

# **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS – TEORIA GERAL E PRÁTICA EM EMPRESAS MINEIRAS**

Autores: Carlos Renato Gherarde Lins e Melby Zúniga

## **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo proporcionar uma visão geral de todas as funções que são parte da Administração de Recursos Humanos (ARH) apresentando de uma forma objetiva a evolução na gestão de RH, analisando os aspectos básicos abordados na Administração de Recursos Humanos Tradicional (ARHT) e Administração de Recursos Humanos não Tradicional (ARHNT), além das novas tendências nesse ramo da Administração. Trabalhou-se com análise de pesquisas realizadas em seis diferentes empresas mineiras, utilizando-se entrevistas semi-estruturadas com profissionais de RH. Essa análise procurou reforçar as considerações teóricas sobre a Administração de Recursos Humanos observadas na prática.

## **I. INTRODUÇÃO**

A empresa é um sistema no qual todas as unidades componentes são interdependentes e afetadas pelo ambiente no qual atuam, sua preocupação com a utilização econômica dos fatores de produção é um fato indiscutível e lógico da gerência da empresa. As pessoas que trabalham em uma empresa são um fator de produção de muita importância para essa, por isso, a gestão da área de Recursos Humanos (RH) tem sido e continuará sendo uma das ferramentas básicas para atingir os objetivos organizacionais de economia, eficiência e racionalidade, preocupando-se pelo desenvolvimento do homem e da sociedade.

O presente artigo tem como objetivo proporcionar uma visão geral de todas as funções que são parte da Administração de Recursos Humanos (ARH) apresentando de uma forma objetiva a evolução na gestão de RH, analisando os aspectos básicos abordados na Administração de Recursos Humanos Tradicional (ARHT) e Administração de Recursos Humanos não Tradicional (ARHNT), além das novas tendências nesse ramo da Administração.

Após realizar-se-á uma análise de pesquisa junto a profissionais de RH de seis diferentes empresas mineiras. Essa análise procurou reforçar as considerações teóricas sobre o assunto, as quais passamos a expor.

## **II. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1. A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS TRADICIONAL**

A ARHT se caracteriza, fundamentalmente, por ser instrumental e por seu interesse no comportamento dos indivíduos nas organizações. A organização tradicional do departamento de RH quanto ao aspecto operacional, visa planejar, organizar, dirigir e controlar as funções de procura, desenvolvimento, compensação, treinamento, avaliação e utilização da mão-de-obra, voltadas para os objetivos econômicos e estratégicos da empresa, cujo "output" é uma mão-de-obra capacitada para o desempenho de uma função pré-estabelecida.

Para melhor entendimento será realizada uma revisão dos pontos mais importantes abordados pela ARHT e uma descrição das atividades básicas da função de RH.

#### **1.1- Estudos de Liderança**

No início da industrialização a produtividade de uma empresa era obtida pela coação e a liderança exercida pela força. Depois dos estudos de Elton Mayo surge a Escola de Relações Humanas uma forma de administração compreensiva do indivíduo em relação ao meio social, que inovou, à época, afirmando que "o comportamento dos trabalhadores está condicionado não somente a aspectos biológicos mas também a normas e padrões sociais" (FERREIRA et alli, 1997). Também, nessa Escola os estudos de liderança surgiram pela sua relação direta com a produtividade e evoluíram na Teoria Comportamental (Behaviorismo). Dentro desse assunto diversos estudiosos têm apontado os diferentes estilos de liderança existentes, sendo os mais conhecidos o democrático, o carismático, o autoritário e o "laissez faire"<sup>1</sup>

O estilo a ser adotado dependerá do clima organizacional (vide item 1.3) e do grau de interação do líder com o grupo.

## 1.2 - Estudos de Motivação

A ARHT tem como uma de suas principais preocupações a motivação do indivíduo na organização como o ponto de partida da integração e a produtividade da força de trabalho, sendo analisada a nível global e não como uma simples manifestação da personalidade. A seguir algumas linhas teóricas a respeito da motivação no trabalho.

A preocupação pela motivação se inicia, também, com os estudos de Elton Mayo, que "propiciaram um cenário favorável à introdução de uma nova abordagem na solução dos problemas de administração, focalizada no processo de motivar os indivíduos para o atingimento das metas organizacionais" (FERREIRA et alli, 1997), nos quais analisa as condições adversas de trabalho impostas pela Administração Científica, concluindo que os operários tendem a reunir-se em grupos informais como fuga dos efeitos da estrutura formal. Nesses grupos informais, esses trabalhadores conseguem comunicar-se com maior facilidade, além de encontrar ambiente de apoio para a maioria de seus problemas.

Uma outra linha de pesquisa foram os estudos da equipe de Frederick Herzberg, que classificou os estímulos de trabalho em duas categorias: fatores higiênicos e fatores motivacionais<sup>2</sup>. Sua principal conclusão foi que "a Administração deve perceber que os fatores de higiene são importantes mas, uma vez neutralizada a insatisfação, não geram resultados positivos. Apenas os fatores motivacionais conduzem ao melhor desempenho" (FERREIRA et alli, 1997).

Outro estudo importante sobre a motivação foi feito por Chris Argyris, da universidade de Harvard, que pesquisou os efeitos da organização na vida dos indivíduos, concluindo que as restrições impostas aos empregados pelas estruturas empresariais, em vez de garantir a ordem e a eficiência, geram resistências e desestímulos que bloqueiam a capacidade de realização do indivíduo. Argyris identificou três fatores que levam às empresas a frustrar seus empregados: a estrutura formal, a liderança impositiva e os controles administrativos<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Estilos de liderança: democrático – que permite a participação dos funcionários no processo de decisão e tenta compatibilizar as diferentes opiniões num denominador comum; carismático – aquele em que o líder imprime sua opinião por seu poder de influência sobre os subordinados; autoritário – onde não há a mínima participação dos liderados, sendo que a decisão do líder é determinante; e, "laissez faire" – quando o líder não tem nenhuma participação deixando a cargo dos liderados a decisão final que este ratificará.

<sup>2</sup> Fatores higiênicos: voltados a atender a natureza material e fisiológica da mão-de-obra; e, fatores motivacionais, os quais se encontram no alto da escala de Maslow com respeito às necessidades, por exemplo, na procura de incentivos como participação, realização profissional e progresso pessoal.

