

ETEC “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”

Recursos Humanos

**ANA BEATRIZ ALVES DE LIMA
ANGELA CRISTINA RAMOS FRANZINI
JOICE ELENA PEREIRA DE DEUS
NATALIA NATAL RODRIGUES GOMES**

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

**Araraquara
2016**

**ANA BEATRIZ ALVES DE LIMA
ANGELA CRISTINA RAMOS FRANZINI
JOICE ELENA PEREIRA DE DEUS
NATALIA NATAL RODRIGUES GOMES**

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Recurso Humanos sob a orientação do (a) Professor (a) Tiago Luiz Hilário e Carol Talge Arantes.

**Araraquara
2016**

**ANA BEATRIZ ALVES DE LIMA
ANGELA CRISTINA RAMOS FRANZINI
JOICE ELENA PEREIRA DE DEUS
NATALIA NATAL RODRIGUES GOMES**

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Recursos Humanos**.

Aprovado em ____ de _____ de 201__.

Banca Examinadora:

Prof. Orientadora: Caroline Talge Arantes

Prof. Orientador: Tiago Luiz Hilario

Prof. Avaliadora: Eliana Maria Marques Sgobi Cazal

Dedicamos esta obra a todos nossos familiares, professores e amigos. Principalmente a Deus por ter nos dado forças para chegar ao fim.

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a Deus que permitiu que este momento fosse vivido por nós, trazendo alegria aos nossos pais e a todos que contribuíram para a realização deste trabalho.

À Etec Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz e todo seu corpo docente, além da direção e a administração, que realizam seu trabalho com tanto amor e dedicação, trabalhando incansavelmente para que nós, alunos, possamos contar com um ensino de extrema qualidade.

Aos Professores Tiago Luiz Hilario e Carol Talge Arantes por toda sua atenção, dedicação e esforço para que eu pudesse ter confiança e segurança na realização deste trabalho.

E a todos que diretamente e indiretamente fizeram parte da nossa formação, o nosso muito obrigado.

“São as pessoas e suas reações que fazem as empresas serem bem-sucedidas ou quebrar”

– ROBERT W. WOODRUFF

RESUMO

As organizações possuem pessoas como o seu bem mais valioso, desta forma, é necessário que existam pessoas responsáveis pelos cuidados e pela orientação que devem ser passadas aos colaboradores. A gestão de Pessoas existe dentro das empresas exatamente para esse papel, de zelar pelo bem-estar tanto das empresas quanto das pessoas inseridas dentro das organizações, gestores devem saber dosar para que tanto as expectativas dos empregadores e empregados sejam saciadas. Através desse trabalho queremos mostrar as diversas funções realizadas pelas pessoas que trabalham na área e o valor que agrega a empresa ter um RH dentro de sua organização, os vários benefícios que podem agregar maior valor a todas as outras áreas e como agrega maior valor as empresas que adotam esse modelo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Responsabilidades. Organização. Expectativas.

ABSTRACT

Organizations have people like your most valuable asset in this way, it is necessary that there are people responsible for the care and guidance that should be passed to reviewers. The People management exists within companies exactly this role of ensuring the well-being of both companies and people inserted within organizations, managers should know dose for both the expectations of employers and employees are satiated.

Through this work we shows the various functions performed by people working in the area and the value it brings the company has an HR within your organization, the various benefits that can add greater value to all other areas and how adds greater value businesses that adopt this model.

Keywords: People management. Responsibilities. Organization. Expectations.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 DESENVOLVIMENTO	11
1.1 Evoluções Históricas dos Recursos Humanos	11
1.2 Os teóricos que contribuíram com a Relações Humanas	12
1.3 Conceitos de Administração de Recursos Humanos	14
2 O GESTOR DE RECURSOS HUMANOS	15
3 ÁREAS DO RH	16
3.1 Comunicador.....	16
3.2 Selecionador	16
3.3 Treinador	17
3.4 Avaliador.....	17
3.5 Analista de cargos e salários	17
3.6 Motivador	18
3.7 Líder.....	18
3.8 Negociador.....	19
3.9 Gestor da qualidade.....	19
3.10 Papel do coach	19
4 OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	21
5 AS ORGANIZAÇÕES	23
6 CIDADANIA ORGANIZACIONAL	25
6.1 Ética Profissional	25
6.2 Clima Organizacional.....	26
7 CULTURA ORGANIZACIONAL	27
7.1 Elementos e sub-elementos da cultura organizacional	28
8 SOCIALIZAÇÃO	29
8.1 Socialização organizacional.....	29
8.2 Estratégias de Socialização.....	30
8.3 Métodos de socialização.....	31
9 O DESCOMPROMETIMENTO E SUAS CONSEQUÊNCIAS.....	33
10 OS BENEFÍCIOS DE UM RH BEM ESTRUTURADO	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	38

INTRODUÇÃO

A área de recursos humanos é extremamente importante para manter o crescimento e sustentabilidade de qualquer empresa, nesse ponto de vista, a gestão de pessoas se apresenta como um conjunto de políticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam alcançar seus objetivos ao longo do tempo.

