o que quer dizer que, depois de terem esgotado um grupo de trabalhadores no trabalho de dia, tinham um outro grupo preparado para o da noite. Os primeiros atiravam-se para cima das camas que os segundos acabam de deixar, e vice-versa. É uma tradição popular no Lancshires dizer que as camas nunca arrefeciam! .*

O trabalhador deixou de ser proprietário de seu objeto, seus instrumentos e seu produto, sendo proprietário apenas de si mesmo, de sua força de trabalho. LINCOLN citado por HUBBERMAN (1995:233) afirma que “assegurar a todo trabalhador o produto de seu trabalho, ou o máximo possível desse produto, é o objetivo digno de qualquer bom governo.

Sobre a exploração da força do trabalho, o poeta SHELLEY citado por HUBBERMAN (1995:206), escreveu o seguinte:

*“Homens da Inglaterra, porque arar  
para os senhores que vos mantêm na miséria?  
Por que tecer com esforço e cuidado  
as ricas roupas que vossos tiranos vestem?”*

*Por que alimentar, vestir e poupar  
do berço até o túmulo,  
esses parasitas ingratos que  
exploram vosso suor - e, que bebem vosso sangue?”*

*Por que abelhas da Inglaterra, forjar  
muitas armas, candeias e açoites  
para que esses vagabundos possam desperdiçar  
o produto forçado de vosso trabalho?”*

*Tendes acaso ócio, conforto, calma,  
abrigo, alimento, o bálsamo gentil do amor?  
Ou o que é que comprais a tal preço  
com vosso sofrimento e com vosso temor?”*

*A semente que semeais, outro colhe  
A riqueza que descobris, fica com outro.  
As roupas que teceis, outro veste.  
As armas que forjais, outro usa.*

*Semeai - mas que o tirano não colha.  
Produzi riqueza - mas que o impostor não a guarde.  
Tecei roupas - mas que o impostor não a guarde.  
Forjai armas - que usareis em vossa defesa.”.*

Aos poucos os artesãos foram sendo expulsos do mercado, permitindo que os donos das máquinas ditassem as regras do processo produtivo e do recém formado mercado de força de trabalho.

Em consequência disso, os trabalhadores foram cada vez mais explorados, não havia mais limitações de idade ou sexo, ou ainda, de horas de trabalho exigidas diariamente do trabalhador. Aos poucos, a sociedade, os trabalhadores passaram a exigir melhorias nas condições de trabalho, como a redução da jornada de trabalho, conforme afirma SILVA (1978:6)

*O capitalismo vem gerando, desde o seu aparecimento, uma teorização a respeito do trabalho que é algo radicalmente novo na sociedade humana. Existem técnicas e ciências que têm como seu escopo o trabalho; mais precisamente, ao aumento do rendimento do trabalho. O início do século XX testemunhou o surgimento de toda uma conceituação sobre as melhores formas de administrar a utilização da força de trabalho, que hoje constroem um novo campo de conhecimento: as teorias da organização do trabalho.*

O trabalho como qualquer outra atividade do ser humano envolve vários aspectos que não devem ser vistos de forma isolada, pelo contrário devem ser compreendidos como “um produto de ação recíproca de todos os fatores físicos ou psíquicos da vida sobre o homem e que determinam a sobrevivência da humanidade”.

O estudo do trabalho humano vem sendo desenvolvido desde a Idade Média com a intenção de tirar melhor proveito de recursos humanos, sem proporcionar ao homem os benefícios decorrentes de seu espaço. Uma contribuição importante, foi a do físico Coulomb, estudando a fadiga dos operários em consequência da organização nociva do trabalho e dos seus esforços inúteis.

Já no século XVIII, o filósofo e economista Adam Smith, revela seus estudos sobre a divisão do trabalho. Muitos e diferentes ramos da Psicologia também deram sua contribuição para o estudo do trabalho.

Antes do final do século XIX, a Psicologia Experimental invade o domínio da análise do trabalho e leva a uma renovação dos métodos de pesquisa e dos meios de organização do trabalho. Esta, também influenciou o desenvolvimento da ergonomia, conhecida como engenharia humana ou dos fatores humanos.

Em setembro de 1949, foi criado o termo Ergonomia e em 1959 a Associação Internacional de Ergonomia. Houve um rápido desenvolvimento de pesquisas nesse campo, que “estuda e aplica as leis que regem as relações do homem com seu trabalho, vista sob o prisma da análise das situações do trabalho humano, para melhorá-lo” (adaptação do trabalho ao homem). Interessa-se predominantemente pelos problemas de planejamento de trabalho, efeitos do ambiente físico sobre o comportamento do trabalhador, aperfeiçoamento dos métodos de treinamento e prevenção de acidentes.

A Psicologia Social chamou a atenção para as numerosas influências do meio social sobre o desempenho e a satisfação no trabalho. Um ramo da Psicologia Social, o

Behaviorismo, também serviu de contribuição para as empresas, lhes oferecendo princípios para que se tornassem sistemas racionais. Para o homem, maior objetividade e, aos empregados, incentivos, como forma de recompensas materiais e salariais. Além disso, os conflitos foram explicados e compreendidos pelo Behaviorismo como conflitos naturais e por isso, negociáveis.

O Behaviorismo na Administração de Empresas é uma aplicação de uma teoria do comportamento humano às organizações, visto que essas são compostas por grupos humanos.

A Psicologia Ocupacional reuniu um numeroso acervo de técnicas de avaliação de preferências ocupacionais, aptidões, capacidades e habilitações, assim como de traços de personalidade, técnicas essas que têm sido utilizadas para fins de recrutamento e seleção.

Surgia assim, da evolução econômica com tendência à industrialização cada vez maior, a necessidade da organização científica do trabalho. Em meio a esse clima, surgem Taylor e Fayol com suas Teorias da Administração Científica.

Na próxima seção, serão abordadas as realidades de ontem e as atuais das organizações, no que concerne a Área de RH.

### **2.3 - A Realidade nas Organizações**

Aspectos como pagadoria, controle rígido de frequência, eram considerados importantes na década de 80, pois “alavancavam” o crescimento de riqueza nas organizações. Atualmente outras características são relevantes, como exemplo pode ser citado a comunicação, que por vezes é realizada em tempo real, propiciando grandes negócios, reuniões, etc. ( teleconferência ).

Tais mudanças foram observadas a partir da entrada em “massa” das Multinacionais no Brasil, no início da década de 90. Era o período da Globalização, uma roda viva, onde os recursos tecnológicos se sobrepunham aos Recursos Humanos, ‘sufocando’ o capital intelectual.

Viver nessa realidade antiga, faz com que boa parte das empresas ainda conviva com a figura envelhecida do Departamento Pessoal, estrutura que automatiza atividades meramente burocráticas como folha de pagamento, cálculos salariais, férias e premiações.

Ficando de fora ações como programas de gestão de estrutura organizacional, políticas de benefícios, prêmios relacionados à performance, treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Enquanto isso, aquelas organizações que perceberam que as pessoas eram o diferencial, construíram um RH integrador das estruturas internas e externas. Elas demonstram consciência de que a “chave do sucesso” é pensar globalmente e agir localmente.

Para ter esse tipo de ação é necessário mover pessoas, idéias, produtos e informação ao redor do mundo a fim de atender as necessidades de uma mesma região. Isso necessita um aumento da capacidade de aprender para gerenciar diversidades e ambigüidades. Para se atingir a excelência, a organização deve descobrir sua competência essencial (aquilo que se faz melhor do que a concorrente), tornando-a diferente, que é resultado do conhecimento de todas as pessoas reunidas em uma única força.

Para que se obtenha este quadro, os profissionais de RH, devem ser agentes de transformação, desenhando processos e uma cultura que aumenta a capacidade da empresa de mudar. O primeiro passo é radiografar a empresa, isto é identificar falhas operacionais. Logo após, deve-se passar a ver a empresa como resultado de **encontros multidisciplinares**. Para isso levanta-se as habilidades, conhecimentos e competências das pessoas e equipes da empresa, descentralizando a coordenação de fato para os gestores. Com estas ações haverá o momento em que o local de trabalho será uma espécie de área de lazer dessas pessoas.