<sup>3</sup> Estrutura formal - o poder esta concentrado em um pequeno número de pessoas; a liderança impositiva - os empregados se restringem apenas ao cumprimento de ordens e tarefas de seu cargo; e, os controles administrativos - que estabelecem restrições e separam iniciativas.

McGregor "centrou seus estudos na relação entre o sucesso da organização e sua capacidade de prever e controlar o comportamento humano" (FERREIRA et alli, 1997). Foi o autor que despertou a necessidade das empresas adotarem uma filosofia positiva com respeito aos empregados com a formulação de suas teorias X e Y, as quais são amplamente conhecidas. O objetivo estava em obter uma ARH baseada na teoria Y, capaz de gerar maior produtividade no trabalho.

A grande conclusão desses estudos foi que a motivação no trabalho não depende unicamente da influência da empresa, mas também da conjuntura sócio-econômica e do próprio indivíduo.

### 1.3 - Estudos de Clima Organizacional

Pode-se definir o clima organizacional como: um estado, mais ou menos temporário, que uma organização vivencia, atingido devido a diversos fatores externos ou internos do ambiente em que se insere. Normalmente, no diagnóstico de clima organizacional são analisados aspectos como: condições de trabalho, conjuntura econômica (quando determina reflexos mais imediatos), condições pessoais e familiares dos empregados, realização de eventos, etc.

"Dessa forma, quem hoje ousaria contestar a relevância da criação e da manutenção de um clima organizacional favorável aos trabalhadores? As empresas modernas não cessam de desenvolver o tema, estimulando as iniciativas que favoreçam o bom relacionamento entre os funcionários e a formação da boa imagem da empresa junto aos mesmos" (FERREIRA et alli, 1997).

Por um lado preocupar-se em estudar o clima organizacional auxilia ao gestor a desenvolver estilo de liderança, mas, pode colaborar pouco para uma visão de longo prazo. Para isso é necessário conhecer a cultura organizacional como será demonstrado à frente (item 2.2).

### 1.4 - Relações Interpessoais

Outro ponto de estudo dentro da perspectiva humanista da administração surgida com a Escola de Relações Humanas onde os estudiosos destacavam que o mais importante era desenvolver os empregados no relacionamento interpessoal. Essa Escola preconizava que se os funcionários desenvolvessem bem esse aspecto (relação interpessoal) a técnica viria como conseqüência, ou seja, era mais fácil um indivíduo que se relacionava bem com os colegas aprender com facilidade do que um indivíduo isolado dos demais, como era na Administração Científica. Esses estudos foram também desenvolvidos para demonstrar um ponto falho da Burocracia de Weber onde se dizia que "os relacionamentos intergrupais não são racionais, portanto, não podem ser benquistos na organização burocrática" (FERREIRA et alli, 1997).

Mais recentemente, com respeito às relações e canais de comunicação da organização com os empregados, "as empresas têm as seguintes opções estratégicas: a sindicalização versus à não sindicalização; minimizar versus compartilhar poder e influência da força de trabalho; sistema de gestão autocrático versus o participativo; ou o desenvolvimento de mecanismos de influência de empregados, tais como grupos de auto-gestão, grupos de estudo, comitês de qualidade de vida no trabalho, mediadores, etc"(HAX & MAJLUF, 1995). Isso levou com que as relações saíssem do plano mais pessoal e passassem a um plano mais organizacional-grupal.

### 1.5 - Funções Básicas

As funções básicas (operacionais) da área de RH serão descritas, a seguir, de maneira objetiva dando maior importância às opções estratégicas que têm as empresas dependendo de cada função.

### *1.5.1 - Recrutamento e Seleção*

A função de procura de RH é exercida pelo recrutamento e a seleção. O recrutamento é a ligação entre o ambiente externo e a organização, a qual visa atrair para a empresa bons candidatos, portanto sendo importante sua imagem. Essa primeira atividade é complementada pela seleção que é definida como "o processo de administração de Recursos Humanos por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de Recursos Humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades etc.) e de suas motivações"(LOBOS, 1979).

Percebe-se que nessa função de RH as empresas têm diferentes processos de recrutamento e seleção mas que em essência são bem semelhantes. Este trabalho não se preocupará em detalhar os processos de recrutamento e seleção os quais são bastante conhecidos e simples, mas tratar-se-á de expor as opções estratégicas que têm as empresas.

A primeira opção estratégica é a que se baseia em uma fonte de recrutamento interna, para a qual a empresa se preocupa com a formação de seu pessoal, "contratando em vários níveis (inclusive o de ingresso) e contando com processos de desenvolvimento e promoção para fomentar as habilidades necessárias para que os indivíduos cumpram de forma eficaz com seu trabalho"( HAX & MAJLUF, 1995). Geralmente, estas empresas buscam fazer com que as pessoas permaneçam na empresa devido ao investimento que é realizado em capacitação. Outra estratégia é a de "contratação externa a qual permite conseguir recursos humanos segundo a necessidade em qualquer nível hierárquico"(HAX & MAJLUF, 1995). Neste caso a contratação é, normalmente, acima do nível de ingresso devido ao fato de que a empresa não vai treinar nem capacitar ao pessoal contratado.

### *1.5.2 - Avaliação de Desempenho*

O objetivo da avaliação é medir o desempenho do funcionário no exercício de seu cargo em um período de tempo determinado. Os resultados das avaliações são utilizados geralmente para determinar os aumentos de salários e promoções. As empresas têm quatro aspectos a analisar para tomar suas decisões estratégicas nessa função. O primeiro aspecto esta em determinar a orientação da avaliação, a qual pode estar voltada para o processo ou para os resultados. "Em um sistema de avaliação orientado puramente para os resultados, só nos preocupa a habilidade do indivíduo para satisfazer um conjunto pré-ordenado de indicadores de rendimento, sem prestar muita atenção nas condições que facilitam ou obstaculizam a realização desses indicadores. De maneira contrária, um sistema de avaliação orientado puramente para o processo trata de penetrar nas circunstâncias que são parte do caminho que se segue para lograr os resultados desejados, de natureza tanto interna como externa"(HAX & MAJLUF, 1995).

