

FERNANDA GOULART VILAS BOAS



1290000288



FE

TCC/UNICAMP V71e

**A EDUCAÇÃO DO TRABALHADOR DENTRO DA
EMPRESA**

Campinas – 2001

FERNANDA GOULART VILAS BOAS

**A EDUCAÇÃO DO TRABALHADOR DENTRO DA
EMPRESA**

Campinas – 2001

UNIDADE.....	FE
Nº CHAMADA:	
TCC-UNICAMP	
V71e	
V.....	EX.....
TOMBO: 288	
PROC.: 124 / 2003	
C.....	D: X
PREÇO: 11,00	
DATA: 05.01.03	
Nº CPD: Bib = 3095	20

**Catálogo na Publicação elaborada pela biblioteca
da Faculdade de Educação/UNICAMP**

Bibliotecário: Gildenir Carolino Santos - CRB-8ª/5447

V71e

Vilas Bôas, Fernanda Goulart.

A educação do trabalhador dentro da empresa / Fernanda Goulart Vilas Bôas. -- Campinas, SP: [s.n.], 2002.

Orientador : James Patrick Maher.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -- Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação.

1. Educação. 2. Recursos humanos. 3. Empresas. 4. Pedagogia.
5. Educação para o trabalho. 6. Treinamento. 7. Desenvolvimento. I.
Maher, James Patrick. II. Universidade Estadual de Campinas.
Faculdade de Educação. III. Título.

02-044-BFE

FERNANDA GOULART VILAS BOAS

A EDUCAÇÃO DO TRABALHADOR DENTRO DA EMPRESA

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como exigência parcial para obtenção do
diploma de graduação em Licenciatura Plena
em Pedagogia, sob a orientação do Prof.º Dr.
James Patrick Maher.
Faculdade de Educação-Curso de Pedagogia.

UNICAMP

Campinas - 2001

Banca de Aprovação

Prof.º Dr. James Patrick Maher

Prof.º Dr. Carlos França

Àqueles que se dedicaram muitos e muitos anos para ajudar-me a lapidar o meu carácter, aprimorar o meu espírito e alimentaram as minhas esperanças de realizar grandezas, meus pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os amigos que me incentivaram e contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

Agradeço à Adriana e Regina, que se tornaram amigas e companheiras na luta pela qualidade de nossa formação e me ajudaram a amadurecer enquanto uma Profissional Humana e consciente dos problemas sociais.

Agradeço, em especial, às amigas Jéssica e Ana Carolina, que me deram forças para prosseguir e fizeram destes meus tortuosos anos longe de casa uma maravilhosa época de novas descobertas e experiências.

Agradeço ao Rô, meu anjo e meu amor, pela paciência e fundamental ajuda para conclusão deste trabalho.

E, ao Professor James, que me ajudou a ampliar minha visão sobre as questões educacionais e que me incentivou quando eu mais precisei.

“ Nada do que foi será de novo,
do jeito que já foi um dia. (...)
Tudo muda o tempo todo
no mundo.”

(Lulu Santos)

SUMÁRIO

Lista de Abreviações.....	viii
Introdução.....	ix
Capítulo 1 -Relações Humanas no Trabalho.....	1
1.1 - Histórico.....	1
1.2 - As Organizações e as Pessoas.....	9
1.3 - Surgimento do Órgão de RH.....	13
Capítulo 2 - Recursos Humanos.....	18
2.1 - Algumas teorias.....	18
2.2 - Estrutura do RH na atualidade.....	24
2.3 - Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.....	30
Capítulo 3 - O Pedagogo e a Educação do Trabalhador.....	36
Conclusão.....	41
Bibliografia.....	43

LISTA DE ABREVIACÕES

RH – Recursos Humanos

ARH – Administração de Recursos Humanos

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

EUA – Estados Unidos da América

INTRODUÇÃO

Pesquisar a atuação do pedagogo na empresa é um meio de se explorar outros campos de atuação desse profissional e, além disso, investigar o que o Educador está fazendo para conquistar espaço em outros setores da sociedade que não só a instituição escolar.

Cabe ressaltar ainda que este estudo trata de questões atuais pois, apesar de ser, o treinamento e a área de Recursos Humanos, campos explorados na empresa há vários anos por psicólogos e administradores, somente agora é que o Pedagogo começa a fazer parte desse processo de preocupação com o trabalhador. As bibliografias encontradas a respeito nada ou quase nada dizem sobre a atuação do profissional da Educação na área de recursos humanos das empresas.

O interesse pelo tema surgiu justamente em decorrência de minha inquietação a respeito da exploração de outras formas de atuação do Pedagogo na sociedade atual e do questionamento sobre como se dá esta atuação num espaço onde a competição, o individualismo, a produtividade acima de tudo e a dominação do capitalismo estão fortemente presentes.

Cada vez mais o Pedagogo, está ganhando espaço de atuação nas empresas como um profissional com grande potencialidade e com qualidades que são essenciais para o desenvolvimento do setor de Recursos Humanos dessas instituições. As empresas passam a perceber que uma área de RH bem estruturada é fundamental para garantir a qualidade, já que se trabalha diretamente com seres humanos na organização.

O objetivo da pesquisa é esclarecer e constatar a importância de um Pedagogo na área de treinamento e desenvolvimento de pessoas e como pode ser a atuação desse profissional junto aos outros funcionários para atender concomitantemente as necessidades pessoais e os objetivos da empresa.

Entretanto, não podemos falar da Educação do trabalhador da empresa sem dizermos das relações humanas no trabalho. Para isso, partimos, no primeiro capítulo, de uma busca histórica desde os primórdios dessas relações e sua evolução até o aparecimento do órgão de Recursos Humanos tal qual como existe hoje. No segundo capítulo faremos um breve apanhado de algumas teorias relevantes sobre o desenvolvimento organizacional e motivacional das pessoas que hoje influenciam as estruturas das empresas. Focalizando os aspectos pedagógicos e educacionais chegamos na área de treinamento e desenvolvimento de pessoal, na qual o Educador, que domina técnicas de ensino/aprendizagem, está ganhando espaço de atuação. No terceiro capítulo trataremos especificamente o modo como essas técnicas podem ser utilizadas na educação do trabalhador e da importância de um profissional com visão sociológica, humanista e educacional para inovar, criar e resgatar o homem na educação.

Capítulo 1 - RELAÇÕES HUMANAS NO TRABALHO

1.1 . Histórico

Quando pensamos em relações humanas no trabalho, logo nos vêm à mente a sombria época da Revolução Industrial com a demasiada exploração da força de trabalho. Porém, essas relações sempre existiram. Quando os homens passaram a buscar os meios de satisfazerem suas necessidades materiais, como alimentação, abrigo e vestuário, iniciou-se a história do trabalho e das relações humanas no trabalho. Segundo Toledo (1978), podemos entender Relações Humanas no Trabalho como uma rede de relações mantidas entre as pessoas e os grupos no ambiente de trabalho. Podemos deduzir que uma teia semelhante existe no grupo familiar, religioso, recreativo, escolar, entre muitos outros. Fica claro que esta rede de contatos humanos sempre existiu.

Os nossos familiares primitivos trabalhavam para produzir o necessário à sua sobrevivência, foram a primeira formação social da história do homem. Quando o trabalho era realizado coletivamente, os homens estabeleciam relações entre si e determinavam as regras da vida em sociedade e da organização política. Quando as pessoas dividiam as tarefas, elas estavam organizando uma divisão do trabalho. Segundo Toledo (1999), uma atividade que envolve permanentemente todas as pessoas que sejam membros de um grupo organizado, é uma atividade de Recursos Humanos.