Segundo Chiavenato (2009), as pessoas constituem o mais importante ativo nas empresas. Gerir pessoas se transformou em uma relação de interdependência entre as organizações e trabalhadores que atuam nelas. E administrar pessoas de uma forma eficaz dependerá da mentalidade predominante na empresa, sendo que atualmente, as organizações ampliaram seu conceito de parceria incluindo nele, os funcionários, passando a enxergá-los como parceiros, onde cada um está disposto a investir seus recursos na organização na medida em que obtiver retornos adequados. As pessoas deixaram de ser simplesmente um recurso para serem tratados como parceiros e colaboradores. Os objetivos dos Recursos Humanos passaram a ser estratégicos para as empresas com o intuito de agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

O Gestor de Recursos Humanos tem o papel de zelar pelo bem estar da empresa e dos colaboradores. Uma tarefa extremamente desafiadora uma vez que os objetivos de ambos estão colocados em jogo e o alcance desses objetivos pode gerar conflitos. Nesse contexto o papel da área de gestão de pessoas é auxiliar e minimizar ao máximo os problemas internos evitando prejuízos para ambas as partes.

O objetivo desse trabalho é trazer uma visão da importância da área de gestão de pessoas nas organizações bem como abordar todos os meios e ferramentas utilizadas na orientação de pessoas.

1 DESENVOLVIMENTO

1.1 Evoluções Históricas dos Recursos Humanos

Para começar devemos salientar que foi no final do século XIX, através do movimento científico (Frederick W. Taylor 1856-1915 e Henri Fayol 1841-1925), que a Gestão de Pessoas iniciou. Esse movimento teve como objetivo inserir a padronização das atividades administrativas e eliminar a falta de processos organizacionais. Com as técnicas de observação, foi mostrado que os operários produziam menos do que se poderia. Taylor buscava uma forma dos operários produzirem em menos tempo, com isso trouxe como fundamento a racionalização do trabalho, ou seja, o trabalho deveria ser estudado e analisado e seus operários treinados para as suas tarefas deixando-o o trabalho mecânico e repetitivo. (GIL, 2009, apud SOUZA, A. M. de, 2012).

Com o passar do tempo notou-se que o produto final sofria alterações, trazendo assim a escola das relações humanas, demonstrando que a iluminação, a exposição aos riscos e até as condições psicológicas dos trabalhadores alterava o resultado final. A relevância dessa descoberta proporcionou uma ideologia de harmonização. Só na década de 40, as condições de trabalho e benefícios disponibilizados começaram a ter importância. (GIL, 2009, apud SOUZA, A. M. de, 2012).

Assim os estudos sobre o comportamento humano aumentaram e vieram com temas fundamentais como a motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer. (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, apud SOUZA, A. M. de, 2012).

A ARH (Administração de Recursos Humanos) vem com o objetivo não só de substituir a expressão de Administração de Pessoal e Relações Industriais, mas trazer uma visão de conhecimento dos conceitos e suas características na organização. (GIL, 2009, apud SOUZA, A. M. de, 2012).

O mundo dos negócios sofre constantes mudanças exigindo que se compreenda e entenda esse ambiente mutável. O impacto dessas influências é

sentido pelas pessoas e gestores, que buscam uma gestão mais estratégica do que centralizada.

Os antigos departamentos de RH são substituídos por atividades mais estratégicas. Tarefas operacionais e burocráticas são passadas para terceiros. E a gestão de pessoas fica focada no gerenciamento com e para as pessoas, e seus colaboradores considerados sujeitos dotados de talento, capacidade, habilidades e atitudes capazes de gerar sucesso organizacional. (ARAÚJO, 2006, apud SOUZA, A. M. de, 2012).

De acordo com Chiavenato (2010 Prefácio):

A Administração de Recursos Humanos (ARH) está despontando como o diferencial que resulta em importante vantagem competitiva das empresas modernas. Não basta ter recursos e tecnologia ou bons produtos e serviços. É necessário dispor de talento humano capaz de transformar tudo isso em resultados maravilhosos. Afinal, o que é uma organização ou uma empresa senão um conjunto integrado de pessoas que lidam com recursos e tecnologia e com produtos e serviços? De nada adianta dispor de recursos financeiros, materiais, tecnológicos ou mercadológicos sem que se disponha de talento humano para aplicar todos esses recursos com inteligência e competência.