Outro ponto é o que se refere à identificação de necessidades de capacitação ou contratação de pessoal novo, aqui a estratégia a seguir depende da estratégia adotada pela empresa em relação a recrutamento e seleção, se a empresa forma seu pessoal esta deve identificar as necessidades de capacitação, se sua contratação é puramente interna, a avaliação de desempenho deverá determinar necessidades de pessoal.

Uma decisão importante é determinar quando a avaliação deve ser individual-grupal ou divisional-corporativo. "Em um extremo do espectro, só importa o desempenho individual,

no outro, o indivíduo desaparece e só se medem metas corporativas. Uma seleção crítica que se deve fazer na maior parte dos sistemas de avaliação e recompensa é determinar o peso dos aspectos como desempenho do indivíduo, do grupo e da empresa em seu conjunto, de tal forma que se estimule ao mesmo tempo o reconhecimento dos esforços do empregado e o desenvolvimento de uma atitude grupal construtiva"(HAX & MAJLUF, 1995).

### *1.5.3 - Administração de Cargos, Salários e Carreiras*

" O planejamento de carreira consiste em um sistema dividido em graus, em que cada categoria apresenta um conjunto de atribuições, responsabilidades e complexidade. Para galgar esses graus, o funcionário dispõe de dois aceleradores: a experiência ou tempo de serviço e a preparação intelectual, conseguida pelos estudos formais e pelos programas de treinamento"(AQUINO, 1980).

No que diz respeito à remuneração ou recompensas aos trabalhadores, as decisões estratégicas podem se dar em três aspectos. O primeiro se refere à orientação da compensação, que pode ser pela posição na hierarquia ou pelo rendimento. "No primeiro extremo temos um sistema no qual a compensação é ditada pela natureza mesma do trabalho. Os trabalhos tendem a ter um rango<sup>4</sup> específico segundo sua colocação na hierarquia organizacional e levam, em si, uma cifra de compensação. No outro extremo, encontramos empresas que quase não prestam atenção à estrutura, recompensando seus empregados inteiramente sobre a base dos resultados"(HAX & MAJLUF, 1995).

Outro aspecto estratégico da compensação dos trabalhadores, esta na base da remuneração, a qual "esta baseada em um sentido de justiça interna ou em respostas geradas sobre a base do mercado externo de trabalho"(HAX & MAJLUF, 1995).

Finalmente as empresas devem decidir sobre a forma da recompensa dos trabalhadores, a qual pode ser totalmente em dinheiro, através de incentivos não monetários ou ,ainda, uma mescla desses dois tipos. "A pergunta surgida por essa taxonomia é o grau em que a compensação inclui outras formas de recompensa, tais como estabilidade no emprego, desenvolvimento de carreira, apreciação, respeito dos diversos funcionários da empresa e um sentido geral de bem-estar. Particularmente nos níveis superiores da empresa, o desenvolvimento, retenção e exercício do poder poderia ser um incentivo importante de caráter não monetário"(HAX & MAJLUF, 1995).

### *1.5.4 - Treinamento e Desenvolvimento*

" O treinamento visa fornecer ao empregado melhores conhecimentos, habilidades e atitudes, para que não se dissocie das inovações em relação a seu campo de atividade e das profundas mutações do mundo que o cerca"(AQUINO, 1980).

As estratégias a seguir pelas empresas quanto ao treinamento estão diretamente ligadas às suas estratégias de recrutamento e seleção. Se a empresa optou por uma estratégia de recrutamento e seleção baseada em uma fonte de recrutamento interno terá programas formais de treinamento de pessoal. Se ao contrário sua estratégia de contratação está voltada para o mercado externo não terá programas de treinamento e contratará pessoal bem capacitado e, normalmente, acima do nível de entrada.

### *1.5.5 – Desenvolvimento Gerencial*

"O Desenvolvimento Gerencial pode ser definido como: um amplo e contínuo esforço educacional planejado pela empresa, para diagnosticar, motivar e facilitar os desempenhos

---

<sup>4</sup> Faixa de atuação 'téc.' (N.T.)

presente e futuro do gerente, através do aprimoramento de seus conhecimentos e habilidades e ou a mudança de suas atitudes"(LOBOS, 1979).

As empresas têm diferentes opções estratégicas para o desenvolvimento de executivos. Um primeiro aspecto está em decidir entre programas de desenvolvimento formais ou informais, programas de desenvolvimento extensos ou limitados, formação de habilidades ou identificação e contratação externa de habilidades. "Estes três tipos de opções apontam para o grau de compromisso que tem a empresa para levar a cabo o desenvolvimento de seus executivos. As companhias que consideram o desenvolvimento de seus gerentes como a atividade central na gestão de Recursos Humanos optam por programas de desenvolvimento extensos e formais, e estão desenvolvendo constantemente as habilidades e conhecimentos requeridos para que os gerentes desempenhem eficazmente suas atividades. Ao contrário, as companhias que recorrem à contratação externa de recursos humanos tendem a ter programas de desenvolvimento informais e esporádicos e fazem uso deles para identificar as habilidades que deveriam adquirir no mercado externo"(HAX & MAJLUF, 1995).

#### *1.5.6 – Planejamento de Recursos Humanos*

VETTER citado por LOBOS (1979) definiu o planejamento de RH como "o processo pelo qual a empresa se assegura que as quantidades e tipos certos de Recursos Humanos estejam disponíveis nos lugares e momentos apropriados, desempenhando as tarefas para as quais eles são economicamente mais úteis".

Existem autores que reconhecem certas vantagens adicionais no planejamento dos RH. BURACK, por exemplo expressa "que uma ação conjunta de planejamento dos Recursos Humanos, por parte das empresas que existem em uma determinada região, permite estabilizar os níveis de emprego regionais no médio e longo prazo, evitando-se assim, qualquer intervenção governamental no mercado local de trabalho"(LOBOS, 1979).

WHITE citado por LOBOS (1979) fala "do potencial orientativo e corretivo do planejamento de Recursos Humanos em relação ao planejamento estratégico da empresa como um todo". Isso significa dizer que as projeções de RH servem para fazer as previsões orçamentárias de gastos indiretos e de investimentos em ativo imobilizado ajustando as próprias diretrizes da empresa.

Finalmente, WALKER assegura que "o envolvimento dos gerentes em um esforço de planejamento de Recursos Humanos, obriga-os a rever seus próprios objetivos e recursos, em face de seus planos de ação. Nesse sentido, o planejamento de Recursos Humanos, pode vir a ser adotado pelos gerentes como uma valioso instrumento de planejamento e controle administrativo"(LOBOS, 1979).