Portanto, podemos dizer que Recursos Humanos sempre esteve presente como atividade auxiliar das organizações e direção de trabalho grupal, desde os estágios rudimentares da caça, pesca e coleta de frutas. Entre os homens pré-históricos, havia a escolha de quem sairia para cada uma destas sortidas, o ensino de como colher a fruta, caçar ou pescar por parte dos mais velhos junto aos iniciantes, a decisão de como seriam distribuídos os frutos dessas atividades. Quando um animal era caçado, cada homem realizava uma tarefa, conforme as suas habilidades pessoais. Enquanto um cortava a carne, outro separava os tendões e um terceiro preparava os ossos. As relações humanas no trabalho se intensificaram com o aparecimento da agricultura e criação de animais, fazendo com que o homem se sedentarizasse transformando a economia humana, pois formaram-se as tribos, isto é, conjunto de grupos humanos ligados por laços de parentesco e dando ao homem o controle sobre a produção de alimentos.

“(...) no cenário das atividades de administração relacionadas com a ação política, militar, de gestão dos monopólios econômicos dos governos e nas organizações religiosas. É este cenário, que predominou desde a Antiguidade até o século XVIII, deixou várias marcas que até hoje permanecem como características do estilo de estrutura das organizações e seus comportamentos. Com a Revolução Industrial (século XVIII), provocando o aparecimento do capitalismo industrial, é que Recursos Humanos passou a ter, também, marcante presença no mundo empresarial privado.” (Toledo, 1999: p.14)

Parece-nos claro que Recursos Humanos, portanto, é um campo de atividade tão antigo quanto o próprio ser humano. O que há de novo são conceitos, princípios, diagnósticos, estratégias e técnicas atualmente utilizadas.

O Recrutamento desde a conquista ou compra de escravos, na Antiguidade, até a arregimentação de mulheres e crianças para as primeiras atividades fabris. O Treinamento, com exceção dos núcleos de artesãos da Idade Média que possuíam uma dose humanitária, era realizado sob ameaça de coerção punitiva. Predominavam o autoritarismo burocrático e a discriminação econômica.

O artesanato citado não durou mais que quatro séculos (do XI ao XV), e trata-se daquele que teve suas atividades reguladas, de maneira notável, pelos *Guilds*, que eram associações profissionais de trabalho. Caracteristicamente formado por pequenos grupos, geralmente de até oito pessoas, dedicando-se à fabricação de determinada mercadoria e eram liderados por um mestre que tinha experiência e habilidade no ofício. Havia os aprendizes que auxiliavam a aprendiam com o mestre. Entre as duas posições havia uma intermediária que era um caminho para mestre: eram os *journey men* – oficiais.

Nessa estrutura, a divisão do trabalho era escassa e muitas vezes inexistente; escasseavam-se atritos. Nesses núcleos de trabalho estabeleciam-se, entre os componentes, relações humanas que a Sociologia chama de relações primárias¹.

Os *Guilds* eram associações de artesãos, uma espécie de sindicato geral do trabalho, agindo nos assuntos legais, funcionais, profissionais, etc. Limitavam o número de aprendizes e oficiais em cada núcleo, determinavam o tempo que cada componente deveria passar no

¹ Relação Primária é o contato que duas pessoas mantêm entre si pelo prazer de mantê-lo e não visando a um fim, a um interesse imediato ou material. São os contatos embebidos de afetividade. (Toledo, 1978)

aprendizado e no oficialato e asseguravam condições para que os oficiais capazes passassem a mestres. “Regulavam as células artesanais com uma sabedoria, justiça e dignidade que hoje nos põe atônitos.” (Toledo, 1978)

Apesar disto, não era o paraíso, pois fora desta atividade estavam milhões de homens trabalhando muito, sem descanso, de sol a sol, sem sua dignidade respeitada. Os próprios integrantes dos núcleos de artesãos não tinham uma pequena porcentagem do conforto que possui hoje um operário.

O contraste que a estrutura humana do trabalho artesanal nos ofereceu, frente à época da Revolução Industrial, foi dos mais marcantes. Se analisarmos as teias de relações humanas entre indústrias e artesãos, veremos a enorme perda de harmonia e auto-realização pessoal ocasionada pela Revolução Industrial. É descrita com cores tristes a civilização da máquina e dos porões industriais, onde crianças de quatro a cinco anos já se sentaram nas bancadas de trabalho.

Houve uma quebra de harmonia com o capitalismo tecnológico. Ganhou-se economicamente falando, mas perdeu-se psicologicamente. A possibilidade de auto-expressão do trabalhador se anulou quando o produtor industrial passou a não criar mais um artigo, mas sim colaborar, mesmo que inconscientemente e mecanicamente, na criação de um produto. O orgulho pelo trabalho tendeu a diminuir.

A Revolução Industrial, ou seja, a possibilidade que a tecnologia permitiu às aplicações de grandes capitais e a concomitante

fundamentação comercial do mundo, não surpreendeu esse movimento artesanal em pleno funcionamento. As descobertas dos séculos XV e XVI, o movimento renascentista, o mercantilismo e outras causas já haviam influído no estremecimento do equilíbrio artesanal. Houve, sim, um aumento das contradições entre o capital comercial (sistema de produção colonial através do monopólio) e o capital industrial que encontrava na política monopolista um entrave para o avanço do capitalismo industrial, o qual precisava da abertura de mercados para seu desenvolvimento.

Com o crescente desenvolvimento das máquinas e ferramentas, com a conseqüente intensificação da produção e comércio das riquezas, algumas características novas surgiram e passaram a ser elemento de reforço do perfil autoritário e burocrático já existente nas organizações de trabalho. Acentuou-se a “fenda” entre direção e execução do trabalho e incorporou-se o autoritarismo tecnocrático oficial na escalada pelo poder. Antes ainda existiam certos níveis de autonomia, mas após a Revolução Industrial (segunda metade do século XVIII), essa autonomia praticamente desapareceu.

“Trata-se do ‘direito de mandar’ vestido pela capacidade técnica elitista de direção de uma organização. Ou seja: a tecnocracia. De certa forma, o governo dos reis e dos sacerdotes, da Antiguidade, ressurgiu como o governo dos detentores do capital, com os tecnocratas a seu serviço” (Toledo, 1999: p.22)

Segundo Toledo (1978), a grande preocupação em colocar a culpa desse período sombrio nas máquinas faz com que um fator que pode ser considerado como o principal culpado pela infelicidade em

questão, apesar de dependente do advento da máquina, fique esquecido: o elevado número de pessoas numa só atividade. Em vez de oito pessoas, aconteceu a reunião de milhares de pessoas numa indústria e centenas num departamento trabalhando juntas. Na evolução do homem, nenhum empreendimento reuniu tantos homens tão próximos uns dos outros como a indústria e o comércio de nossos dias.

“São esses grupos-células de intensa interação social, verdadeiros labirintos de contatos e, ipso facto, uma teia cercada de relações, nunca tendo tido as pessoas, então, como na nossa época, tanta possibilidade de se satisfazerem ou se frustrarem no mundo de trabalho em que vivemos, mundo este de pesada influência na nossa vida como um todo.” (Toledo, 1978: p.16)

As relações humanas no trabalho passam a ser secundárias², e o ensinar e liderar dos ofícios de artesãos se transformam em vigiar e fiscalizar. O grande negócio exigiu a grande direção que afastou-se da execução, separando o pensar do executar. Os grupos de trabalho passam a ser caracterizados por uma inflexibilidade dos princípios de cadeia e unidade de comando, divisão rígida do trabalho, com funções estreitas e rotineiras, planejamento e controles centralizados e com tonalidades fiscalizadoras e autoritarismo no estilo de liderança.

No último quartel do século XIX, ocorreram grandes modificações no sistema capitalista. O fator desencadeador dessas transformações foi a Segunda Revolução Industrial, que acelerou bastante o processo de produção. Com a entrada do capitalismo monopolista na Segunda Revolução Industrial, surge um novo padrão tecnológico que

² As relações secundárias são baseadas no interesse ou na necessidade de serem mantidas. (Toledo, 1978)

propiciando a concentração técnica e financeira trará novas formas de gestão do trabalho.