## 2.4 - Gestão de Pessoas

Para CHIAVENATO (1999), Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. A Gestão de Pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (p.6).

Segundo o autor acima mencionado, as pessoas constituem o mais importante ativo das empresas. O contexto da Gestão de Pessoas é representado pela íntima

interdependência das Organizações e das Pessoas. Observa-se que tal relação (Organização – Pessoa), em outros tempos recheado de batalhas e conflitos, baseia-se na solução Ganhar-Ganhar.

Sob esta nova ótica, que é de parceria, os funcionários investem seus recursos na Organização, na medida em que obtêm retornos à altura de suas expectativas. Para tanto, as pessoas passaram a ser considerados Parceiros/Colaboradores/Associados, em vez de Recursos Humanos.

Para CHIAVENATO (1999), a função da Gestão de Pessoas pode ser subdividido em processos independentes, pois o bom desempenho de um, afeta positivamente o desempenho dos demais processos, e vice-versa.

Processos de Gestão de Pessoas, podem ser assim descritos::

- 1) Processo de Agregar Pessoas: que define quem deve trabalhar na Organização (Recrutamento e Seleção);
- 2) Processo de Aplicar Pessoas: relativo ao que as pessoas deverão fazer (Desenhos de Cargos e Avaliação de Desempenho);
- 3) Processo de Recompensar Pessoas: que define como recompensar as pessoas (Remuneração, Recompensas, Benefícios e Serviços);
- 4) Processo de Desenvolver Pessoas: que define como desenvolver as pessoas (Treinamento e desenvolvimento, Programas de Mudanças, Programas de Comunicação);
- 5) Processo de Manter Pessoas: relativo à manutenção de pessoas no trabalho (T&D, Programas de Mudanças, Programas de Comunicação);
- 6) Processo de Monitorar Pessoas: relativo aos dados e informações a respeito de quem são os membros da empresa e o que eles fazem.  
(Sistema de Informação Gerencial e Banco de Dados).

## **2.5 - A Nova Estrutura da Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração. Sem dúvida alguma, o trabalho multidisciplinar, contrapondo contadores, economistas, administradores, engenheiros, psicólogos, etc..., é

uma dessas mudanças significativas. O que levou ao novo paradigma do trabalho em equipe.

Antigamente, os Órgãos de RH eram tradicionalmente estruturados dentro do esquema de departamentalização funcional que predominava nas empresas. A estrutura funcional privilegia a especialização de cada órgão e a cooperação interdepartamental, mas produzia conseqüências indesejáveis como a subobjetivação (objetivos departamentais tornam-se mais importantes que os objetivos globais e organizacionais), que funciona como uma força centrífuga de esforços, e a enorme dificuldade de cooperação interdepartamental (os departamentos cada vez mais se separam e brigam do que cooperam entre si) que impede a visão sistêmica e a obtenção de sinergia.

Cada divisão, aglutina profissionais especializados em suas funções específicas. Aparentemente, essa especialização traz vantagens pela concentração e integração de profissionais. Mas essas vantagens são toldadas pela orientação para objetivos de cada função. O resultado é uma acentuada subobjetivação: privilegiam-se os objetivos divisionais e departamentais em detrimento dos objetivos empresariais. Além disso, embora a estrutura funcional favoreça a coordenação interdepartamental. Torna-se difícil obter a cooperação e colaboração dos diversos departamentos em assuntos mais amplos, e cada órgão funciona como uma entidade organizacional definitiva, permanente, separada das demais em uma rígida divisão do trabalho global.

Com a abordagem sistêmica, a velha tradição cartesiana de dividir, segmentar e separar foi substituída por uma nova maneira de organizar a empresa. A ênfase agora está em juntar e não mais separar. O foco não está mais nas tarefas, mas nos processos. Não mais nos meios, mas nos fins e resultados. Não mais em cargos individualizados, separados e confinados, mas no trabalho conjunto feito por equipes autônomas e multidisciplinares. Os movimentos de reorganização empresarial, como a reengenharia e o downsizing, provocaram a substituição da organização funcional pela organização em rede de equipes voltadas para processos. Isto também está ocorrendo na Gestão de pessoas.



## **2.6 - Os Novos Papéis de RH**

A Administração de Recursos Humanos precisa assumir múltiplos papéis, desempenhando funções simultâneas (operacionais e estratégicas, pessoas e processos).

Tal demanda tem gerado, ainda que de forma pouco sintetizada, desde o final da década de 80, a necessidade de que os profissionais de Recursos Humanos repensem sua atuação, iniciando um processo de transformação de suas funções na organização. Dessa forma, a área de RH também passa a buscar a aquisição de uma visão estratégica, de geração de resultados e lucros, de participação constante e inovação no contexto empresarial competitivo.

ULRICH (1998) definiu quatro papéis principais de RH. E, para melhor compreensão desses papéis, propõe a consideração de três pontos: os resultados a serem atingidos desempenhando cada papel, a metáfora característica ou imagem visual que acompanha cada papel e as atividades que esse profissional deve executar para desempenhar cada papel. Estes papéis estão esquematizados no Quadro 1.

### Quadro 1: Redefinição dos papéis de RH.

<b>Papel / Função</b>	<b>Resultado</b>	<b>Metáfora</b>	<b>Atividade</b>
Administração de Estratégias de Recursos Humanos	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: "Diagnóstico Organizacional"
Administração da Infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: "Serviços em Comum"
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: "Prover recursos aos funcionários"
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança: "Assegurar capacidade para mudança"

Fonte: ULRICH (1998: 41)

Esses quatro papéis voltados para o gerenciamento das pessoas são discutidos a seguir.

#### 2.6.1 - Administração de Estratégias de Recursos Humanos

Para ULRICH (1998:42) traduzir estratégias empresariais em práticas de RH ajuda a empresa em três sentidos.

*Em primeiro lugar, a empresa pode se adaptar à mudança devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia. Em segundo, pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas. Em terceiro, pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia.*

Ao referir-se à metáfora de parceiro estratégico nessa função, ULRICH (1998:43) considera que:

*Os profissionais da área tornam-se parceiros estratégicos quando participam do processo de definição da estratégia empresarial, quando fazem perguntas que*

*convertem a estratégia em ação e quando concebem práticas de RH que se ajustaram à estratégia empresarial.*

Quanto à atividade relacionada à função de Administração de Estratégias de Recursos Humanos, o autor referido propõe uma parceria estratégica em que os profissionais de RH devem ter a capacidade de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça, ou seja, que auxiliam a impulsioná-la. Este processo é chamado de *diagnóstico organizacional*.

### **2.6.2 - Administração da Infra-Estrutura da Empresa**

A criação de uma infra-estrutura mediante o constante exame e melhoria dos processos de RH pelos profissionais da área é o resultado obtido nessa função. Para ULRICH (1998: 44), “o resultado da administração da infra-estrutura é a eficiência administrativa”. O autor complementa ainda com a idéia de que os profissionais de RH podem alcançar a eficiência administrativa de duas maneiras diferentes. Na primeira, garantindo a eficiência dos processos de RH e, na segunda, aumentando a eficácia geral de uma empresa, através dos executivos, mediante contratação, treinamento e premiação de gerentes que aumentam a produtividade e reduzem as perdas.

Escolheu com metáfora dessa função, a do especialista administrativo. Assim, cabe também a esses profissionais atuarem como especialistas administrativos, buscando a eficiência, eficácia e novas formas de melhorar suas atividades. Essas deverão ser empreendedoras ao ponto de levar à reengenharia contínua dos processos de trabalho que administram.

### **2.6.3 - Administração da Contribuição dos Funcionários**

Gerir a contribuição dos funcionários implica o envolvimento dos profissionais de RH nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas daqueles, particularmente dos que compõem o capital intelectual da empresa (ULRICH, 1998).

Como resultados da administração da contribuição dos funcionários, cita o maior envolvimento, comprometimento e competência dos mesmos para que possam desta maneira, atuar como agentes empreendedores, parceiros e fornecedores.