## **2. A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NÃO TRADICIONAL**

Tradicionalmente, a ARH é o ramo da ciência administrativa responsável por estudar os processos, direta ou indiretamente, relacionados com os indivíduos-membros de uma organização. Essa abordagem destaca o papel estratégico e técnico da ARH. Sua contribuição centra em aspectos como: plano de carreiras, cargos e salários; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; recrutamento e seleção etc, na sua vertente técnica. E, Planejamento Estratégico de RH, na sua vertente estratégica.

Numa visão não tradicional encontram-se abordagens que irão analisar a ARH em fatores como: relações de poder (PAGÈS et alli, 1987; FISCHER, 1989); cultura organizacional (FISCHER, 1989); relações e processo de trabalho (MELO, 1987); e, comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho (MORAES et alli, 1995). Essas análises tentam resgatar o objetivo (que nunca poderia ser perdido) de que "as

pessoas satisfeitas com seu trabalho podem produzir mais e melhor"(MORAES et alli, 1995) e também buscam colaborar para o desenvolvimento de uma visão mais crítica acerca dos processos de regulação de conflitos no âmbito das organizações.

## 2.1- Relações de Trabalho e Poder

Toda a teoria organizacional, historicamente, está fundamentada na busca da eficiência como fator de racionalidade. Sendo assim, os aspectos inerentes as relações entre os indivíduos (membros de uma organização) e a organização seguem o paradigma da racionalidade. Caso haja algum aspecto, aparentemente, fora do paradigma surge como uma anomalia a ser eliminada do sistema. Uma dessas (anomalia) é o conflito. O conflito deve ser eliminado, pois só atrapalha a produtividade, tal era o pensamento clássico da teoria administrativa. Alguns estudiosos como REYNAUD, citado por MELO (1987) têm proposto que o conflito é desejável com instância de análise dos diferentes interesses dos agentes sociais em prol do conjunto. Essa visão altera, consideravelmente, todo um pensamento administrativo que veiculava ser necessário a criação de instrumentos de regulação de conflitos (normas, regras de conduta etc). Para o autor estes instrumentos são provisórios. O caminho mais coerente está no entendimento de que a "situação organizacional é constituída antes de tudo de relações de poder"(MELO, 1987).

Para PAGÈS et alli (1987), determinado pelo poder das organizações surgem todos os demais processos. O indivíduo foi e sempre será fraco para vencer o desafio de se libertar do domínio das organizações. Nessa análise, o autor cita a importância da mediação como uma "síntese provisória" que abafa o conflito, impedindo-o de se manifestar, mas não atua na sua causa, gerando insatisfações. Portanto, administrar é mediar conflitos.

Na tentativa de não ficar apenas na teoria estudiosos analisam, como PAGÈS, instituições e processos empresariais para reforçarem seus pontos de vista. Ou seja, são analisados os processos de Círculos de Controle de Qualidade (CCQ), a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), as Comissões de Fábrica (CF) por MELO (1987); as cooperativas por PAGÈS et alli (1987); as políticas de RH por FISCHER (1987). As conclusões apontam para uma característica comum: a busca da regulação de conflitos.

## 2.2- Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional é importante fator de análise do ambiente interno da organização. Diferentemente do Clima Organizacional, a cultura de uma organização vai apontar como essa organização se relaciona com seus clientes, funcionários, concorrentes, acionistas etc. Realizando uma analogia, a cultura de uma organização é como se fosse o conhecimento desenvolvido, ao longo do tempo, por um indivíduo, enquanto o clima organizacional seria o seu estado momentâneo de espírito.

O conhecimento da Cultura Organizacional é fator preponderante para a implementação do processo de planejamento estratégico. Para TAVARES (1991) "a cultura quando voltada para a manutenção, o desenvolvimento e o crescimento da organização, favorece o enfoque ascendente ou misto (na abordagem ascendente o planejamento se inicia nos níveis intermediários ou áreas funcionais da organização e a partir daí se processa até chegar aos níveis diretivos; na abordagem mista o planejamento é simultaneamente abordado nos níveis diretivos e gerenciais). Quando voltada para a manutenção dos valores pessoais ou do grupo, o enfoque descendente se afigura como o mais indicado (nessa abordagem os níveis diretivos se encarregam de iniciar o planejamento e gradualmente vão alocando os níveis intermediários e gerenciais)".

Portanto, para os profissionais de RH conhecer a Cultura Organizacional significa conhecer as pessoas que estão envolvidas na organização.

Apenas como exemplo, é fácil notar as diferenças de cultura entre as empresas do setor público e privado. Naquelas a ênfase está na ingerência política, no paternalismo, na acomodação, na despreocupação com resultados e clientes etc. Enquanto, as empresas do setor privado desenvolveram uma cultura de competitividade, valorizando os resultados e seus clientes, buscam a mudança e tentam adaptar-se às conjunturas político-econômicas com criatividade e profissionalismo. Essa diferenças acabam por determinarem funcionários com perfis diferentes dependendo, também, do setor da empresa.

### 2.3 - Qualidade de Vida no Trabalho

O surgimento da preocupação das empresas pela qualidade de vida no trabalho tem sua origem paralelamente ao surgimento da Teoria Comportamental entre as décadas de 50 e 60, como consequência das insatisfações geradas na classe trabalhadora pela aplicação dos rígidos princípios da Administração Taylorista.

Os estudos de Qualidade de Vida no Trabalho começam na Inglaterra com as pesquisas sócio-técnicas desenvolvidas no Tavistock Institute of London, as quais, apontaram, em linhas gerais, a necessidade de adaptação entre a dimensão tecnológica e estrutural das organizações e o seu sub-sistema humano (MORAES et alli, 1995).

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi introduzido nos Estados Unidos na década de 60, sendo possível caracterizar duas fases distintas que marcam o processo evolutivo da abordagem nesse país: uma orientação predominante no indivíduo, em detrimento da organização e outra considerando indivíduo e organização, com métodos e técnicas voltadas para a maximização do trabalho (MORAES et alli, 1995).

HUSE e CUMMINGS citado por MORAES et alli (1995) definem a QVT como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organização, destacando-se dois pontos distintos, a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a preocupação dos trabalhadores nas decisões e problemas de trabalho.