A administração científica de Taylor se desenvolve neste contexto de ampliação da produção, fixação de mercados e aumento dos lucros, no qual foi preciso a introdução de novos instrumentos de trabalho e redefinição do mesmo para atender à velocidade e ao novo ritmo de produção. *“O ideário Taylorista se elabora como um instrumento de racionalidade e difusão de métodos de estudo e de treinamento científico. O controle de tempos e movimentos é justificado como fornecedor de economia de gestos e aumento de produtividade. Taylor enuncia seu discurso como um projeto de cooperação entre trabalho e capital(...)”* (Heloani, 2000)

Reformulando o projeto de administrar individualmente as habilidades de cada trabalhador no exercício dos tempos e movimentos, Henry Ford recomendará limitar o deslocamento dos trabalhadores dentro das empresas, adaptando seus ritmos ao da esteira³ de forma coletiva. Houve o aumento da tensão entre trabalho e capital, e na década de 60 vê-se os primeiros sinais da crise do fordismo.

A nova divisão do trabalho nos anos oitenta se revelou em virtude da internacionalização da economia, muito competitiva e intensa em tecnologia microeletrônica. As novas formas de gestão pretendiam harmonizar um maior grau de autonomia dos trabalhadores para organizar um setor de produção com o desenvolvimento de mecanismos de controle

³ Henry Ford, ao mesmo tempo em que o Taylorismo se consolidava, desenvolveu a linha de montagem, uma nova proposta de gestão da produção que passou a ser denominada fordismo. (Heloani, 2000)

mais sutis. Segundo Tsukada (1996), apesar da possibilidade de um maior controle de capital, a nova organização, e a nova tecnologia são também mais dependentes. Dependem do interesse, da motivação, da responsabilidade, de atenção, da capacitação e da participação do trabalhador.

A empresa pós-fordista altamente competitiva e flexível, necessita desenvolver a 'iniciativa', a 'atividade cognitiva', a 'capacidade de raciocínio lógico' e o potencial de criação' para possibilitar respostas imediatas por parte de seus funcionários. Para manter a confiabilidade sobre as decisões delegadas, essa empresa deve organizar mecanismos de controle, segundo Heloani (2000), indiretos sobre a atuação dos indivíduos. Por esse motivo, ao lado da autonomia concedida, a organização constrói situações que levam os indivíduos a assimilar as regras de funcionamento da companhia, incorporando-as como elemento de sua percepção e, por último, a reordenar até a sua subjetividade para garantir a persistência dessas regras.

“Novos instrumentos de relacionamento com o trabalhador conseguem resultados próximos dos níveis internacionais de produtividade e qualidade. Em algumas dessas experiências foi possível perceber o cuidado com as questões sociais, a mudança com relação ao emprego, hierarquia, etc.”
(Heloani, 2000: p.103)

Como pudemos observar, a Organização era, e ainda é em muitos casos, sinônimos de hierarquismo, de dinâmica de poder elitista, expressa em comando enérgico e autoritário. Até os deuses foram utilizados, por séculos, como 'avalistas' dos direitos absolutos de chefias

de serem obedecidas cegamente, fossem elas constituídas por sacerdotes, reis, generais, mandarins, etc.

1.2 . As Organizações e as Pessoas

O homem não vive isolado; é um ser social por excelência. Vive em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido a suas limitações pessoais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros para alcançar alguns objetivos que sozinhos não conseguiriam atingir.

A vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações. Segundo Chiavenato (2000), a organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. As pessoas nascem, crescem, são educadas, trabalham e se divertem dentro de organizações. Fica difícil separar pessoas e organizações, pois suas fronteiras não são bem definidas, não conhecemos até que ponto são as influências das pessoas numa organização e nem as margens de onde podemos dizer o que é e o que não é uma organização.

Existe uma enorme variedade de organizações, como empresas industriais, empresas comerciais, organizações de serviço (bancos, hospitais, universidade, trânsito, etc), organizações militares, públicas (repartições), entre outras. Chiavenato (2000) refere-se muito bem à complexidade das organizações em nossa sociedade:

“A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. As organizações são sistemas extremamente complexos. Elas se revelam compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão complexo e multidimensional.” (p.26)

Não existem dois tipos de organizações semelhantes, elas estão permanentemente passando por mudanças e transformações com a introdução de novas tecnologias, modificação de seus produtos e serviços e alterações no comportamento das pessoas. Essas alterações causam constante impacto na sociedade e na vida das pessoas. As organizações de hoje são diferentes das de ontem e vão ser diferentes das de amanhã. *“Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças.”* (Chiavenato, 2000: p. 31)

Durante o século XX, as organizações passaram por três fases bem distintas. A Industrialização Clássica (1900 a 1950) , representada por um período de intensificação da industrialização devido a Revolução Industrial, a Industrialização Neoclássica (1950 a 1990), que teve seu início no final da Segunda Guerra Mundial com um mundo em mudanças mais intensas e velozes e a Era da Informação (início por volta de 1990), que é a época em que estamos vivendo atualmente com o advento da tecnologia da informação provocando a globalização da economia e a intensificação da competitividade. Segundo Toledo (1999), esta evolução, dentro da qual se dá a própria evolução da atividade de Recursos Humanos, apresenta sempre dois pólos de referência: as

possibilidades de as organizações poderem ser tanto um ninho de alienação⁴ como de humanização⁵.

Para uma humanização organizacional é preciso haver uma negação do tratamento como objetivos passivos por uma minoria ‘esclarecida’. Essa minoria vem representada desde o passado pelos sacerdotes, egípcios, passando pelos senhores feudais, pelas burguesias minoritárias e agora, também, pelos tecnocratas do mundo capitalista e do mundo socialista autoritário.

As relações econômicas estão ligadas aos problemas de posse e distribuição de riquezas, mas a alienação dos indivíduos e grupos tem como cenário estruturas organizacionais autoritárias e tecnocráticas, as quais funcionam nos regimes econômicos e políticos os mais diversos. Podemos dizer, então, que “(...) *não bastam relações econômicas mais justas e tampouco intenções democráticas. É necessário democratizar-se as próprias organizações.*” (Toledo, 1999: p. 21) Entendemos democracia aqui não apenas na sua forma política institucional, mas de uma democracia comportamental, que vai gerar um clima propício à autonomia⁶ e autodesenvolvimento⁷ crescente dos indivíduos e grupos.

Podemos dividir as organizações em lucrativas e não lucrativas. As empresas são exemplos de organizações lucrativas, pois reúnem recursos humanos com recursos não humanos (físicos,

⁴ Conjunto de forças restritivas à auto-realização. (Toledo, 1999)

⁵ Processo de auto-realização humana. (Toledo, 1999)

⁶ Sentir-se autônomo não é o mesmo que sentir-se auto-suficiente. É não ser objeto dirigido e passivo de lideranças autoritárias ou paternalistas. (Toledo, 1999)

⁷ Reconhecimento de que o ser humano tende a desenvolver-se com seus próprios esforços, especialmente num contexto de integração grupal. (Toledo, 1999)

metodológicos, financeiros, etc) objetivando a auto-sustentação e lucratividade.

Não podemos esquecer que as organizações estão inseridas dentro de um contexto econômico, social, político, tecnológico, legal, cultural, demográfico. Elas precisam definir alguma finalidade, o que desejam, os motivos de sua existência, sua missão, objetivos e espécie de ambiente que quer criar para os participantes dos quais dependem para a consecução de seus fins. Os membros da organização são: gerentes e empregados, fornecedores, clientes e usuários, governo e sociedade. A variabilidade humana é enorme, as pessoas estão sujeitas às influências de uma infinita variedade.

“As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende para seu sucesso e continuidade.”
(Chiavenato, 2000: p. 73)

Se as organizações são compostas de pessoas, o estudo das pessoas constitui a unidade básica para o estudo das organizações e principalmente da Administração de Recursos Humanos, a qual não existiria sem organização e sem pessoas. O comportamento humano dentro das organizações é complexo e depende de fatores internos e externos⁸. Ele pode ser explicado através do ciclo motivacional que se completa com a satisfação, ou frustração, ou ainda com a compensação de necessidades humanas.