Como metáfora, o autor apresenta a do defensor dos funcionários, pois *dedicam tempo e presença pessoal aos funcionários, treinam e incentivam gerentes de outros departamentos a fazer o mesmo* (ULRICH, 1998: 46). Entre suas atividades, estão as de ouvir, responder e encontrar maneiras de dotá-los dos recursos que atendam suas demandas.

#### **2.6.4 – Administração da Transformação e da Mudança**

Nessa quarta função desempenhada pelos profissionais de RH, está a capacidade de mudar, renovar, inovar e criar. Neste caso, os executivos de RH atuam em parceria com a empresa, ajudando os funcionários a se adaptarem a uma nova cultura organizacional (ULRICH, 1998).

A metáfora citada pelo autor é a do agente de mudança, atuando como parceiro estratégico da empresa. Suas atividades se referem *a identificação e estruturação de problemas, construção de relações de confiança, solução de problemas e criação e execução de planos de ação* (ULRICH, 1998: 48).

De fato, os novos papéis da função RH sugerem tanto o suporte estratégico, como o de prestador de serviços. Cabe ao profissional de RH manusear informações e novas tecnologias de informação, tal qual um especialista de *staff*, fornecendo serviços estratégicos e agregando valor aos negócios. Supõe-se, portanto, que RH, enquanto suporte estratégico, pode prover informações, *know-how* e atendimento aos tomadores de decisões. Como provedor de aconselhamento e serviço à organização de linha, RH pode assumir o papel de parceiro e apoiador do negócio. Enfim, gestão de RH pode preparar as pessoas para mudança, dar suporte e apoio estratégico e operacional.

#### **2.7 - As Competências Requeridas Para a Consecução dos Novos Papéis de RH**

As principais funções desempenhadas neste escopo mais amplo do trabalho dos profissionais de RH, conforme GIL (1994: 21), são:

- Comunicação eficaz tanto com a alta direção, como com as gerências intermediárias, empregados e públicos externos;
- Elaboração de critérios e instrumentos para seleção do pessoal requerido pela empresa;
- Definição de padrões e construção de instrumentos para a avaliação dos empregados;
- Avaliação de cargos e funções da empresa, com vistas a identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes;
- Avaliação do valor de cada cargo, para subsidiar as políticas de salários e benefícios;
- Elaboração de projetos de treinamento e desenvolvimento pessoal;
- Condução de reuniões para orientação e discussão, bem como para negociação com grupos internos e externos, acerca de assuntos relativos a recursos humanos;
- Fornecimento de assessoria à direção da empresa e às gerências nos mais diferentes assuntos relacionados à área de recursos humanos.

Em função disso, o perfil dos profissionais se altera, pois além de atuarem com a parte técnica do ofício, também incorporam como atribuições o gerenciamento estratégico das pessoas. Passam a assumir o papel de consultores especializados dentro da empresa, cabendo-lhes atender às demandas dos demais gerentes no que diz respeito à gestão das pessoas (p.ex: esclarecer os critérios a serem utilizados na seleção de um candidato ou no planejamento de um treinamento).

Para atender a esta nova realidade verificada nas empresas, o profissional de RH deve possuir um novo perfil. Esse inclui, sobretudo, uma visão generalista, preocupação com os resultados finais da empresa, disposição para atuar em parceria com outros setores, ação estratégica ao invés de somente trabalho rotineiro e burocrático, auto-qualificação e atualização constante, atenção especial para a qualificação e motivação do pessoal, capacidade integradora do gerenciamento do RH, uma vez que este se dilui entre todos os gerentes da organização e habilidade para negociar com os atores internos e externos à empresa. (GIL, 1994)

ULRICH (2000: 14) sugere que as capacidades indicam as habilidades e a especialização da empresa, ou seja, a soma das competências individuais retrata as capacidades organizacionais. Portanto, as novas capacidades representam resultados do trabalho dos profissionais de RH. Neste sentido, o autor destaca três capacidades genéricas, no caso: (1) criar clareza estratégica, enfatizando objetivos a curto e longo prazo, delimitando o foco, a visão e os processos de alocação de recursos, sendo portanto, um parceiro estratégico; (2) fazer com que as mudanças aconteçam e, (3) gerar capital intelectual, sendo um defensor dos empregados (ULRICH, 2000: 16).

Para tanto, os novos profissionais de RH ou Gestão de Pessoas necessitam desenvolver competências/exigências essenciais relativas ao conhecimento dos negócios, ao domínio das práticas de RH, ao gerenciamento do processo de mudança, à criação de novas culturas e locais de trabalho que desenvolvam capacidade individual e comprometimento com a empresa, e à demonstração de credibilidade pessoal. Necessitam ter “atitude”, transformando o conhecimento científico em ações, em decisões acertadas referentes aos investimentos em práticas de gestão que geram resultados.

O constante processo de mudanças no mercado, envolvido com a globalização, tem feito as empresas buscarem novas formas de administração, tornando-se cada vez mais estrategistas. De um lado essa atitude vem apresentando resultados como a **evolução e integração** do profissional, aumentando o comprometimento com sua carreira e os negócios da empresa. De outro lado, essa atitude é marcada pela redução de postos de trabalho e conseqüentemente do número de empregados. Com a mudança, o papel do profissional de RH, que antes era operacional – executivo do departamento pessoal, cuja função era de contratar mão-de-obra, cadastrar candidatos, administrar salários e benefícios e dar treinamento aos funcionários – hoje está fundamentado na administração e estratégia do negócio, tornando-o consultor da área.

Portanto, se uma empresa não adota o princípio da interdisciplinaridade, ela está descartada dos princípios de contemporaneidade. E, como vimos, qualquer categoria profissional, se devidamente preparada, pode exercer a gerência de RH.

## 2.8 - Interdisciplinaridade

Até agora, o paradigma que domina a ciência tem nos levado a contínua divisão do conhecimento em disciplinas que por sua vez divide-se em subdisciplinas. A percepção da ausência de vínculos entre as diversas disciplinas, demonstra a necessidade de criar *pontes* entre as mesmas, levando assim ao surgimento da interdisciplinaridade e da multidisciplinaridade, em meados do século XX.

O termo Interdisciplinar significa interação entre comum a duas ou mais disciplinas ou ramos do conhecimento. Significa também, relação de reciprocidade, de mutualidade, que pressupõe uma atitude diferente a ser assumida frente ao problema do conhecimento, ou seja, é a substituição de uma concepção fragmentária para uma concepção unitária de ser humano. Ela pressupõe uma atitude de abertura, não preconceituosa, onde todo o conhecimento é igualmente importante, onde o conhecimento individual anula-se frente ao saber grupal.

Em relação à **interdisciplinaridade tem-se uma relação de reciprocidade, de mutualidade, em regime de co-propriedade que possibilita um diálogo mais fecundo entre os vários campos do saber.**

A exigência interdisciplinar impõe a cada disciplina que transcenda sua especialidade formando consciência de seus próprios limites para acolher as contribuições de outras disciplinas.

A interdisciplinaridade provoca trocas generalizadas de informações e críticas, amplia a formação geral e questiona a acomodação dos pressupostos implícitos em cada área, fortalecendo o trabalho em equipe.

Em vez de disciplinas fragmentadas, a interdisciplinaridade postula a construção de interconexões apresentando-se como arma eficaz contra a pulverização do saber.

PALMADE (citado por SIQUEIRA e PEREIRA, 2002, p.43) afirma que se deve pensar a interdisciplinaridade enquanto processo de integração recíproca entre várias disciplinas e campos de conhecimento para sermos capazes de romper as estruturas de cada disciplina ou campo do conhecimento para alcançarmos uma visão unitária e comum do saber trabalhando em parceria. Isto é sem dúvida, uma tarefa que demanda, de nossa parte,

um grande esforço no rompimento de uma série de obstáculos ligados a uma racionalidade extremamente positivista da sociedade industrializada.