### 2.4 – Stress no Trabalho

Segundo SELYE e GOLDBERG citados por MORAES et alli (1995) o stress é um fenômeno que se caracteriza como um processo químico natural do corpo humano, desencadeado em função dos agentes estressores presentes em qualquer ambiente. A complexa mobilização de defesas do organismo representa um mecanismo bioquímico antigo de sobrevivência do homem, aperfeiçoado no decurso de seu processo evolutivo. Durante séculos, esse mecanismo tem permitido ao homem a manutenção da sua própria espécie, despertando-o para a luta ou fuga frente às ameaças ou pressões específicas de cada época.

Nas sociedades modernas, o alto número de agentes estressores, os quais se podem encontrar em todas as áreas e níveis hierárquicos dentro das empresas e fora delas, faz com que este mecanismo de defesa se torne destrutivo, devido ao fato do ser humano passar a agredir a si próprio com o sofrimento físico e mental, causando as vezes problemas relacionados com drogas e alcoolismo.

COOPER citado por MORAES (1995) considera que todo trabalho tem agentes potencialmente estressores, que podem ser enquadrados em seis grandes categorias: fatores intrínsecos ao trabalho, o papel do indivíduo na organização, o relacionamento interpessoal, a satisfação do trabalhador para com sua carreira e perspectivas futuras, o clima e estrutura da organização e a interface entre a casa e o trabalho do empregado.



As estratégias de combate ao stress estão orientadas para o gerenciamento tanto do ambiente como das demandas internas e conflitos que possam estar afetando uma pessoa. As estratégias podem se dar tanto no plano cognitivo como no comportamental e podem assumir uma identidade solitária ou social.

O aspecto mais importante para a organização é que os efeitos do stress afetam o fim principal da empresa que é a produtividade e por isso as empresas devem se preocupar por minimizar os fatores estressantes do ambiente de trabalho para seus funcionários.

## 2.5 – Comprometimento Organizacional

A concepção de MOWDAY et alli citado por MORAES et alli (1995) predomina na maioria dos estudos realizados. Sua concepção está relacionada à força relativa da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização particular, caracterizando-se pelas seguintes dimensões: uma forte crença e aceitação pelo indivíduo dos valores e objetivos da organização, um desejo de exercer considerável esforço em favor da empresa e um forte desejo de se manter como membro da organização.

Existem opiniões diferentes em quanto o grau de Comprometimento Organizacional é positivo para a empresa, estudiosos dizem que este deve ser estável e equilibrado para que o indivíduo não perceba estar totalmente absorvido pela organização, contrariamente, outros pesquisadores defendem que altos níveis de comprometimento entre empregado e a empresa poderiam trazer resultados positivos e benefícios para ambos (MORAES et alli, 1995).

Mais do que expressar sua lealdade à organização, o indivíduo comprometido expressa sua preocupação com o bem-estar e o sucesso da organização em que atua.

## 3. AS NOVAS TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A terceirização, entendida como a técnica onde uma empresa transfere para outra processos ou tarefas que não estão relacionados com a atividade-fim daquela, para que desenvolva seu negócio com maior foco e poder de sucesso. Essa é uma das mais importantes tendências que estão surgindo na ARH contemporânea.

Outra tendência é a flexibilização da força de trabalho. CUSUMANO (1996) nos apresenta uma alternativa de gestão de RH mais informal e produtiva. Relatando os "segredos" da Microsoft percebe-se que essa empresa possui um estilo que valoriza as pessoas que são criativas, inteligentes e habilidosas. Eles recrutam no mercado baseando em conhecimento técnico e perfil de assumir desafios. No nível gerencial destaca-se por premiar o conhecimento técnico mais que o administrativo. A crença maior é que o indivíduo que lidera só consegue respeito se conhece a fundo o serviço dos seus liderados. Há especialistas que trabalham em pequenos grupos e podem se deslocar através dos projetos e produtos em desenvolvimento com muita rapidez. Essa estrutura permitiu à Microsoft maior flexibilidade e velocidade de resposta ao mercado, além de grande adaptação às mudanças tecnológicas. Colaborou até que tivessem uma melhor visão do futuro, quando a anos atrás resolveram investir no negócio de *software* enquanto as concorrentes aplicavam tempo e dinheiro no *hardware*.

A empregabilidade, também uma nova tendência, significa dizer que o profissional deverá desenvolver-se nas suas habilidade e capacidades a ponto de ser empregável e não de ter emprego, isto é, devem buscar desenvolverem habilidades técnicas, comportamentais, humanas, sociais etc para permanecerem empregáveis e não no emprego.

Finalmente, no dia-a-dia das empresas, tem-se que atividades como treinamento, carreira, salários ficam sob responsabilidade das chefias. A área de RH ganha um "status" novo. Sua função passa a ser elaboração de diretrizes para a área e dar apoio aos gerentes

nesses assuntos. Em outras palavras, o executivo de RH está se tornando em um consultor interno e abandonando, paulatinamente, as tarefas operacionais de RH

### **III. ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM EMPRESAS MINEIRAS.**

#### **1. METODOLOGIA**

No presente trabalho adotou-se como instrumento de coleta entrevistas semi-estruturadas a profissionais de RH seguindo o roteiro abaixo, também utilizado na apresentação do referencial teórico:

##### **1. Administração de Recursos Humanos Tradicional**

- 1.1 - Estudos de Liderança
- 1.2 - Estudos de Motivação
- 1.3 - Estudos de Clima Organizacional
- 1.4 - Relações Interpessoais
- 1.5 - Funções Básicas
  - 1.5.1 - Recrutamento e Seleção
  - 1.5.2 - Avaliação de Desempenho
  - 1.5.3 - Cargos, Salários e Carreiras
  - 1.5.4 - Treinamento e Desenvolvimento
  - 1.5.5 - O Desenvolvimento Gerencial
  - 1.5.6 - Planejamento de Recursos Humanos

##### **2. Administração de Recursos Humanos não Tradicional**

- 2.1 - Relações de Trabalho e Poder
- 2.2 - Cultura Organizacional
- 2.3 - Qualidade de Vida no Trabalho
- 2.4 - O Stress no Trabalho
- 2.5 - Comprometimento Organizacional

##### **3. As novas Tendências na Administração de Recursos Humanos**

Foram escolhidas seis empresas mineiras, sendo que quatro atuam dentro das fronteiras de Minas Gerais e duas delas já atendem em mercados externos.