1.3 . Surgimento do Órgão de Recursos Humanos

Essa crescente intensificação das relações humanas no trabalho, com os problemas e oportunidades que criou, assim como o avanço das ciências sociais, foram importantes estímulos para o advento das técnicas de Relações Humanas no Trabalho. Desde o final do século XIX, as ciências sociais passaram a estudar essas relações, como setor importante que são das relações sociais como um todo. Porém, segundo Toledo (1978), foi no início do século XX, por volta da década de vinte, que se passou a particularizar o estudo das relações humanas no trabalho de forma mais ampla e sistemática e, especialmente, com vistas dirigidas à aplicação destes conhecimentos dentro das organizações.

Com o fortalecimento do movimento sindical, as denúncias das situações negativas de ordem econômica e social, antes expressas em termos de teorias ou movimentos revolucionários de cunho político, passam a ser operacionalizadas. Esse movimento começou com características de proteção dos trabalhadores contra os abusos não só da discriminação econômica mas também do processo geral de alienação organizacional, expressa nos modelos autoritários tecnocráticos e auxiliou bastante a institucionalização dos órgãos de pessoal nas organizações.

Segundo Toledo (1999), a atividade de contra-arrestar a pressão sindical, acoplada à sua crescente função de ‘encaixar’ o contingente humano nas estruturas hierarquistas e ‘adaptar’ o homem às novas máquinas, passou a caracterizar o perfil de Recursos Humanos nas

⁸ Em fatores internos temos as características de personalidade, a capacidade de aprendizagem, a motivação, as emoções, valores, etc, e como fatores externos temos as características organizacionais, as recompensas e punições, os fatores sociais e políticos, entre outros. (Chiavenato, 2000)

primeiras décadas do século XX. É quando emergiram, como órgãos administradores com funções delimitadas e presença mais formal, os setores que hoje chamamos de Administração de Recursos Humanos.

Portanto, é fácil intervir que as atividades iniciais desse órgão estavam voltadas para programas de bem-estar social para amenizar a hostilidade sindical. Também caracterizam este período, o controle de pessoal, a administração salarial, o recrutamento e o início das atividades de formação sistemática de pessoal, como tratamento marcadamente racionalista. O Fator Humano era encarado como um fator a mais na combinação de fatores que resultavam em mercadorias e serviços. A influência do taylorismo era maciça. Essa posição foi evidente nas três primeiras décadas do século XX, perdendo sua intensidade a partir da década de cinquenta.

No final da primeira metade do século XX, essa área da administração inicia um esforço, ainda mal compreendido por alguns, vigoroso em termos de princípios, mas tímido em termos de operacionalização, pela humanização e democratização das organizações. Daí, influenciadas pelos princípios libertários, nascem as teorias motivacionais, organizacionais e de liderança que denunciam as condições restritivas (de autonomia, autodesenvolvimento e criatividade) dos membros de uma organização à auto-realização⁹ humana.

⁹ Entendida como a marcha do aperfeiçoamento dos indivíduos e grupos, e que se pode definir como um esforço permanente das pessoas e agrupamentos para se aperfeiçoar como ser, assim que se conseguiram libertar das carências básicas do Ter. (Toledo, 1999)

A missão, inicialmente amortecedora das insatisfações de pessoal do órgão de Relações Humanas¹⁰, passa a ser vista como uma atividade contribuidora para a modernização das organizações como um todo. De acordo com Toledo (1978):

“Uma vez comprovadas, não somente a importância da área de Recursos Humanos em si, mas também, as grandes possibilidades de desenvolvimento dos seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa, começamos a observar uma valorização crescente da área, especialmente nos países mais desenvolvidos economicamente e culturalmente.” (p.20)

A nova geração de profissionais de RH está voltada, principalmente, para os objetivos e políticas, enquanto a antiga geração estava (e muitos ainda estão) voltada para os regulamentos e procedimentos. Os movimentos filosóficos dos anos trinta em conjunto com os primeiros trabalhos na área de Sociologia do Trabalho, vêm subsidiar ética e cientificamente a evolução da Administração de Recursos Humanos. Os experimentos de Hawthorne nos EUA vieram surpreender os tayloristas que tentavam juntar, no mesmo patamar, matéria-prima, equipamentos, máquinas e pessoas. Viu-se nessas pesquisas que as relações humanas afetam profundamente a produtividade, o que positivou a advertência: melhorem-se as relações humanas dentro de uma empresa, e melhoraremos a produção.

¹⁰ Não se deve confundir com Relações sindicais. A criação de clima positivo numa organização não evitará arregimentação e campanhas sindicais, pois os membros de uma organização, nessas ocasiões, estão se manifestando como membros de uma categoria e não de uma determinada organização de trabalho. (Toledo, 1999)

Sabemos que todas as pessoas, independente de suas origens étnicas, possuem algumas necessidades, as quais são determinantes para sua realização enquanto ser humano. Entre elas estão o desejo de consideração, de afeto, de novas experiências, entre outras. A diferença entre sofrer num trabalho e gostar de um trabalho nos dá bem a mostra da importância das relações humanas para os indivíduos e grupos. Segundo Toledo (1978), tem sido constante o esforço que visa a uma humanização das relações no trabalho, e cada dia fica mais demonstrado que a eficácia da ação de uma empresa, depende, enormemente, desta humanização.

“Podemos definir Recursos Humanos como aquele conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado. Seja este grupo, ou organização, pequeno ou grande, seja privado ou público, desempenhe ele atividades de trabalho, de lazer, ação política ou religiosa, etc.” (Toledo, 1999: p. 8)

Os estudos e atividades do Comportamento Organizacional no trabalho, a fora dele, nas últimas décadas, traz a atividade como propiciadora do aperfeiçoamento da pessoa como ser, dentro de um processo contínuo, e sempre crescente, de auto-realização. Atualmente o aspecto “desenvolvimento pessoal” assume maior importância perante os elementos mais burocráticos da administração de pessoal. Segundo Gitahy e Rabelo (1993) apud Tsukada (1996), a modernização da Gestão dos Recursos Humanos foi uma importante consequência da evolução tecnológica. As empresas perceberam que Recursos Humanos tem estruturado a introdução de novos instrumentos de garantia de qualidade. Essa reestruturação trouxe profundas mudanças na cultura gerencial das

empresas passando estas Ter uma preocupação estratégica com o elemento humano.

A Administração de Recursos Humanos é uma área extremamente sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Portanto, está passando por profundas mudanças e inovações com a chegada do terceiro milênio com essa crescente globalização. As pessoas deixam de ser o problema das organizações e passam a ser a solução para eles.

“(...) deixam de ser o desafio para se tornar a vantagem competitiva das organizações que sabem como lidar com elas [...] deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal do negócio.” (Chiavenato, 2000: p. 18)

Recursos Humanos tem a responsabilidade de pensar 24 h por dia apenas no patrimônio humano, sua qualificação, aproveitamento organizacional, índice de motivação, etc. Além disso, tem a responsabilidade (a maior de todas) de estudar o comportamento organizacional da empresa como um todo. Assim como toda atividade institucionalizada, tem seus objetivos.

No passado e ainda atualmente, RH teve outras denominações: Administração de Pessoal, Relações Industriais, Relações Humanas. Também hoje: Administração de Recursos Humanos, Desenvolvimento de Recursos Humanos, ou ainda, Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos. E mais recentemente RH pode ter significado coincidente com Comportamento Humano no Trabalho e Gestão de Pessoas.

Capítulo 2 - RECURSOS HUMANOS

2.1 . Algumas Teorias

Segundo Toledo (1999), “(...) a prática sem teoria é uma das expressões mais alienadas da atividade humana.” (p.55). As teorias de Recursos Humanos podem ser encontradas em dois níveis; mentalização propondo uma conscientização e instrumentação tencionando a colocação em prática de conceitos e princípios. As teorias mais conhecidas sobre a motivação são relacionadas com as necessidades humanas.