O contexto histórico vivido nessa virada de milênio, caracterizado pela divisão do trabalho intelectual, fragmentação do conhecimento e pela excessiva predominância das especializações demanda a retomada do antigo conceito de interdisciplinaridade que no longo percurso desse século foi sufocado pela racionalidade da revolução industrial.

A necessidade de romper com a tendência fragmentadora e desarticulada do processo do conhecimento, justifica-se pela compreensão da importância da interação e transformação recíprocas entre as diferentes áreas do saber.

Esta realização integrativa-interativa, permite-nos visualizar um conjunto de ações interligadas de caráter totalizante e isenta de qualquer visão parcelada, superando-se as atuais fronteiras disciplinares e conceituais.

Face a essas idéias, torna-se necessário repensar a produção e a sistematização do conhecimento fora das posturas científicas dogmáticas, no sentido de inseri-las num contexto de totalidade. Dessa forma, a complexidade do mundo em que vivemos, passa a ser sentida e vivida de forma globalizada e interdependente, recuperando-se assim, o sentido da unidade a qual tem sido sufocada pelos valores constantes do “especialismo”.

Trabalhar a interdisciplinaridade não significa negar as especialidades e objetividade de cada ciência. O seu sentido, reside na oposição da concepção de que o conhecimento se processa em campos fechados em si mesmo, como se as teorias pudessem ser construídas em mundos particulares sem uma posição unificadora que sirva de base para todas as ciências, e isoladas dos processos e contextos histórico-culturais. A interdisciplinaridade tem que respeitar o território de cada campo do conhecimento, bem como distinguir os pontos que os unem e que os diferenciam. Essa é a condição necessária para detectar as áreas onde se possa estabelecer as conexões possíveis. Como observa GUSDORF (1976:26) *a exigência interdisciplinar impõe a cada especialista que transcenda sua própria especialidade, tomando consciência de seus próprios limites para colher as contribuições das outras disciplinas.*



### **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo serão apresentados dados do município de Macaé, que ressaltam a manutenção do DP em detrimento do RH. Também serão apresentados e discutidos três casos de empresas, de segmentos diversos, onde foram verificadas atuações interdisciplinares e que provocaram efetivamente transformações (positivas) no que concerne à Gestão de Pessoas.

#### **4.1 A realidade de RH no município de Macaé**

##### **4.1.1. Histórico do município de Macaé**

No ano de fundação de Cabo Frio (1615) tem início a conquista dos Goitacás do Norte, com um triste episódio. Os habitantes da nova vila exigem a destruição dos nativos da vizinhança e espalham em seus campos roupas de doentes de varíola, a fim de contaminá-los. A medida desumana não traz qualquer vantagem aos feitores. O índio continua arredio e, nas planícies de Campos, ainda se mostra "intratável". Só com a ameaça de pirataria na região surge o interesse no povoamento de Macaé. Durante o domínio da Espanha sobre Portugal, o então ministro espanhol em Londres, o estadista Gondomar, alertou o governo de Madri quando soube da pretensa invasão de aventureiros ingleses. Sem recorrer à luta, o hábil diplomata conseguiu fazer com que os ingleses desistissem da investida. Mesmo assim, o governo espanhol tomou providências para defender a terra, ordenando ao governador-geral Gaspar de Souza que estabelecesse de cem a duzentos índios numa aldeia sobre o rio Macaé, defronte à Ilha de Santana, e que fundasse um povoamento semelhante sobre o rio Leriipe (hoje Rio das Ostras), onde os inimigos cortavam as madeiras colorantes de Pau-brasil, principal mercadoria contrabandeada.

O filho de Araribóia, Amador Bueno, chefiou o povoado que corresponde hoje à cidade de Macaé. O outro núcleo primitivo se estabeleceu na Freguesia de Neves, onde o missionário Antonio Vaz Ferreira conseguiu catequizar os índios que campeavam às margens dos rios Macaé, Macabu e São Pedro. A colonização oficial, feita pelos jesuítas, só teve início em fins de 1630, quando eles começaram a erguer a Capela de Santana, um engenho e um colégio num lugar posteriormente conhecido como a Fazenda dos Jesuítas de Macaé. A dominação dos goitacás, e o possível acesso às suas planícies, foram conquistas obtidas pelo trabalho conjunto dos jesuítas João de Almeida, João Lobato e, principalmente, Estevão Gomes, capitão-mor de Cabo Frio. Rico senhor do Rio de Janeiro, Gomes conseguiu apaziguar os selvagens, por ter-lhes prestado ajuda na época da epidemia provocada pelos colonizadores.

Em 1695, um dos sucessores dos Sete Capitães, Luis de Barcelos de Machado, construiu a Capela de Nossa Senhora do Desterro, num lugar posteriormente conhecido como Freguesia do Furado e transferido em 1877 para os domínios do distrito de Quissamã. Apesar de todos esses esforços de colonização, até o fim do Século XVII, Macaé continuou

desprotegida. Nas ilhas de Santana instalou-se um centro de piratas franceses que, em 1725, saqueavam todo o litoral. Roubavam embarcações e assaltavam os que traziam gados e mantimentos para a cidade do Rio de Janeiro.

Com a expulsão dos jesuítas, em 1795, por ordem do Marquês de Pombal, a localidade recebeu novos imigrantes vindos de Cabo Frio e de Campos para ocupar as terras já apaziguadas. O povoado progrediu, surgiram novas fazendas e engenhos. O desenvolvimento da região garantiu sua elevação à categoria de vila, com o nome de São João de Macaé em 29 de julho de 1813. Com o território desmembrado de Cabo Frio e Campos, Macaé torna-se município em 25 de janeiro de 1814. Passagem terrestre obrigatória entre o Rio de Janeiro e Campos, Macaé foi sede do registro criado pelos viscondes de Asseca, com a função de cobrar impostos e fiscalizar tudo o que saía da Paraíba do Sul, mantendo o território sob ferrenha opressão. Em 15 de abril de 1846, a lei provincial nº 364 eleva a Vila São João de Macaé à categoria de cidade.

Em 1862 já circulava o primeiro jornal, o "Monitor Macaense". Com o crescimento da produção dos engenhos de açúcar de Campos, o governo imperial se dá conta da necessidade de auxiliar o seu escoamento, pois o porto de São João da Barra já ultrapassara sua capacidade. Inicia-se, então, em 1872, a construção do canal Campos-Macaé, atravessando restingas, num trajeto de 109 quilômetros, utilizando como porto marítimo a enseada de Imbetiba. Nascia um importante porto para a economia fluminense, que seria palco de uma intensa agitação comercial no fim do período imperial. A criação da via férrea trouxe novo impulso, com as companhias concessionárias das Estradas de Macaé, do Barão de Araruama, do ramal de Quissamã e da Urbana de Macaé. Mais tarde chegaram os trilhos da Estrada de Ferro Leopoldina. Em 1910, o governador do Estado do Rio de Janeiro, Alfredo Baker, criou a Prefeitura Municipal de Macaé, entregando sua administração ao niteroiense Silva Marques. A população macaense não aceitou a imposição, impedindo a posse e levando o caso à Justiça, que impugnou o prefeito.

Ainda em 1938, a Comarca de Macaé passa a constar de dois termos: Macaé e Casimiro de Abreu. Vinte anos depois, a lei 3.386 constitui a Comarca de Macaé de um só termo, o município de Macaé, composto pelos distritos de Macaé, Barra de Macaé, Carapebus, Quissamã, Córrego do Ouro, Cachoeiro de Macaé, Glicério e Sana. Mais tarde seriam incorporados os distritos de Vila Paraíso, Frade, Parque Aeroporto e Imboassica. As principais lavouras do município são a cana-de-açúcar, laranja, tomate, café, mandioca, banana, feijão, batata-doce, milho, arroz e abacaxi. A pecuária também é bastante desenvolvida. De sua arquitetura colonial, Macaé conserva apenas a Igreja reformada de Santana e o Forte Marechal Hermes, de 1651. A lenda diz que essas duas construções se uniam por um túnel, feito pelos jesuítas, onde eram escondidos tesouros. Hoje, a descoberta de petróleo na plataforma continental trouxe grande impulso à economia local, fazendo de Macaé um dos municípios que mais contribuem para a geração de riquezas para o Estado do Rio de Janeiro.