Além dos profissionais de RH foram entrevistados, em alguns casos, membros do sindicatos relacionados aos funcionários dessas empresas. Foi também realizada uma análise documental e até a observação direta do ambiente de trabalho.

A primeira fase foi realizada por alunos do curso de mestrado em Administração da UFMG, em grupos de no máximo quatro integrantes. Essa pesquisa resultou em relatórios e seminários.

Posteriormente, foi feita uma análise dos trabalhos, através da leitura dos relatórios e da participação dos seminários. Elaborou-se então esse artigo reforçando o trabalho prático com as considerações teóricas.

#### **2. AS EMPRESAS PESQUISADAS**

O critério de escolha das empresas por parte dos mestrandos foi a disponibilidade e interesse das mesmas em colaborar com trabalhos acadêmicos, todavia, era exigido que a empresa escolhida tivesse a área estruturada de RH.

As empresas são as seguintes:

URBEL – Companhia Urbanizadora de Belo Horizonte – empresa voltada para as atividades de urbanização de vilas, favelas, assentamentos informais etc. Pertence à Administração Pública indireta da Prefeitura de Belo Horizonte. Possui 227 funcionários, sendo 120 efetivos e 35 concursados (funcionários "da casa"), 12 de recrutamento amplo (indicados politicamente) e 60 terceirizados. Foi fundada em 1961 com o nome de Ferrobel e tinha como atividade a mineração do município. Só a partir de 1983 assume sua nova função mudando também o nome.

PRODABEL – Empresa de Informática e Informação de Belo Horizonte – criada em 1974 devido a necessidade de um órgão responsável pela geração, controle e disponibilização das informações referentes ao município e seus cidadãos, além de prestação de serviço de apoio em informática aos órgãos da administração municipal. Possui 460 funcionários efetivos, 40 terceirizados e 111 estagiários. Como a Urbel, seu faturamento não é explicitado e ambas seguem a estrutura orçamentária da Prefeitura de Belo Horizonte.

TAMG – Tribunal de Alçada de Minas Gerais – órgão da administração do estado de Minas Gerais com competência de julgar casos em 2º grau, ou seja, casos que vão a apelação pela sentença recebida em juízo de 1º grau. Está submetido ao Tribunal de Justiça. Possui 50 juizes, do quadro da magistratura, vinculados ao Tribunal de Justiça e 450 funcionários efetivos. Além disso, possui um quadro de recrutamento amplo (indicações), atendendo diretamente aos juizes, composto por 2 assessores, 1 motorista e 1 auxiliar ("staff"); e mais 80 servidores terceirizados.

TELEMIG – Telecomunicações de Minas Gerais S. A. – é a empresa responsável pela prestação de serviços de telefonia, transmissão de dados e imagem, atendendo quase todo o território mineiro (87%). É uma empresa de destaque nacionalmente e está, provavelmente, para ser privatizada. Possui cerca de 7.600 funcionários. Obteve, em 1996, um lucro líquido de R\$ 250 milhões.

USIMINAS – Siderúrgica situada na cidade de Ipatinga (na região do Vale do Aço em Minas Gerais) sendo uma das maiores produtoras de aço do país (4 milhões de toneladas em 1996) faturando R\$ 2 bilhões/ano. A empresa foi criada em 1956 e em 58 já era uma "joint-venture" Brasil-Japão. Em 1991 foi privatizada. Possui cerca de 9.200 funcionários.

LOCALIZA RENT A CAR – Empresa cujo negócio é a locação de veículos e administração de frotas para empresas. Além disso atua na venda de seus próprios veículos após 1 ano de uso. Foi fundada em 1973, em Belo Horizonte. Atua, hoje em dia, em 11 países possuindo uma frota aproximada de 23.500 veículos. Possui 960 funcionários sendo 100 ocupando cargo de chefia. Seu faturamento anual está em R\$ 300 milhões. É líder no mercado de locação com 35% de participação.

### 3. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No geral as empresas apresentaram a área de RH estruturada em Gerências ou Departamentos, com maiores ou menores subdivisões, sendo nítida uma separação entre uma parte mais burocrática-cartorial (controles, registros, documentação legal etc) e outra mais estratégica (planejamento, treinamento e desenvolvimento etc).

Partindo da ARHT percebe-se que, de alguma maneira, as empresas se preocupam com as questões relacionadas a liderança, a motivação dos seus empregados, o levantamento do clima organizacional e relação interpessoal.

A TELEMIG e LOCALIZA utilizam pesquisas de clima organizacional como instrumento para verificar as condições de trabalho, mas também como forma de regulação de conflitos.

A USIMINAS iniciou a alguns anos atrás um processo de Melhoria da eficácia organizacional que propunha maior interação entre gerentes e empregados, com o objetivo de alcançar maior motivação e comprometimento. Desse processo surgiu um monitoramento , quase diário, do clima organizacional. Uma equipe é responsável por detectar as insatisfações dos empregados e isso é discutido pelos gerentes em reuniões mensais. Nessa avaliação do clima organizacional são utilizados critérios como motivação, envolvimento, conhecimento (da Empresa) e participação.

O TAMG também está trabalhando para motivar seus funcionários, através de processos internos de democratização de informações.

Preocupada com a motivação de seus funcionários a PRODABEL definiu como política de RH: a valorização, profissionalização e aperfeiçoamento dos empregados. Essas ações das empresas corroboram conclusões de FERREIRA et alli (1997) que afirma: "a análise constante dos fatores motivadores do trabalho, o estímulo a um comportamento favorável às mudanças exigidas pelo ambiente e à iniciativa dos funcionários são aspectos que não passam despercebidos por nenhum executivo que se considere em dia com as modernas propostas de gestão". A busca é manter as pessoas trabalhando com eficiência e eficácia, permitindo uma certa criatividade mas não abrindo mão das políticas organizacionais restritivas.

Nas funções básica de RH percebe-se haver uma busca constante de melhoria de atuação por parte das áreas de RH , até por questão de sobrevivência.