Maslow, psicólogo americano, tem, entre as teorias motivacionais, a mais conhecida que se baseia na chamada hierarquia de necessidades humanas. Segundo ele, estas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e influência do comportamento humano. Na base estão as necessidades primárias que são as mais baixas e recorrentes, enquanto que no topo, encontram-se as necessidades secundárias que são as mais sofisticadas e intelectualizadas. Maslow estabelece que as pessoas possuem cinco tipos de necessidades a serem satisfeitas no seu ciclo motivacional. Apresentaremos-nas a partir da base da pirâmide para o topo:

- as fisiológicas, que são as necessidades biológicas, inatas para a sobrevivência (fome, sede, sono, etc)
- as de segurança, que são a busca de proteção contra imprevistos que possam afetar sua sobrevivência (proteção, abrigo, inexistência de perigo)

- as sociais, que são as necessidades de associação, participação ou aceitação junto a outras pessoas (amizade, amor, pertencer ao grupo, atividades sociais)
- as de estima, que são as necessidades de auto-estima, a maneira pela qual a pessoas se vê e se avalia (status, prestígio, auto-respeito, autoconfiança, reconhecimento)
- as de auto-realização, que são as mais elevadas e se encontram no topo da hierarquia, levando as pessoas a tentar realizar seu próprio potencial e a desenvolver-se emocional, intelectual e espiritualmente. (crescimento, desenvolvimento pessoal, sucesso profissional)

Para Maslow, uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais. Esta abordagem, embora genérica ampla, representam valioso modelo de atuação sobre o comportamento das pessoas e para a Administração de Recursos Humanos.

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria nas diferentes necessidades humanas, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Para ele, dois fatores influenciam os níveis motivacionais das pessoas:

- os fatores higiênicos; condições que rodeiam as pessoas em seu ambiente de trabalho como medidas preventivas, níveis de remuneração, de segurança, de status, de regulamentos, de oportunidades, etc. Estes, quando são ótimos, apenas inibem a insatisfação, mas quando são péssimos provocam insatisfação.

- os fatores motivacionais; delegação de responsabilidades, trabalho desafiante, promoção, condições positivas ao crescimento e desenvolvimento dos indivíduos e grupos, etc. Estes realmente influenciam de forma positiva o desenvolvimento e motivação. Quando são ótimos, elevam consideravelmente a satisfação e quando são péssimos, provocam ausência de satisfação.

Herzberg enfatiza os fatores motivacionais que tradicionalmente são ignorados pelas organizações nas tentativas para elevar o desempenho e satisfação pessoal. Propõe o enriquecimento de tarefas para atingir maior dose de motivação no trabalho, que consiste em ampliar as responsabilidades, os objetivos e os desafios das tarefas dos cargos.

Enquanto as teorias de Maslow e Herzberg supõem que existe uma maneira melhor de motivar as pessoas, seja através do reconhecimento da pirâmide de necessidades humanas, seja através de fatores motivacionais e enriquecimento de cargo, Victor H. Vroom, evidenciando que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras conforme as situações, desenvolveu uma teoria da motivação que considera cada indivíduo como diferente, se restringindo somente na motivação para produzir. Segundo ele, são três os fatores que determinam, em cada indivíduo, a motivação para produzir:

- os objetivos individuais, sendo a força e o desejo de atingir objetivos;
- a relação que os indivíduos percebem entre produtividade e alcance dos objetivos individuais;

- a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

Para explicar a motivação para produzir, Vroom baseia-se num modelo de objetivos intermediários e gradativos que conduzem a um objetivo final, assim, quando um indivíduo procura um resultado intermediário (produtividade elevada, por exemplo) está buscando meios para alcançar um resultado final (promoção, dinheiro, benefícios sociais, por exemplo). Cada indivíduo tem preferência para determinados resultados finais sendo que a relação entre estes e os resultados intermediários dependem do alcance dos resultados finais ou não. Se o indivíduo neste exemplo perceber que não há relação entre sua produtividade elevada e o dinheiro, cessará a busca por este resultado intermediário.

Em seus trabalhos sobre motivação, Lawler III encontrou fortes evidências de que o dinheiro pode gerar o desempenho de outros tipos de comportamento, como o companheirismo e dedicação à organização. O dinheiro é um meio para comprar muitas coisas que satisfazem inúmeras necessidades pessoais. Se as pessoas percebem que seu melhor desempenho é necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão da melhor maneira possível.

Com contribuição pioneira, denunciando as restrições e tirando Recursos Humanos do “limbo tecnicista”, temos a teoria ‘X’ e ‘Y’ de McGregor relacionando o comportamento humano nas organizações com outros universos culturais, inclusive com a Filosofia.

Essa teoria descreve dois tipos de valores sobre a natureza humana e como estas podem afetar o estilo de organização e liderança.

Uma convicção ‘X’ sustentando que as pessoas são intrinsecamente sem motivação e que o trabalho é desagradável para a maioria delas. Que as pessoas são, em geral, pouco ambiciosas, muito pouco criativas e que precisam ser chefiadas e fiscalizadas bem de perto. Que todo controle é pouco ou haverá abusos. E uma convicção ‘Y’ acreditando que uma atividade de trabalho pode ser tão agradável quanto as atividades de lazer desde que existam condições favoráveis para seu exercício. Pessoas quando encontram climas estimulantes, participam eficazmente¹¹ do planejamento, direção e controle das atividades organizacionais com bom nível de criatividade. Segundo Chiavenato (2000), dentro dessa concepção, administrar é criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, proporcionar orientação. É uma administração por objetivos em vez de por controles.

Para comparar e analisar as maneiras como as organizações administram os seus participantes, Likert adotou um interessante modelo comparativo ao qual deu o nome de Sistemas de Administração. Para ele, a ação administrativa nunca é igual em todas as empresas, pois depende de inúmeras variáveis. Chiavenato (2000), utilizou quatro variáveis organizacionais para explicar a metodologia de Likert: o processo decisório, o sistema de comunicações, o relacionamento interpessoal e os sistemas de recompensas e punições. Essas variáveis se apresentam de

¹¹ A Eficácia depende do alcance dos objetivos, da manutenção do sistema interno (pessoas e recursos não humanos) e da adaptação ao ambiente externo. É diferente de eficiência.

forma diferente em cada empresa, e podem constituir quatro alternativas que recebem o nome de sistemas administrativos.

Variáveis comparativas	Sistema 1 Autoritário Coercitivo	Sistema 2 Autoritário Benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Processo Decisorial	Totalmente centralizado na cúpula da organização que monopoliza as decisões	Centralização na cúpula, permitindo pequena delegação de decisões simples e rotineiras.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo delegação e participação das pessoas.	Totalmente delegado e descentralizado. Cúpula define políticas e controla resultados.
Sistema de Comunicações	Bastante precário. Somente comunicações verticais, descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes.	O fluxo de comunicações verticais (ascendentes/descendentes) e horizontais é facilitado.	As comunicações são vitais para o sucesso da empresa. A informação é totalmente compartilhada.
Relações Interpessoais	Contatos entre pessoas provocam desconfianças. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Os cargos confinam as pessoas.	São toleradas com alguma condescendência. A organização informal é incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Relativa confiança é depositada nas pessoas. A empresa incentiva a organização informal. Trabalho em equipe ou em grupos esporádicos.	Trabalho realizado em equipes. Formação de grupos informais é importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistema de Recompensas	Ênfase nas punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas materiais.	Ênfase nas punições e medidas disciplinares com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições raras e, quando ocorrem, são decididas pelos grupos.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000, p.144.

Os quatro sistemas permitem identificar as diferentes e gradativas alternativas existentes para administrar as pessoas dentro das organizações. O sistema 1 refere-se ao comportamento organizacional arbitrário, autoritário e autocrático, enquanto que o sistema 4 refere-se ao comportamento organizacional democrático e participativo.