Empresa e colaboradores devem seguir o mesmo caminho, a Gestão de Pessoas deve estar preparada com pessoas para conduzir seus colaboradores com motivação e principalmente estratégia, e sempre buscar se aprimorar, pois é uma área com muitas mudanças constantes.

1.2 Os teóricos que contribuíram com a Relações Humanas

Quando abordamos a história das Relações Humanas não podemos esquecer de citar os estudiosos que pesquisaram e contribuíram para a evolução do RH e os métodos de trabalho, desta forma passaremos por cada estudioso e suas técnicas e conclusões.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) é o criador da Administração Científica, foi trabalhando como engenheiro-chefe que Taylor observou os problemas de operações fabris, a falta de incentivo, o desconhecimento dos próprios administradores em relação ao trabalho operário e até como era a forma de remuneração.

Com o método Taylorismo como também é conhecido buscava-se a redução dos custos, o fim do trabalho ocioso e a eliminação de desperdícios e assim trazer uma relação de custo/benefício.

É claro que a administração científica sofreu algumas críticas tais como que se poderiam provocar muitos desempregos se aumentasse a eficiência, e que com essa técnica os operários ganhariam menos e até que se tratava de uma abordagem fechada e limitada. (Bezerra, Filipe)

Jules Henri Fayol (1841-1925) é o fundador da Teoria Clássica da Administração, que se caracterizava na base da estrutura da organização, queria se garantir a eficiência de todas as partes envolvidas: órgãos e pessoas.

Fayol apresentou seis funções que todas as empresas deveriam seguir: técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas. Na função administrativa foram utilizados os cinco elementos da Administração, que segundo Fayol todo administrador deve saber que é o de: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Para Fayol também não bastava saber só os cinco elementos da administração, e sim ir além e estabelecer condições e normas que deveriam ser aplicadas dentro das funções do administrador e sendo assim foi definido por ele os 14 princípios gerais da administração: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais aos gerais, remuneração do pessoal, centralização, cadeia escolar, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de equipe.

Elton Mayo (1880-1949) é o criador das Relações Humanas que foi desenvolvida após a experiência de Hawthorne. Essa teoria foi uma ação e oposição à abordagem clássica da administração que nunca foi bem recebida nos Estados Unidos, trabalhadores e sindicatos consideravam um método sofisticado de exploração aos empregados favorecendo os patronais.

Após os estudos de Mayo as organizações passaram a serem vistas como um conjunto de indivíduos e de relações interpessoais.

1.3 Conceitos de Administração de Recursos Humanos

Antigamente a administração de pessoal era conhecido como a área que contratava, fazia os pagamentos, as demissões, tudo com o auxílio das leis trabalhistas. A administração de pessoal tinha mais funções burocráticas e operacionais, seu trabalho era focado na folha de pagamento, eram consideradas as pessoas de trabalho físico, operações mecânicas e de fabricas. Os economistas conceituavam a administração de pessoal como trabalho, ou seja, atividade limitada. Atualmente é uma área que cuida do suprimento, manutenção e do desenvolvimento dos recursos da empresa. (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2010 pg 09):

A moderna conceituação de ARH significa que administrar pessoas é uma responsabilidade de linha de cada gerente. Aliás, uma responsabilidade exclusiva, pois o gerente não reparte a autoridade que tem sobre subordinados com ninguém. Nem mesmo com o gerente de ARH.

O relacionamento entre empresas e pessoas deve ser excelente, e a ARH deve estar atenta para que isso aconteça, criando um ambiente que elas se sintam bem, agreguem valor e os resultados que a administração necessita. A interação das pessoas deve ser de extrema importância na ARH. (CHIAVENATO, 2010).

2 O GESTOR DE RECURSOS HUMANOS

O gestor de recursos humanos tem como objetivo gerenciar a cooperação de seus trabalhadores para que, assim, tanto a organização quanto os colaboradores consigam alcançar seus objetivos, sejam eles individuais ou coletivos e, desta forma, fazer com que ambos fiquem satisfeitos quanto às suas expectativas.

Sobre as atividades desempenhadas, podemos dizer que são complementares e totalmente relacionadas entre si. Onde para que haja harmonia dentro das organizações, as mesmas devem ser desempenhadas como se fosse um sistema, ou seja, se o sistema está sendo desempenhado de forma coerente e eficiente, terá sucesso no produto final.