O Recrutamento e Seleção segue critérios de concurso público na TELEMIG, PRODABEL, URBEL e TAMG e segundo os levantamentos, esse tipo de processo restringe e tira autonomia da área de RH que não consegue, em alguns casos, atender à demanda de outras áreas com o melhor profissional dentro do perfil solicitado. Já as experiências da USIMINAS E LOCALIZA, que recrutam e selecionam de forma "livre" parece demonstrar que esta forma é melhor para os objetivos da empresa.

Tanto a LOCALIZA quanto a USIMINAS adotam, além de outros, o sistema de indicação de um novo candidato por um funcionário da empresa. Esse procedimento garante à empresa que o indicado será fiscalizado pelo funcionário que o indicou.

A avaliação de desempenho formal é feita no TAMG e LOCALIZA com participação ativa dos funcionários e gerentes, sendo que ambas adotam um processo de negociação entre o chefe e o subordinado. Na USIMINAS, como há a participação nos lucros (PL), não é feita uma Avaliação de Desempenho formal, mas os funcionários só recebem a PL se houver atingimento de metas de resultado. Para a empresa está é a melhor Avaliação de Desempenho que pode existir.

Na PRODABEL e TELEMIG a Avaliação de Desempenho está em processo de desenvolvimento/implantação e será utilizada como apoio ao Plano de Carreiras. Na URBEL não há Avaliação de Desempenho.

A existência de um Plano de Cargos, Salários e Carreiras definido e sistematizado foi observado na PRODABEL e TELEMIG, sendo que o da primeira é mais moderno e busca redução do número de cargos, enquanto o da segunda está ultrapassado pois foi elaborado há anos atrás quando se valorizava as especializações gerando muitas denominações de cargos e problemas trabalhistas com equiparação salarial. Na LOCALIZA, USIMINAS, TAMG e URBEL o Plano está em processo de reestruturação.

O treinamento é ponto primordial e, reconhecidamente, básico para a sobrevivência das empresas num mercado cada vez mais competitivo – essa foi a opinião unânime das empresas pesquisadas. Sendo assim, todas apresentaram esta função implementada, mas com características de atendimento passivo à demanda, exceto a LOCALIZA que já atua de forma pró-ativa, como uma área de consultoria interna.

O Desenvolvimento Gerencial foi apresentado, também, como uma preocupação das empresas pesquisadas. Nesse aspecto foi unânime a posição das empresas quanto a perspectiva futura de atuação descentralizada da função RH, principalmente treinamento e Desenvolvimento. A tendência é um modelo onde os gerentes das diferentes áreas operacionalizem o treinamento dos seus subordinados seguindo a linha estratégica traçada pela área de RH que passa a atuar como consultora interna servindo como difusora de uma linha mestra da organização, garantindo inclusive padronização de bons procedimentos e eliminação de defeitos.

O Planejamento de RH raramente é feito de forma pró-ativa. A tendência das empresas pesquisadas é realizar um planejamento de RH adequando-o às demandas (principalmente de treinamento e desenvolvimento) das outras áreas da empresa. Na TELEMIG, URBEL, PRODABEL, LOCALIZA, a área de RH está desvinculada ao planejamento mais global da empresa. Na USIMINAS, a área de RH está participando ativamente do Planejamento Estratégico. A empresa parece ter percebido a importância desta participação para atingimento dos objetivos estratégicos da empresa. Esta constatação na USIMINAS reforça o fato de que empresas que sofrem influência multinacional dão grande importância aos aspectos de planejamento de RH, já que com suas características tecnológicas avançadas em relação às nacionais, restam enfatizar os RH. (ALBUQUERQUE,1987).

No TAMG, com a valorização da área de RH por parte da direção superior, esta recebeu a delegação de coordenar o planejamento estratégico geral do órgão. Essa será uma experiência interessante para futuras pesquisas. Qual seria o resultado de um processo de planejamento estratégico coordenado pela área de RH ?

Nas características de ARHNT há grande predominância do discurso à prática.

Nas Relações de Trabalho e Poder percebe-se que há uma abertura por parte de algumas empresas (TELEMIG, PRODABEL e USIMINAS) em manter um relacionamento empresa x sindicato. A URBEL e também TELEMIG utilizam-se de processos de parceria com associações de funcionários para desenvolvimento de programas de treinamento (curso de línguas, ginástica, etc.) ou promoção de eventos. O TAMG estabelece as diretrizes na direção e ainda consegue domínio dos funcionários através de resoluções internas. Há grande "respeito" por parte dos funcionários aos juizes principalmente se estão exercendo algum cargo de direção.

Tão efetivo quanto o TAMG, a LOCALIZA age de forma inteligente e sutil. Sua dominação pode ser denominada de "preventiva". A empresa estimula a co-gestão, que para eles, significa o envolvimento constante do empregado com os ideais da LOCALIZA, promovendo uma total identificação do mesmo com a instituição, visando não só o comprometimento, mas, servindo como excelente processo para evitar conflitos.

As diferenças de Cultura Organizacional são claras. As empresas públicas municipais e estaduais (PRODABEL, URBEL, TAMG) têm a cultura do setor público de burocracia, descrença nas mudanças e apego aos cargos.

A TELEMIG parece estar no intermédio entre setor público e privado. Por visualizar sua privatização parece que já há mudança na cultura do emprego garantido para o entendimento da empregabilidade como único diferencial que o indivíduo terá no futuro. Sendo assim, a TELEMIG vem desenvolvendo programas de treinamento que buscam mostrar a importância dos funcionários ampliarem suas habilidades e capacidades para o mercado.

Já a USIMINAS e a LOCALIZA possuem culturas de empresas privadas. A LOCALIZA, claro, mais que a USIMINAS, pois essa só recentemente foi privatizada apesar de atuar como uma "joit-venture" a bastante tempo. Todavia, ambas já têm a preocupação com o resultado (lucro) como fator de sobrevivência.

Todas as empresas possuem programas de Qualidade de Vida , Stress e Comprometimento Organizacional.

A TELEMIG destaca-se pelos seus programas de integração dos funcionários e familiares à sociedade. Possui, ainda, vários programas de combate a L.E.R. (lesões por esforços repetitivos), doenças psiquiátricas, acidentes do trabalho etc. Há, recentemente, também, na busca de obtenção de um maior comprometimento dos seus funcionários, estudos sendo desenvolvidos sobre a adoção de horários flexíveis de trabalho

Igualmente, PRODABEL, USIMINAS e LOCALIZA desenvolvem essas abordagens com pouca orientação estratégica. O TAMG não está, ainda, desenvolvendo estudos ou projetos nesta área. Seus programas visam melhorias no planejamento de RH e nas funções básicas. A URBEL com um discurso de concepção holística levou a termo um projeto que objetivava a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários, mas não conseguiu, ao que parece, resolver um grande problema interno: o stress causado pelo trabalho em favelas ou locais de risco.