O desafio é fazer com que se desloquem contínua e incessantemente as características para o sistema 4, para uma moderna gestão de pessoas. Uma revolução silenciosa mas poderosa: a mudança no tratamento das pessoas, transmitindo-lhes liberdade de ação, pensamento, relacionamento humano e de escolha dos métodos e procedimentos de trabalho.

A Administração de Recursos Humanos tem duas vertentes para considerar as pessoas: como pessoas (com características próprias de personalidade e individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivação e objetivos pessoais) dando um tratamento pessoal e individualizado, ou como recursos (dotadas de habilidade, capacidades, experiências, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional) dando, assim, um tratamento pela média, igual e genérico.

“A moderna ARH procura tratar as pessoas como pessoas e como importantes recursos organizacionais, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção.” (Chiavenato, 2000: p. 73)

2.2 . Estrutura de Recursos Humanos na Atualidade

Nas organizações ocorre o fenômeno da divisão do trabalho e de especialização. Assim, a cada conjunto desses recursos similares corresponde uma especialidade da administração a seguir:

Recursos	Área de Administração
Administrativos	Administração Geral
Materiais	Administração da Produção
Financeiros	Administração Financeira
Humanos	Administração de Recursos Humanos
Mercadológicos	Administração Mercadológica

A Administração de Recursos Humanos é uma área de estudos relativamente nova. É uma área interdisciplinar, envolvendo conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, Sociologia Organizacional, Engenharia Industrial, Direito do Trabalho, Engenharia de Segurança, Medicina do Trabalho, Engenharia de Sistemas, de Cibernética, etc. Ela trata de um sem-número de assuntos extremamente diversificados como aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevistas, de tecnologia de aprendizagem e mudança organizacional, nutrição e alimentação, medicina e enfermagem, serviço social, salários, lazer, mercado, registros, transporte para o pessoal e muitos outros.

A ARH tanto pode referir-se ao nível individual, como ao nível grupal, departamental, organizacional e mesmo ambiental da organização. Ela possui um caráter contingencial ou situacional que não se compõe de técnicas rígidas e imutáveis, mas altamente flexíveis e adaptáveis, sujeitas a um dinâmico desenvolvimento.

“Não há leis ou princípios universais para a administração dos recursos humanos [...] depende da situação organizacional: do ambiente, da tecnologia empregada pela organização, das políticas e diretrizes vigentes, da filosofia

administrativa preponderante, da concepção existente na organização acerca do homem e de sua natureza e, sobretudo, da qualidade e quantidade dos recursos humanos disponíveis. À medida que mudam esses elementos, muda também a forma de administrar os recursos humanos da organização.”
(Chiavenato, 2000: p. 150)

O órgão de Administração de Recursos Humanos tanto pode estar localizado num nível hierárquico de diretoria e, portanto, decisorial como no nível intermediário e, portanto, não decisorial, reportando-se a um órgão decisorial geralmente estranho às suas atividades, ou, ainda, situado como um órgão de assessoria da Presidência, prestando-lhe consultoria. Segundo Chiavenato (2000), o sucesso de um órgão de ARH depende dele ser considerado pelos chefes de linha como fonte de ajuda. O administrador de RH somente transmite ordens dentro do seu próprio departamento e não aos empregados, assim, pertence ao chefe a responsabilidade pelo alcance de resultados.

O ciclo da gestão de pessoas se fecha em cinco processos básicos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas. Esses subsistemas formam um processo global e dinâmico através do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas



tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitorizadas pela organização.

As políticas surgem em função da racionalidade organizacional, da filosofia e cultura organizacional, e referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros para atingir seus objetivos, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais. Elas devem abranger o que a organização pretende acerca dos seguintes aspectos principais: políticas de suprimento de Recursos Humanos, políticas de aplicação de Recursos Humanos, políticas de manutenção de Recursos Humanos, políticas de desenvolvimento de Recursos Humanos e políticas de monitoração de Recursos Humanos. A partir das políticas podem-se definir os procedimentos a serem implantados, os quais orientam o desempenho das operações e atividades, tendo-se em vista os objetivos da organização.

Os objetivos da ARH derivam dos objetivos da Organização inteira, mas devem considerar os objetivos pessoais dos participantes. O que distingue a ARH das outras áreas é seu singular ambiente de operações. Administrar RH é diferente de administrar qualquer outro recurso organizacional, por que envolvem algumas dificuldades.

O subsistema de provisão de Recursos Humanos sofre profundas influências do mercado de trabalho. Os mecanismos de oferta e procura desses mercados trazem conseqüências para os candidatos e para

as organizações que nela atuam. Nesse cenário, o recrutamento vem como um sistema que visa atrair candidatos nas fontes de recrutamento identificadas e localizadas no mercado. A seleção é um processo de comparação entre os requisitos exigidos pelo cargo e as características oferecidas pelo candidato. É um processo de decisão e escolha.

No subsistema de aplicação de Recursos Humanos, os desenhos dos cargos estão sendo ajustados e adequados ao crescimento profissional das pessoas, além disso, os cargos estão deixando de ser individuais e confinados socialmente para se transformarem em atividades de equipes com elevado teor social. Quando os cargos são desenhados, precisa descrevê-los e analisá-los para melhor conhecer as características, habilidades, aptidões e conhecimentos que precisam ter os seus ocupantes para melhor administrá-los. A avaliação do desempenho é uma sistemática apreciação do comportamento das pessoas nos cargos que ocupam.

No subsistema de Manutenção de Recursos Humanos são adotadas medidas de recompensa e punições para manterem seus participantes dentro de comportamentos esperados. O salário é a principal recompensa e visa a implantação/manutenção de estruturas salariais capazes de alcançar um equilíbrio interno (avaliação e classificação de cargos) simultaneamente com um equilíbrio externo (através da pesquisa salarial) e que são conjugados através de uma política salarial que define as decisões que a organização pretenda tomar a respeito da remuneração de seu pessoal. Os benefícios sociais têm origem recente e são as facilidades, serviços, conveniências e vantagens oferecidas pela

organização aos seus participantes. Podem ser legais ou espontâneas, monetárias e não-monetárias, assistenciais, recreativas ou supletivas, e seus custos devem ser compartilhados de alguma forma entre empresa e empregados. Também é preciso condições de trabalho que garantam a saúde e o bem-estar das pessoas. A higiene do trabalho focaliza tanto as pessoas (serviços médicos e serviços adicionais) quanto o ambiente (iluminação, ruído, temperatura, umidade, ventilação, etc). A segurança do trabalho focaliza a prevenção de acidentes, de roubos e de incêndio. As relações trabalhistas representam o sistema de relacionamento entre a organização, os seus membros e os sindicatos que os representam. As políticas de relações trabalhistas podem ser de cunho paternalista, autocrático, de reciprocidade ou particular, que envolve a corresponsabilidade do sindicato na manutenção do bom clima organizacional.

Os subsistemas de desenvolvimento de Recursos Humanos englobam o treinamento, ao nível microscópico e o desenvolvimento organizacional, ao nível macroscópico. O treinamento envolve quatro etapas: o levantamento das necessidades, a programação de treinamento, a execução do treinamento e a avaliação dos resultados. O desenvolvimento organizacional procura transformar as organizações mecânicas em orgânicas, através da mudança organizacional, de modificação da cultura organizacional e da compatibilização dos objetivos organizacionais e individuais.

Os subsistemas de controle de Recursos Humanos envolvem Banco de Dados e Sistemas de Informação e Auditoria de RH. A partir do

banco de dados pode-se planejar um sistema de informações de RH, como base para o processo de tomada de decisões sobre as pessoas. A auditoria de RH é a análise sistemática das políticas e práticas de pessoal e a avaliação de seu funcionamento, tanto para correção dos desvios como para sua melhoria contínua. Os aspectos mais importantes da auditoria são a compatibilidade de RH e o chamado balanço social, que devem levar em conta os aspectos éticos e a responsabilidade social da organização.

Os maiores estudiosos da área são unânimes nessa missão fundamental de uma gestão justa e inteligente do patrimônio humano de uma organização. Porém, unânimes no objetivo final, podendo haver diferenças nos meios para atingi-lo.