## **4.1.2- Aspectos Econômicos**

### **Produto Interno Bruto (PIB)**

Uma pesquisa inédita realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e publicada pela revista *Veja*, examinou o comportamento da economia dos cerca de 5 mil municípios brasileiros entre 1970 e 1996 e apontou Macaé como o sétimo município que mais cresceu durante esses anos, levando-se em conta o PIB (Produto Interno Bruto) per capita. À frente de Macaé (RJ), que obteve 4,5%, estão os municípios de Florianópolis (SC), com 6,0%; Itajubá (MG), com 5,7%; Igarassu (PE), com 5,7%; Dourados (MS), com 5,3%; Patos de Minas (MG), com 4,7%; e Cuiabá (MT), com 4,6%.

A pesquisa, que durou três anos, abrangeu o chamado "milagre econômico" do regime militar, períodos considerados críticos para economia brasileira como a "década perdida" dos anos 80, e o surto inflacionário extinto com o Plano Real em 1994. Foi, na realidade, uma radiografia apurada das transformações do Brasil nas últimas décadas e contém conclusões interessantes. Uma delas é que a riqueza está se direcionando para as cidades médias, que cresceram num ritmo mais acelerado que as metrópoles - 5,2% ao ano contra 4,7%. Consideradas em conjunto, elas têm, hoje, uma participação no PIB nacional próxima à do conjunto das grandes cidades: 36% do PIB está nas cidades médias e 42% nas metrópoles.

Outro dado curioso apontado pelo Ipea é que os municípios de médio porte que "explodiram" não estão situados na periferia das grandes metrópoles, pois das 20 cidades que registraram as maiores taxas de crescimento do PIB per capita de 1970 a 1996, apenas duas (Igarassu, no Grande Recife, e Itaguaí, no Grande Rio) estão situadas na órbita de suas metrópoles.

Macaé em números:

Arrecadação prevista até dezembro/2004 - R\$ 500 milhões

número de empresas e indústrias - aprox. 6.000

royalties e participação especial em 2003 - R\$ 288 milhões

royalties e participação especial até julho/2004 - R\$ 150 milhões

37% de receitas correntes (tributárias e transferências intragovernamentais) são aplicados em educação (a Constituição determina 25%)

### **4.1.3- Habitantes**

Macaé possui, de acordo com o último Censo Demográfico, realizado em 2000 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 132.461 habitantes residentes no município.

A população masculina é de 65.523 habitantes e a feminina de 66.938.

Os dados mostram que 126.007 pessoas moram na área urbana, enquanto 6.454 residem na área rural.

Como foi mencionado, a concepção de Gestão de Pessoas, de Recursos Humanos, foi introduzida no Brasil com a chegada de empresas multinacionais, nos idos dos anos 90 e na última década as empresas vêm tentando se adaptar a esta realidade. Por isso, pretende-se analisar aqui a situação de um município do Rio de Janeiro, para diagnosticar a estruturação da área de Gestão de Pessoas e verificar se existe nas empresas.

A escolha do município de Macaé, foi propositalmente feita, por que se constatou que apesar de no local ter-se uma maioria de empresas estrangeiras, paradoxalmente, boa parte não possui a estrutura de gestão de pessoas, (conforme Apêndice I) e sim um Departamento de Pessoal, que faz a intermediação com consultorias. Essa constatação foi feita mediante contato com as empresas, onde foram feitos alguns questionamentos (Apêndices II e IV).

O setor de DP, executa o recrutamento, seleção, treinamento (em todos os níveis). Ocorre, que o mesmo, por ter um papel operacional intenso (admissão, demissão, fechamento de folha, etc...), não realiza um levantamento preciso, com relação à necessidade de fazer uma seleção externa ( e não interna ), e de se realizar um treinamento. Enfim, o setor de DP informa aos consultores de uma forma “truncada”, forçando uma demora nas ações.

No Apêndice III, o anúncio é claro, quando recruta um Chefe de Departamento Pessoal, com experiência nas rotinas de Recursos Humanos ( Recrutamento e Seleção, Treinamento, Cargos e Salários, etc. )

Observa-se então que o RH, ainda está “amadurecendo”, visto que empresas de porte, o vêem como custo e não como investimento., o que inviabiliza ou pelo menos protela o seu crescimento. Conseqüentemente pode-se afirmar que a interdisciplinaridade não está presente em empresas onde a Gestão de Pessoas está fortemente estruturada como DP.

## **4.2 A realidade de RH de três empresas no Rio de Janeiro**

### **4.2.1- Histórico do município do Rio de Janeiro**

O litoral fluminense atraiu colonizadores portugueses e corsários franceses em razão do rendoso comércio de pau-brasil. Combatendo os franceses instalados na Baía de Guanabara, Estácio de Sá, sobrinho do governador geral Mem de Sá, funda a cidade de São Sebastião do Rio de Janeiro, em 1º de março de 1565.

Ocupando posição estratégica no litoral sul da colônia, na Baía de Guanabara, a povoação cresce como região portuária e comercial. No século XVIII, com o desenvolvimento da mineração, o Porto do Rio de Janeiro torna-se o principal centro exportador e importador para as vilas de Minas Gerais, por onde saem ouro e diamantes e entram escravos e manufaturados, entre outros produtos. Em 1763 a cidade transforma-se na sede do Governo Geral, em substituição a Salvador.

Em 1808, com a chegada da família real, o Rio torna-se a sede do governo português. Após a independência, a cidade continua como capital, enquanto a província enriquece com a agricultura canavieira da região de Campos e, principalmente, com o novo cultivo do café no Vale do Paraíba. Para separar a província e a capital do Império, a cidade converte-se, em 1834, em município neutro e a província do Rio de Janeiro passa a ter como capital Niterói.

Como centro político do país, o Rio concentra a vida político-partidária do Império e os movimentos abolicionista e republicano. Durante a República Velha, com a decadência de suas áreas cafeeiras, o estado perde a força política para São Paulo e Minas Gerais.

O processo de enfraquecimento econômico e político do Rio continua após a Revolução de 1930. A economia fluminense não se beneficia da industrialização, apesar de o estado ser escolhido para sediar a Companhia Siderúrgica Nacional, em Volta Redonda, ponto de partida para a implantação da indústria de base no país.

A cidade do Rio de Janeiro mantém-se como importante zona comercial, industrial e financeira, mas, com a mudança da capital federal para Brasília, em 1960, o declínio do novo estado da Guanabara é inevitável. Em 1974 os estados do Rio de Janeiro e Guanabara fundem-se por determinação do Regime Militar, constituindo o atual estado do Rio de Janeiro. Com o objetivo de recuperar a sua importância política e econômica os governos militares fazem grandes investimentos no estado, como a construção de Angra I e Angra II, no município de Angra dos Reis, e a implantação do pólo petrolífero na bacia de Campos, a mais produtiva do país.

#### 4.2.2- Quantitativo de Empresas 2001

Agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal - número de empresas - 2001	276	Empresas
Pesca - número de empresas - 2001	29	Empresas
Indústrias extrativas - número de empresas - 2001	261	Empresas
Indústrias de transformação - número de empresas - 2001	8.868	Empresas
Produção e distribuição de eletricidade, gás e água - número de empresas - 2001	77	Empresas
Construção - número de empresas - 2001	4.522	Empresas
Comércio; reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos - número de empresas - 2001	56.771	Empresas
Alojamento e alimentação - número de empresas - 2001	11.261	Empresas
Transporte, armazenagem e comunicações - número de empresas - 2001	4.998	Empresas
Intermediação financeira - número de empresas - 2001	3.728	Empresas
Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas - número de empresas - 2001	50.317	Empresas
Administração pública, defesa e seguridade social - número de empresas - 2001	136	Empresas
Educação - número de empresas - 2001	3.956	Empresas
Saúde e serviços sociais - número de empresas - 2001	6.529	Empresas
Outros serviços coletivos, sociais e pessoais - número de empresas - 2001	17.486	Empresas

Fonte: IBGE, Cadastro Central de Empresas 2001.