Como novas tendências na ARH o destaque se dá ao fato de todas as empresas pesquisadas já adotarem a terceirização como um processo institucionalizado, mesmo que em alguns casos, apenas terceirizando as atividades como limpeza, segurança, alimentação (ex.TAMG). As demais empresas estão terceirizando os processos que não estão relacionados com a atividade-fim da empresa. Há também, dois casos de terceirização da atividade-fim como forma de pressão para os funcionários efetivos voltarem a produzir . Tal terceirização atendeu muito mais a necessidades políticas do que qualquer outra coisa (ex. PRODABEL e URBEL).

Com relação a empregabilidade, apenas a TELEMIG já está com um discurso voltado para está abordagem, mas pouco aplicado e avaliado na prática.

Nenhuma empresa abordou, mesmo que sem profundidade, a questão da flexibilização da força de trabalho.

#### 4. CONCLUSÕES

Relativamente à ARHT percebeu-se que há uma tendência de manutenção dos procedimentos e métodos das funções básicas sem muita mudança, no que pese os discursos dos entrevistados nas empresas apontarem para uma perspectiva de modernização.

Na pesquisa, o Planejamento de RH não demonstrou atender ao conceito de planejamento, entendido com um processo de antecipação dos problemas e perspectivas futuras na Administração dos recursos humanos. Essa análise reforça conclusões de BARBOSA (1994) onde a reação da ARH frente aos novos desafios das mudanças no contexto sócio-político-administrativo são resumidas na afirmação: "...paradoxalmente, a visão do planejamento de RH passa longe dessa perspectiva moderna"(BARBOSA, 1994).

Dois pontos merecem destaque: a dificuldade das empresas em consolidarem as funções de Avaliação de desempenho e Cargos, Salários e Carreiras; e, no Recrutamento e Seleção de pessoal observou-se a crítica e a defesa do concurso público. Sendo apontado como um obstáculo à eficiência do Recrutamento e Seleção por alguns e como única forma de garantir equidade na escolha do melhor profissional. Tais pontos necessitariam de maior discussão e pesquisa.

Na ARHNT observou-se a grande disparidade do discurso com a prática. As abordagens de QVT, Stress no trabalho, Comprometimento Organizacional foram

apresentadas como uma ação normal das empresas pesquisadas. Na realidade há uma tendência de seguir a "onda" do momento. Tal análise é reforçada pelo fato apresentado da fragilidade do Planejamento de RH, ou seja, se não há um processo desenvolvido de Planejamento a perspectiva estratégica do que se faz está comprometida. As ações, por conseguinte, que são derivadas das estratégias, perdem seu valor.

No geral, o que mais se percebeu são que as áreas de RH estão sofrendo uma dificuldade de transição derivado das pressões ambientais para mudanças. Isso significa que sabem que precisam mudar, mas não sabem nem como ou para onde.

Nas novas tendências, a terceirização que surgiu como modismo, apareceu como um processo institucionalizado e consolidado em todas as empresas da pesquisa.

Outra tendência diz respeito à nova perspectiva da área de RH atuar como uma consultoria interna, sendo que as gerências das demais áreas da empresa se ocupariam com a operacionalização dos processos. Essa perspectiva surgiu em todas as empresas e é, substancialmente, a única direção que surge como alternativa ao tradicionalismo da ARH, isso se, os processos além de trocarem de mãos, se modernizarem.

Muitos outros desafios estão colocados e surgindo para a ARH. O importante e fundamental é o reconhecimento que toda mudança será aceitável como tal se coincidir com os interesses dos detentores do poder ou detentores do capital (não importa o rótulo). Se nesse trabalho os profissionais de RH conseguirem agregar, também, os interesses dos empregados terão alcançado bons resultados.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- . **ALBUQUERQUE**, L.G. O papel estratégico de recursos humanos. São Paulo: FEA/USP, 1987. (tese de livre-docente)
- . **AQUINO**, C. P. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1980.
- . **BARBOSA**, A . C. Q. *Revisitando a função recursos humanos: a visão estratégica representa modernização?* IN ANAIS. Curitiba: ANPAD, 1994. Volume 10.
- . **CUSUMANO**, M et alli. Os segredos da Microsoft. São Paulo: Ática, 1996.
- . **FAORO**, R. Os donos do poder. São Paulo: Globo, 1989 (8ª edição).
- . **FAORO**, R. *A questão nacional: a modernização* IN Estudos Avançados 6(14), 1992.
- . **FERREIRA**, A.A. et alli. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Sai Paulo: Pioneira, 1997.
- . **FISCHER**, R.M. *"Pondo os pingos nos is" sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos* IN FISCHER, R.M. et alli Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.
- . **FLEURY**, M. T. L. et alli *Relações de trabalho e políticas de gestão - uma história das questões atuais* IN Anais. Canela: Anpad, 1992.
- . **HAX**, A. , **MAJLUF**, N. Gestión de empresa com una visión estrategica. Chile: Dolmen, 1995.
- . **LOBOS**, J. A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1979.
- . **MELO**, M.C.O.L. *Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos* IN FISCHER, R.M. et alli Processo e relações do trabalho no Brasil. São Paulo: Atlas, 1987.
- . **MESSEDER**, J. E. C. *Recursos humanos e transformação social: onde se encontram os desafios ?* IN Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 23 (4) 49-61, ago/out 1989.
- . **MORAES**. L.F.R. et alli *Comprometimento organizacional, qualidade de vida e stress no trabalho: uma abordagem de diagnóstico comparativo*. Revista Brasileira de Administração Contemporânea. Rio de Janeiro: ANPAD, 1995.

- . **PAGÈS**, M. Et alli O poder das organizações. São Paulo: Atlas, 1987.
- . **STANKIEWICZ**, F. *Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos* IN STANKIEWICZ, F. et alli Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos. Buenos Aires: Humanitas, 1993.
- . **TAVARES**, M.C. Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.