2.3 . Treinamento e Desenvolvimento

Antigamente, o treinamento existia como um processo de desenvolvimento das aptidões do indivíduo para a execução de determinada tarefa. Era o adestramento do operário, sem grandes considerações para o desenvolvimento das habilidades intelectuais e das condições humanas. Mais tarde, com a introdução de novas tecnologias, ele centrou-se na valorização do trabalhador como ser humano e a sua identificação, com valores econômicos e sociais dentro da organização industrial. (Fontes, 1977)

Os processos de desenvolvimento de Recursos Humanos envolvem as atividades de treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional. Representam investimentos efetuados nas pessoas. Constituem três estratos de amplitude diferentes na conceituação do desenvolvimento de Recursos Humanos. O treinamento e desenvolvimento de pessoas tratam da aprendizagem em nível individual, enquanto que o desenvolvimento organizacional abrange o modo como as organizações aprendem e se desenvolvem. A aprendizagem constitui o alicerce de tudo o que veremos neste capítulo.

Os processos de desenvolvimento de pessoas podem ser avaliados desde uma situação de precariedade indo até uma situação de sofisticação. Ele pode ser casual, randômico, reativo, ter uma visão de curto prazo, baseado na imposição quando o treinamento ocorre aleatoriamente sem planejamento, envolvendo poucas pessoas, utilizado apenas para resolver problemas atuais e atribuído e imposto às pessoas independente de sua vontade ou aspiração. E pode ser planejado, intencional, proativo, ter uma visão de longo prazo, baseado no consenso quando o treinamento considera o planejamento estratégico da organização e lhe serve de base para preparar as pessoas para o futuro, visando atingir objetivos através de mudanças comportamentais, estando voltado para mudanças definitivas e globais e não é imposto de cima para baixo, mas na consulta e nas aspirações das pessoas.

Treinamento tem muitos significados. A que trataremos aqui, é aquela na qual refere-se a uma área genérica chamada desenvolvimento, que se divide em: educação (preparar a pessoa para o ambiente dentro ou

fora do seu trabalho) e treinamento (prepara a pessoa para o cargo). A educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que visa ao preparo do homem para a vida profissional. Possui três etapas interdependentes, mas distintas: formação profissional (prepara o homem para uma profissão), aperfeiçoamento ou desenvolvimento profissional (aperfeiçoa o homem para uma carreira dentro de uma profissão) e o treinamento (adapta o homem para um cargo ou função).

Chiavenato (2000) entende que o treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades. Seus objetivos são o de preparar o pessoal para execução imediata de diversas tarefas do cargo, proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal e mudar a atitude das pessoas.

Treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para possibilitar a aprendizagem. Aprendizagem é um fenômeno que surge como resultado dos esforços de cada indivíduo. Em termos amplos, o treinamento envolve um processo composto de quatro etapas: levantamento de necessidades de treinamento, programação de treinamento para atender às necessidades, implementação e execução e avaliação dos resultados.

As necessidades de treinamento precisam ser periodicamente levantadas, determinadas, pesquisadas, para, a partir delas, se estabelecerem os programas adequados a satisfazê-las convenientemente. À medida que a organização cresce, suas necessidades mudam e, conseqüentemente, o treinamento deverá atender às novas necessidades. O levantamento de necessidades de treinamento é uma forma de diagnóstico que deve basear-se em informações relevantes.

Uma vez efetuado o levantamento e a determinação das necessidades de treinamento, começa então a sua programação, que, para ser traçada, precisa conhecer as seguintes informações: o que deve ser ensinado, quem deve aprender, quando e onde deve ser ensinado, como se deve ensinar e quem deve ensinar. A programação de treinamento requer um planejamento que aborde uma necessidade específica de cada vez, defina claramente os objetivos, determine o conteúdo, escolha os métodos, defina os recursos necessários, o local, a época ou periodicidade, calcule a relação custo-benefício e controle a avaliação dos resultados.

Determinada a natureza das habilidades, conhecimentos ou comportamentos terminais desejados como resultado do treinamento, o próximo passo é a escolha das técnicas a serem utilizadas para alcançar o maior volume de aprendizagem com o menor dispêndio de esforço, tempo e dinheiro. A terceira etapa é a execução do treinamento, o qual pressupõe o binômio: instrutor X aprendiz. Tanto os aprendizes quanto os instrutores são pessoas situadas em qualquer nível hierárquico da empresa, sendo que estes são experientes ou especializados em

determinada atividade, e aqueles necessitam aprender ou melhorar seus conhecimentos sobre alguma atividade.

A etapa final é a avaliação dos resultados obtidos, na qual se considera as modificações desejadas no comportamento dos empregados e o alcance das metas da empresa. Como disse Tsukada (1996), a avaliação de resultados do treinamento é essencial para conduzir todo o processo, em busca do desejo de melhorar cada vez mais no ideal que satisfaça todos os que dele participam e principalmente da equipe que organiza e elabora os treinamentos.

Ainda são poucos os empresários que encaram o treinamento como uma forma de reduzir custos e aumentar a produtividade. A maioria prefere considerar o treinamento como uma função social, e não econômica, e como uma despesa e não um investimento que pode trazer valiosos retornos. Mas, pela sua importância, o conhecimento está sendo considerado um ativo corporativo, e as empresas bem-sucedidas perceberam que é necessário geri-lo e cercá-lo, pois todos os aspectos intangíveis que agregam o valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento; know-how técnico, projeto de produto, estratégias de marketing, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação. A inteligência humana está por trás disso tudo.

“As empresas do novo século estão transformando-se em organizações de aprendizagem comprometidas com a educação e o desenvolvimento dos funcionários [...] desenvolver meios de estimular o conhecimento e conduzir as novas oportunidades de negócios, entrar em novos mercados globais, criar

relacionamentos mais profundos com os clientes e impulsionar a empresa para um novo futuro.” (CHIAVENATO, 2000: p.523)

Capítulo 3 - O PEDAGOGO E A EDUCAÇÃO DO TRABALHADOR

As filosofias e metodologias em Desenvolvimento de Recursos Humanos não se prendem a técnicas importadas, mas sobretudo à criatividade dos dirigentes e dos responsáveis pela condução desses programas, atenção prestada à realidade cultural ou folclore das organizações.

Com as transformações observadas no mundo empresarial nos últimos anos, passou a existir também uma oportunidade para o pedagogo estar atuando no setor de RH, pois não bastam aos profissionais desta área saber sobre técnicas de treinamento, mas, também, saber que estão lidando com pessoas que são diferentes e precisam ser respeitadas pelo seu conhecimento (técnico ou vivencial), seus valores e sua cultura. O pedagogo que tem essa formação da visão holística de homem, mais a didática e metodologias próprias as quais podem ser adaptadas para a empresa, faz-se um elemento com muitas potencialidades para atuar numa instituição que promove atividades de caráter educacionais.

De simples adiestramento para realização de tarefas chegando à formação do novo trabalhador, o processo inclui agora, capacidades, visões, percepções que só uma atividade de caráter educativo pode proporcionar. Fica claro para Tsukada (1996), que o papel do pedagogo vai ficar forte à medida que desenvolver a visão de educação e treinamento nas empresas, onde ele terá oportunidade de analisar a

necessidade de um ser humano, dos adultos, das pessoas e de preparar, a nível de treinamento, soluções para problemas de aprendizagem ou de habilidades.

O Pedagogo possui uma visão sociológica, humanista e educacional que são vitais para o desenvolvimento do RH das empresas. Além disso, o pedagogo se preocupa em inovar o ensino para adultos, é criativo e resgata o homem na educação. Entre outras, está também a formação de metodologias e didática de ensino, o que o torna um ótimo parceiro para as empresas. A educação tem uma relação íntima com o treinamento, ambos acontecem simultaneamente.