Na cidade do Rio de Janeiro, percebe-se que a realidade é diferente, tendo em vista uma conscientização por parte das empresas quanto ao papel (estratégico) do RH. Nas organizações mencionadas a seguir, vê-se uma estrutura mais organizada, independente do seu porte.

O Departamento Pessoal existe, mas não ultrapassa sua linha de atuação. Apesar do RH atuar em conjunto com consultorias, estas são somente parceiros e não a parte estratégica, ou seja atuam mediante orientações fornecidas por seus clientes.

#### A - Victor Hugo Artefatos de Couro Ltda

Empresa do segmento de moda, criada há apenas 22 anos ( 1980 ). Atualmente com cerca de 23 Lojas, além de mais 23 Lojas franqueadas por todo o País. Possui um efetivo em torno de 1800 colaboradores.

A Área de Recursos Humanos está estruturada do seguinte modo: Gerência de RH, Recrutamento & Seleção, Treinamento & Desenvolvimento, Engenharia e Segurança do Trabalho, Medicina do Trabalho e Departamento Pessoal.

A Gerência de Recursos Humanos, ocupada por um **Profissional cuja formação básica é Estatística**, sendo que posteriormente cursou administração e atualmente, Direito, que tem como responsabilidade assegurar a Gestão de Pessoas, incluindo em tal função, o desenvolvimento e proposição de estratégias, além de planos de ação, o acompanhamento das ações de seus setores e o fortalecimento da imagem da Organização e de seus produtos.

O que se pode ser observado no depoimento do Gerente de RH, Marco Antônio Vanni, exposto na íntegra.

“ Diante da solicitação do mestrando Julio César de Mesquita Luna para apresentar meu depoimento a respeito das influencias de perfis interdisciplinares no desenvolvimento de trabalhos em equipes, lembrei imediatamente das diversas situações em que foi importante considerar a presença desse fator, para facilitar a conquista de resultados na função que desempenhava de administrador de recursos humanos.

O perfil interdisciplinar dos participantes na maioria das vezes facilitou o encaminhamento das soluções, porém, também, gerou impasses intransponíveis para o alcance de soluções objetivas.

Diante dessa dualidade relembrei o desenvolvimento de algumas reuniões e busquei o perfil pessoal e profissional de cada participante e os assuntos focados para, enfim, formar uma idéia a respeito do tema.

As experiências vivenciadas na empresa Victor Hugo Artefatos de Couros Ltda, a mais atualizada em minhas memórias, mostram que alguns fatores contribuem de maneira decisiva na persuasão ou no convencimento de pessoas. Principalmente, quando há a participação de profissionais com formação multidisciplinar. Nossas observações nos levam a afirmar que a cultura (experiências anteriores) de cada participante, a nacionalidade, suas convicções sociais, políticas e religiosas, juntamente com a formação intelectual e acadêmica, conduzem inexoravelmente o profissional a idéias, argumentações, propostas e maneiras de analisar um assunto, criando uma forma particular e comum de identidade entre os que possuem formação semelhante e que influenciam o posicionamento apresentado pelo profissional, diante da questão colocada.

Algumas situações podem ser enumeradas para ilustração. Como por exemplo: a visão da questão social de amparo a trabalhadores ! Essa questão, quando analisadas por pessoas de nacionalidade ou vivencias européias é bastante diferente da visão do profissional latino, que também, diferencia-se da visão do profissional cuja experiência de trabalho ocorre nos EUA, mesmo para indivíduos com formação intelectual e acadêmica idênticas. Outro exemplo, é a visão sobre investimentos, no que tange ao tempo de retorno do capital investido e no prazo de duração do investimento, o exame do assunto é caracterizadamente diferente, dependendo da nacionalidade e da cultura intelectual do participante. Isso sem abordar o aspecto da formação acadêmica, pois os advogados ( por exemplo) posicionam-se geralmente subordinados a legislação que contorna o tema, os



administradores sob o aspecto empresarial, os economistas sob as condições e teorias econômicas, os sociólogos sob o ponto de vista dos efeitos na sociedade, etc. Poderíamos ficar citando situações inúmeras em que essas diferenças podem ser comprovadas, sem grande dificuldade, em vários eventos de trabalho e reuniões de negócios.

O que a princípio torna-se um elemento complicador nas relações interpessoais de uma organização, pode converter-se em grande vantagem competitiva, ao considerarmos a necessidade da atuação e do relacionamento em mercados cada vez mais globalizados e de entendimentos variados, sobre questões comuns. Nesse caso a contribuição que cada personagem pode oferecer, com a sua visão particular do assunto, estimula a análise holística (isto é, sob vários ângulos), permitindo que o debate estenda-se no exame sob diversos prismas e ainda serve – quando feita uma argumentação consistente – para modificar conceitos precocemente desenvolvidos pelos demais participantes.

No caso examinado, tínhamos reuniões com grande troca de idéias e de pontos de vista. O resultado percebido era o surgimento de soluções criativas e incomuns. No entanto, face a essa singularidade, a maior dificuldade era convencer os executantes na modificação de suas referências, até nas questões corriqueiras. Algumas desvantagens também pude perceber, em comparação com reuniões de profissionais com a formação idêntica, por exemplo: o volume de tempo despendido para debates, o maior poder do proselitismo e da retórica como meio de convencimento e necessidade de detalhamento e explicação das questões técnicas, pela falta de domínio da maioria, etc.

Conclui que o sistema de relacionamento globalizado existente no mundo empresarial contemporâneo, cria a oportunidade do executivo estar em contato com diversas culturas e modos de pensar diferentes, até sobre questões comuns. É conveniente, portanto, que a prática seja vivenciada o quanto antes nas Organizações. Daí, no meu entendimento, existir cada vez mais valor agregado em estimular a formação de equipes trabalhando interdisciplinarmente no exame e debate de questões aparentemente conhecidas da nossa cultura. A amplitude da economia globalizada requer, em outras palavras, que estejamos preparados para relacionamentos com parceiros de pensamentos diferentes e diversificados, no que há de mais importante nas suas respectivas formações pessoais e profissionais, enquanto indivíduos”.

### **Recrutamento & Seleção**

Setor composto por 2 **Psicólogas**, cuja função no âmbito de recrutamento é identificar e arrolar nas diversas fontes de mão-de-obra, os recursos humanos necessários à empresa. Quanto à seleção, função é utilizar instrumentos específicos para aferição de conhecimentos, aptidões e habilidades ( Testes psicológicos, Situacionais, Dinâmicas de Grupo, Entrevistas ) para a escolha do candidato mais apto a preencher determinada vaga.

### **Treinamento & Desenvolvimento**

Setor composto por 1 **Administrador** cuja função é levantar todas as necessidades de treinamento, elaborar e executar Programas de treinamento, material didático, além de projetos no sentido de otimizar a atuação dos setores ( clientes internos ).

### **Segurança do Trabalho & Medicina do Trabalho**

Subsistema formado por 1 Engenheiro e 1 Técnico de Segurança do Trabalho, e 1 Médica e 1 Técnica de enfermagem, respectivamente. Sua função básica é a de manter a integridade física ( em todos os âmbitos ) dos Funcionários da Organização.

### **Departamento Pessoal**

Subsistema coordenado por 1 Administrador , cuja função principal é controlar a passagem do funcionário, desde sua entrada até sua saída, mantendo a documentação dos funcionários, atender à legislação, etc.

Observa-se que ocorre a interdisciplinaridade na área de Gestão de Pessoas na Victor Hugo, e que segundo o depoimento do Gerente de RH, esta interdisciplinaridade tem trazido resultados bastantes positivos para a empresa.

## **B- LSG –LUFTHANSA SERVICE GROUP - SKY CHEFS**

Empresa Multinacional, criada em 1942 – E.U.A. - do ramo de alimentação de bordo, localizada nos Aeroportos Antônio Carlos Jobim e Santos Dumont ( RJ ). No Brasil possui 05 unidades ( Rio de Janeiro, São Paulo, Recife e Salvador ). No Rio de Janeiro, inicialmente sua atuação dividia os ramos industrial e bordo. Atualmente conta com cerca de 300 pessoas.