“uma solução, do ponto de vista das teorias psico-pedagógicas, passaria pela adoção de metodologias que conduzissem ao aprender a aprender, capacitando o trabalhador para enfrentar o processo de obsolescência do seu saber” (Caruso, 1992 apud Tsukada, 1996: p.65)

A atuação do Pedagogo na empresa passa a ter uma justificativa importante nos últimos anos e terá mais ainda num futuro próximo, dentro do processo desencadeado pela 4ª Onda¹² quando os empresários passarão a investir muito na educação e readaptação dos trabalhadores. É preciso criar um “NOVO CONTRATO SOCIAL e mesmo uma nova mentalidade nos dirigentes empresariais, sensibilizando-

¹² A 4ª Onda é como se chama a sociedade pós-sociedade da informação (considerada a sociedade da 3ª onda) e cujo objetivo é suprir as necessidades de informação do homem. Na sociedade da quarta onda, já haverá uma maturidade no uso da tecnologia avançada e então passará a ser considerado o bem-estar e o aprimoramento do próprio homem como talvez mais importante do que a informação, a terra, o trabalho e o capital. (Pieroni, 1998, p.15)

os a investir mais agressivamente na educação e readaptação dos profissionais para um novo conceito de trabalho, que estará muito mais orientado para o planejamento e a criação do que para a simples repetição de rotinas.” (Silva, 1989, p.118)

Segundo Resende (1986), gerenciar é obter resultados através de pessoas, o que significa que o requisito primordial a ser exigido dos gerentes deveria ser a competência para lidar com pessoas, para administrá-las corretamente. As pessoas são a alma, a energia, a vontade e a inteligência das organizações; são elas que lhe dão vida. Porém os programas de treinamento são demasiadamente dirigidos para aprendizagem cognitiva e pouco para o desenvolvimento de habilidades e mudanças de atitude. Há muito treinamento em sala de aula e pouco durante o horário e no local de trabalho; não há formação de agentes multiplicadores.

“O fato de a maioria das chefias não ter a noção desejável das implicações do relacionamento com seus subordinados é, até certo ponto, compreensível, visto ser sua formação profissional essencialmente técnica.” (Resende 1986: p. 86)

A organização empresarial, ainda que timidamente, vem recrutando profissionais da Educação para compor seu quadro de funcionários, destinando-os a tarefa de treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos. Estes profissionais, que exercem suas atividades no mundo empresarial, estarão atuando em um contexto diferenciado da escola, participando de uma dinâmica de ensino-aprendizagem que envolve outras variáveis como, por exemplo, os objetivos empresariais.

Esse treinamento pode ser entendido segundo Pieroni (1998) como uma escola sem desperdícios, pois só se ensina aquilo que é considerado prático e que atende aos interesses da empresa. Porém, precisamos reconhecer que esta (re)qualificação não estará desvinculada dos domínios cognitivo, afetivo e psicomotor, portanto, não se perdendo a individualidade do sujeito e nem as características de uma atividade primordialmente educacional.

Assim como a escola, a empresa apresenta uma função social na qual o educador pode contribuir propondo ações e identificando recursos e programas adequados à educação e desenvolvimento de uma massa de trabalhadores que hoje se submetem às novas exigências de formação para permanecerem no mercado. Segundo Silva (1992) apud Pieroni (1998: p. 19) o pedagogo deve assumir uma prática educativa na empresa intimamente inserida na prática política e participante do processo de desenvolvimento da consciência dos trabalhadores.

O pedagogo também pode atuar organizando consultorias sobre cursos de treinamento especializado, isto é, pode atuar dentro ou fora do espaço da empresa, que necessita além da mão-de-obra extremamente qualificada, pessoas altamente motivadas que estejam dispostas a fazer parte do negócio. E, mesmo reconhecendo que o elemento ideológico ainda está presente na formação dessa nova mentalidade, como educadores não podemos deixar de aproveitar essa valorização da educação também no ambiente do trabalho e estarmos preparados para atuar nesse campo, não deixando-o a mercê de pessoas desqualificadas.

O Pedagogo deve se empenhar no sentido de não transformar um organismo responsável pela criação de oportunidades para qualificação, melhoria de desempenho e desenvolvimento de pessoas, em uma atividade promotora de cursos. Os profissionais de RH encontram-se acomodados com o 'status quo' enquanto mudanças ocorrem. Deveriam ser exemplos de inovadores e agentes de mudanças, mas ainda não conseguiram consolidar sua posição em reconhecimento dentro das organizações.

CONCLUSÃO

Recursos Humanos não tem sido o que poderia ser. A falta de troca entre filosofia, as ciências sociais e o comportamento organizacional precisam ser superados. O trabalho pode ser um elemento positivo para desabrochar e o crescer de indivíduos e grupos ou será sempre necessário pagar, com o preço da sobrevivência material, o preço da alienação.

Recursos Humanos tem futuro promissor. Isso acontecerá mais cedo quanto mais rapidamente soubermos encontrar o nosso caminho e desenvolvermos nossas competências. Esse novo espaço de atuação, onde desponta com toda a força a competição, o individualismo, a produtividade acima de tudo, torna-se rico em desafios e passível de críticas se não o aceitarmos como um elemento natural pronto e acabado, onde somente os interesses dos grandes capitais devem ser atendidos.

Essa abertura de campo profissional na empresa deveria ser aproveitada pelo pedagogo, não se portando como se esse mercado fosse imbatível e soberano na determinação das regras de conduta que lhe irão cortar qualquer tipo de atuação comprometida com a transformação da sociedade e com a humanidade do trabalhador.

O pedagogo deve ser capaz de encontrar nos processos contraditórios que se estabelecem, subsidiado pelos elementos recebidos durante sua formação, meios para efetuar mudanças estruturais importantes, comprometendo-se e contribuindo com a construção de uma nova sociedade. Se ele se omite dessa tarefa na empresa, outros

profissionais se apoderarão das funções didático-pedagógicas deixadas em aberto.

O pedagogo precisa estar sempre atualizado sobre o mundo dos negócios e em função disso, inovar sempre no sentido de estar acompanhando a trajetória e os rumos da economia globalizada, que hoje são válidos para detectar as necessidades educacionais que possam surgir nos espaços de uma determinada empresa. Se para nós parece tão claro que o recurso humano é o fator mais importante para se conseguir melhorar a produtividade das empresas, por que não temos conseguido comprovar isso? E muita coisa foi escrita e quase nada foi feito.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. *“Recursos Humanos. Edição Compacta”*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000. 631p.

FONTES, Lauro Barreto. *“Manual do treinamento na Empresa Moderna”*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1977. 192p.

HELOANI, Roberto. *“Organização do Trabalho e Administração: uma visão multidisciplinar”*. 3 ed. São Paulo: Cortez, 2000. 112p.

MANACORDA, Mário Alighiero. *“História da Educação: da antiguidade aos nossos dias”*. Tradução: Gaetano Lo Manaco. 6 ed. São Paulo: Cortez, 1997.

PIERONI, Raquel. *“A Atuação do Pedagogo na Empresa: contribuições ou restrições geradas pelo currículo do curso de Pedagogia?”*. TCC UNICAMP, Faculdade de Educação, 1998. 129p.

RESENDE, Ênio J.. *“É preciso mudar o discurso em Recursos Humanos”*. São Paulo: E.J.Resende, 1996. 118p.

SENNETT, Richard. *“A corrosão do Caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo”*. Tradução: Marcos Santarrita. 4ed. Rio de Janeiro: Record, 2000. 204p.

SILVA, Lenilson Naveira e. *“A Quarta Onda: os novos rumos da sociedade da informação”*. Rio de Janeiro: Record, 1989. 208p.

TOLEDO, Flávio de. *“Administração de Pessoal: desenvolvimento de Recursos Humanos”*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1978. 208 p.

80

92

_____. *“O que são Recursos Humanos”*. Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 1999. 79p.

* TSUKADA, Helenice Hironi. *“Recursos Humanos: educação continuada na empresa?”*. TCC UNICAMP, Faculdade de Educação. Campinas –SP, 1996. 123p.