Na estrutura de Recursos Humanos, encontramos uma situação diversa da Empresa A, pois os subsistemas respondem diretamente à Gerente Geral da Unidade RJ, ( com formação de Engenharia de Produção ) que lhes confere certa autonomia em suas ações.

A composição da Área de RH, está subdividida conforme apresentado no Quadro 2. Recrutamento & Seleção, Treinamento & Desenvolvimento, Medicina e Segurança do Trabalho, e Departamento Pessoal.

Quadro 2. – Estrutura de RH

Recrutamento & Seleção / Treinamento	1 Psicóloga e 2 Estagiárias – Psicologia e Administração.
Medicina e Segurança do Trabalho	1 Médica do Trabalho, 1 Auxiliar de Enfermagem, 1 Engenheiro de Segurança e 1 Técnico de Segurança .
Departamento Pessoal	02 Assistentes de Pessoal

Fonte: Depto. de RH – LSG – SkyChefs, Rio de Janeiro, 2002

A Psicóloga que trabalha nesta empresa, Cíntia Luna, declarou que: “O Setor de Recursos Humanos, que tem como função a gestão das pessoas envolvidas na organização, é uma das áreas mais essenciais dentro das empresas, pois atua diretamente na valorização do capital humano. Sabemos que estas pessoas dentro da organização possuem diversas necessidades; com isso, julgo muito importante o envolvimento das diversas funções interdisciplinares no RH, entre elas os profissionais da área de Psicologia, que atuam

dando ênfase no sujeito, moderando assim, a objetividade dos administradores; e Engenheiros, que por sua vez, atuam moderando o Psicólogo a não ser tão subjetivo, e assim chegando a um equilíbrio.”

Com base neste depoimento, pode ser observado que esta outra profissional da área de Gestão de Pessoas também se mostra favorável à interdisciplinaridade para trabalhar melhor as pessoas nas organizações e conseqüentemente atingir os objetivos organizacionais.

### **C – CIEE/RJ - CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA**

Organização de natureza Não Governamental (ONG), criada há 38 anos. Seu segmento é Educação e seu objetivo é de alinhar o estudante ao mercado de trabalho, e com isso, diminuir o distanciamento entre Escola e Empresa.

Está presente em quase todo Território Nacional. Cada unidade estadual possui uma Presidência e o seu Conselho Consultivo, além de uma Superintendência, que atua com autonomia. A esta Superintendência, está subordinada a Área de RH, compreendida da seguinte forma:

No caso do RJ, a Superintendente, que é formada em Pedagogia, responde pelas seguintes áreas: RH, Finanças, Produção e Marketing. No caso de Recursos Humanos, em 2002, segue a estrutura apresentada no Quadro 3.

Quadro 3 – Estrutura de RH

Recrutamento & Seleção / Treinamento	2 Psicólogas
Departamento Pessoal	01 Chefe de Pessoal, 01 Assistentes de Pessoal e 01 Auxiliar de Pessoal

Fonte: CIEE– Rio de Janeiro, 2002

Ocorre que a Superintendente Executiva, que é membro da ABRH-RJ, faz as vezes da Gerência de RH, no que concerne ao Planejamento Estratégico, Ações de Avaliação de

Clima Organizacional, Desempenho, Campanhas Internas, Treinamento Interno e de Postos, entre outros.

Em razão de sua receita (pequena) e sua estrutura de RH, ser limitada a 05 pessoas, a questão da interdisciplinaridade interfere mais efetivamente, pois a ação é melhor fundamentada; além do que, é muito próxima à algumas áreas, tais como, Comercial, Postos e Marketing.

Segundo o depoimento da Supervisora de Call Center / Atendimento Empresarial, Mônica Cristina Lopes, “A Área de RH está tomando responsabilidades e proporções maiores, em razão de “abrir seu leque” de profissionais. Para atingir seus objetivos, que na verdade são da empresa, a área em foco, precisou deixar de ser tão assistencialista (com os psicólogos), ou fria (com os administradores). Atualmente, os profissionais de RH, tem que desenvolver uma habilidade, que não é típica dos demais, que é a numérica / estatística; pois atuam com remuneração. Enfim percebo, a cada dia o amadurecimento dessa área, por conta da interdisciplinaridade, que complementa a sua atuação”.

No caso desta empresa, a interdisciplinaridade também é vista de forma positiva e capaz de ajudar o desenvolvimento da área de gestão de pessoas.

Os resultados percebidos ao final deste trabalho foram, a confirmação de que em empresas de vários segmentos, o DP ainda prevalece como RH. A impressão é de que esse fato ocorre por uma questão financeira, o que proporciona um atraso significativo no desenvolvimento das organizações.

As empresas pesquisadas, que há alguns anos encontravam-se com dificuldades, estão convictas de que a partir da descoberta da união de forças dos vários setores do RH (seleção estratégica, treinamento, e remuneração) e da parceria provocada pela interdisciplinaridade, conseguirão buscar soluções para seus problemas de pessoal e irão se desenvolver mais rapidamente.

#### 4. CONCLUSÕES

Os resultados percebidos ao final deste trabalho foram, a confirmação de que em empresas de vários segmentos, o DP ainda prevalece como RH. Dá-se uma impressão de que acontece por uma questão financeira, o que proporciona um atraso significativo no desenvolvimento das organizações.

As empresas pesquisadas, que há alguns anos encontravam-se com dificuldades, estão convictas de que a partir da descoberta da união de forças dos vários setores do RH (seleção estratégica, treinamento, e remuneração) e da parceria provocada pela interdisciplinaridade, conseguirão buscar soluções para seus problemas de pessoal e irão se desenvolver mais rapidamente.

As empresas necessitam de alianças, coalizões e redes que permitam aos diferentes segmentos ou setores trabalhar juntos, sem barreiras entre disciplinas, departamentos, instituições. Se os Recursos Humanos das organizações pretendem ser agentes válidos do desenvolvimento das Empresas e do capital humano, têm primeiramente que reconhecer a emergência de um novo tipo de conhecimento - o conhecimento interdisciplinar, criando uma consciência crítica sobre o valor e significado do mesmo, bem como uma orientação segura de como iniciá-lo.

A equipe de Recursos Humanos que é constituída na interdisciplinaridade é bastante rica, pois possibilita as várias visões de um mesmo processo, ou de uma mesma questão. Qualquer trabalho que puder contar com uma equipe multidisciplinar só tem a ganhar. Se um problema for analisado sob a ótica de profissionais com formações e especializações diferentes, quase todos os aspectos serão considerados para a elaboração da solução. É importante se ter uma visão detalhada do problema e ao mesmo tempo ampla. Também acredito que existem pontos negativos, por exemplo, quando vários técnicos precisam abordar um problema e a resolução deste problema exige rapidez. Não adianta se todos tiverem que analisar muito detalhadamente e não atender ao prazo estabelecido para a resolução desta questão. Um outro ponto, se a equipe possuir muitos componentes de formações diferentes não adianta dar soluções complexas e difíceis de ser implementadas na empresa. Às vezes a solução é simples e em decorrência deste trabalho se torna extremamente complicada. Também, acredita-se que o trabalho multidisciplinar não se

refere, exclusivamente a especialização, mas também à talentos, exemplo: praticidade, criatividade, organização, etc.

Assim sendo, é que propõe-se posteriormente um aprofundamento do estudo da multidisciplinaridade não só no âmbito de RH, mas no âmbito de outras áreas administrativas estratégicas, tais como Marketing e Produção e principalmente no contexto organizacional considerado na sua totalidade.

#### **4.1 - Sugestões para futuras pesquisas**

Como sugestões de pesquisas futuras, propõe-se: Universidades Corporativas: As Organizações que aprendem; Espiritualidade nas Empresas e Ensino à Distância: uma nova forma de aprendizagem.

## **BIBLIOGRAFIA**

AFONSO, Carlos R. O Papel do Treinamento na Empresa *In: Boog, G., Manual de Treinamento*. São Paulo, McGraw-Hill, 1980.

BÁRBARA, Maristela M. *Reestruturação Produtiva, Qualificação, Requalificação e Desemprego: Percepção e Sofrimento do Trabalhador*. *Revista Psicologia - Ciência e Profissão*, Ano 19, n. 1, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: MacGraw Hill, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*, edição compacta. São Paulo: Atlas, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, São Paulo: Campus, 1999.

CYSNE, Rochelle. *Considerações Sobre o Processo Seletivo em Organizações*. Monografia, UFRJ, 1990.

GIL, Antônio C. *Administração de Recursos Humanos - um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIRALDES, A. *Levantamento de Necessidades de Treinamento* *In: apud Boog, G., Manual de Treinamento*. São Paulo, McGraw-Hill, 1980.

GUSDORF (1976)

HAHN, Luis A. D. *A Psicologia Aplicada ao Trabalho: sua importância, suas implicações*. Monografia, UFRJ, 1986.



HUBBERMAN, Léo. *História da Riqueza do Homem* - - -

<h

[http://www.macaee.rj.gov.br/municipio/default\\_historia.asp](http://www.macaee.rj.gov.br/municipio/default_historia.asp)

LOBOS, Júlio A. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1979.

MASON, Jennifer. *Qualitative Researching*. London:SAGE, 1996.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo, Atlas,1981

NOVAES, P. *Educação e Trabalho*. MEC, 1970.

PACHECO, Rejane Tomatis. *O Profissional de Recursos Humanos nas Empresas: Desempenho e Fatores Higiênicos e Motivacionais*. UFRGS, 1981.

PONTUAL, Marcos. *Evolução do Treinamento Empresarial* - Boog, G., Manual de Treinamento. São Paulo, McGraw-Hill, 1980.

SHEIN, Edgar H. *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1982

SIQUEIRA, Holgonsi S. G. & PEREIRA, Maria A. *A Interdisciplinaridade como Superação da Fragmentação*. Disponível em:

<<http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/interdiscip3.html>>. Acesso em 25 jun. 2002.

SILVA, Mara Regina C. *Notas Introdutórias ao Estudo da Ergonomia*, 1978. Dissertação de Mestrado, FGV, 1978.

TIFFIN, J. & McCORNICK, E. J. *Psicologia Industrial*. São Paulo: Herder, 1969.

TOLEDO, Flávio. *Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1992.

TOLEDO, Flávio. *O que são Recursos Humanos*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

TRACTENBERG, Leonel. A Complexidade nas Organizações: futuros desafios para os psicólogos frente à reestruturação competitiva. *Revista Psicologia - Ciência e Profissão*, Ano 19, n.1, 1999.

TRAGTEMBERG, Maurício. *Administração, Poder e Ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980.

ULRICH, Dave. *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave. *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

YIN, Robert. *Case Study Research: Design and method*. London: SAGE, 1994.

### ➔ **Notas Bibliográficas:**

<sup>1</sup> Fielden, John in \_\_\_\_\_, A Determinação da Organização Taylorista do Trabalho na Prática da Psicologia da Toga ao Macacão e Deste ao Terno...

## APÊNDICE I

### Empresas de Macaé

NOME	ENDEREÇO	CONTATO / CARGO	SITUAÇÃO
Brasdrill Sociedade de Perfuração	R. tenente Célio, 185 – Novo Cavaleiros	David Stogner Ger. Geral	DP
Falcon Drilling do Brasil Ltda	Av. Prefeito Aristeu Ferreira da Silva, 1277 – Novo Cavaleiros	Dennis Bidinger Ger. Geral	DP
Noble do Brasil S/C Ltda.	Av. Alameda do açude, 175 – Novos Cavaleiros	Leo Segerius Ger. Geral	DP
PETROBRÁS	Av. Elias Agostinho, 665 - Imbetiba	Goretti Secretária Executiva	RH
Shain Cury Engenharia e Comércio Ltda.	R. Paulo Vasconcelos, 704 – Granja dos Cavaleiros	Renato Sanches Ger. Geral	DP
SAFO'S	Est. Dos Cavaleiros, 418 – Jardim Bela Vista	Luciano Souza Lara Ger. Geral	DP
Varco do Brasil	Rod. Amaral Peixoto, km 187 - Cabiúnas	Dave Bell Ger. Geral	DP
Drilling Fluids do Brasil		Glauco Santos Engenheiro de Campo	DP
SBM do Brasil Ltda	R. José Aguiar Franco, 327 – Costa do Sol	David Nicholls Ger. Geral	DP

PETROSERV	Est. de Imboassica, 853	Dimas Calani Ger. Geral	DP
Cliffs Drillingo do Brasil Serviços de Petróleo Ltda.	R. Prefeito Aristeu Ferreira da silva, 265	Guido Riva Ger. Geral	DP
TRANSOCEAN SEDCO FOREX LTDA	R Prefeito Aristeu Ferreira da Silva, 1277	David Richardson Ger. Geral	DP
Marítima Petróleo e Engenharia Ltda.	Estrada de Campos. Km 6 - Macaé	Paulo Graça Ger. Treinamento	RH

Total de empresas pesquisadas	13
Empresas com RH	02
Empresas com DP, substituindo o RH	11

## APÊNDICE II

Rio de Janeiro, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2002.

À

PETROBRÁS – Petróleo Brasileiro

Av. Elias Agostinho, 665 – Imbetiba – Macaé / RJ

Sra. Goretti

Secretária Executiva

Conforme conversamos por telefone, sou estudante do Curso de Mestrado Profissional em Gestão em Negócios ( UFRRJ ), e em minha Dissertação, o meu propósito é estudar a importância da interdisciplinaridade em RH.

Pelo exposto, solicito que informe se em sua empresa, o RH, está composto de R&S, C&S e T&D.

Atenciosamente,

Júlio César Luna

## APÊNDICE IV

### ROTEIRO DE ENTREVISTA UTILIZADO NAS EMPRESAS PESQUISADAS

- 1) Em sua empresa, como está estruturado a área de RH?
- 2) Como você percebe esta situação? Ela é muito operacional?
- 3) Quem formula o Planejamento Estratégico?
- 4) Como se dá o Levantamento de Necessidade de Treinamento?
- 5) Você gostaria de uma mudança na estrutura da área?
- 6) Em sua empresa, RH é custo ou investimento?
- 7) Como você vê o crescimento das consultorias de RH na região?

## APÊNDICE III

Anúncio para recrutamento de profissional de Departamento Pessoal.

**EMPRESA MULTINACIONAL EM FASE DE EXPANSÃO, LOCALIZADA EM MACAÉ, ATUANTE NO SEGMENTO DE MANUTENÇÃO, CONSTRUÇÃO E MONTAGEM INDUSTRIAL OFF SHORE, SELECIONA:**

**Chefe de Departamento Pessoal**

- ✓ Mínimo de 05 anos de experiência no cargo de chefia;
- ✓ Conhecimentos em Legislação Trabalhista e Previdenciária;
- ✓ Pleno conhecimento em Informática (Excel, Word, Power Point, Internet);
- ✓ Experiência nas áreas de Plano de Cargos e Salários, Recrutamento e Seleção, Benefícios e Treinamento;
- ✓ Profundos conhecimentos em Folhas de Pagamento;
- ✓ Curso Superior e inglês fluente desejável.

**Bi-Lingual Secretary (English/ Portuguese)**

- ✓ University degree;
- ✓ More than 3 years experience in previous job;
- ✓ Fully conversant with Microsoft office;
- ✓ Discrete and trustworthy;
- ✓ Dynamic and organized;

A empresa oferece, salário compatível com a função, assistência médica e refeitório no local.  
Não serão avaliados currículos sem a pretensão salarial (CLT).

Enviar Currículo e foto para a Caixa Postal: 119581 Cep.: 27901-970 - RJ, até o dia 23/10, citando no envelope o cargo desejado. Bi-Lingual secretary also needs to send a CV and covering letter in English.

FONTE: "O GLOBO" – Caderno BOA CHANCE - Domingo, 20 de Outubro de 2002.