Faz parte de sua rotina diária auxiliar para que haja melhor convivência e desempenho dentro das organizações, como se o gestor organizasse pesos de uma balança que equilibra os dois lados: colaborador e empregador. Além disso, auxilia seu empregador a atingir a melhor maneira de lidar com os parceiros em todas as rotinas, sejam elas de processos admissionais, desligamento, cumprimento de normas trabalhistas, até as mais delicadas, que envolvem problemas pessoais.

Segundo SILVA (2014), um bom profissional na área de RH seria idealizado como uma pessoa que seja capaz de agregar valores positivos ao ambiente organizacional, alguém que tenha atitudes plausíveis e que seja ético e imparcial ao mesmo tempo, que zele pelo bem-estar geral, seja sigiloso, discreto e, acima de tudo, uma pessoa honesta e confiável. Essa pessoa será responsável por administrar, orientar e alinhar os assuntos referentes à área, melhorando o aproveitamento das suas habilidades, direcionando juntamente as metas da empresa.

3 ÁREAS DO RH

Segundo SILVA, 2014: O departamento de RH administra as tarefas relacionadas a área de Gestão de Pessoas, é responsável por garantir melhor aproveitamento das habilidades e desenvolvimento dos parceiros, além disso, direciona as expectativas, metas e objetivos tanto de empregador quanto empregado, para que fiquem em equilíbrio e ambos satisfeitos. Abaixo estão algumas das responsabilidades que são cabíveis ao gerenciamento do gestor de recursos humanos:

3.1 Comunicador

O comunicador precisa ser capacitado não para apenas falar, mas também ouvir. A comunicação é uma capacidade fundamental e de extrema importância, pois não é um processo unilateral, em que se desconsidera o interlocutor para a transmissão de uma informação. É, mais do que isso, um processo bilateral, de forma que seja necessário considerar o interlocutor, remanejando as sentenças, modificando vocabulários conforme o contexto, enfim, fazer-se compreender. (BAHTIN, 1997)

Para isso é preciso que o comunicador se expresse com o tom de voz correto, a linguagem adequada e em sincronia com a linguagem corporal; além de se adaptar aos diversos níveis de pessoas com que precisa lidar diariamente.

3.2 Selecionador

Para uma seleção adequada ao que a empresa busca, é necessário ver além e ser bastante criterioso, esse é o papel do selecionador. Outro ponto importante é utilizar e desenvolver as fontes de recrutamento e seleção corretamente, de forma a obter mais do que o esperado. A empresa pode colocar à disposição do selecionador um sistema de descrição de cargos, assim a seleção torna-se mais simples.

3.3 Treinador

Capacitar pessoas de forma a torna-las mais eficazes no que fazem, requer desenvolver programas de formação, treinamento e desenvolvimento, além de centros educacionais e universidades corporativas. Esta área é um forte instrumento de consultoria interna, auxiliando em mudanças, terceirizações, organizações de eventos, seminários, etc.

Uma forma de aumentar e melhorar treinamentos é utilizar os chamados “monitores internos”, onde uma determinada pessoa faz um treinamento específico e treina uma outra pessoa para passar todo conhecimento aos colegas de trabalho.

3.4 Avaliador

Todo cargo tem seus deveres e responsabilidades, e para saber se seu ocupante está cumprindo este papel é necessário que entre em cena o avaliador. Através de uma avaliação de desempenho pode-se medir os resultados obtidos por um empregado ou um grupo e assim identificar o perfil de cada um, quais melhorias são necessárias, quais treinamentos surtiram efeitos.

É também o avaliador quem aplica todos os tipos de pesquisas e avaliações dentro da organização de forma imparcial, como por exemplo: pesquisas de clima, pesquisas de campo, auto avaliação, entre outras. É necessário que todas as avaliações ocorram de forma gradativa, onde os avaliadores juntamente com superiores controlem o desempenho para que o resultado seja coerente.

3.5 Analista de cargos e salários

Para que a empresa possa funcionar perfeitamente, é preciso que cada colaborador tenha um papel específico determinado, para que assim desempenhe suas atividades com grande eficácia. Este é o papel do analista de cargos, que precisa definir com clareza os papéis de cada colaborador de acordo com diversos aspectos, inclusive forma de se vestir, falar e portar-se. É preciso também fazer uma análise e descrição do cargo a ser ocupado, incluindo os requisitos, conhecimentos e responsabilidades necessárias para o cargo.

Já para designar o salário de cada colaborador existem vários critérios a serem utilizados, podendo ser de acordo com os conhecimentos e habilidades exigidas para o desempenho das tarefas ou baseada em equipes, avaliando-se o que aquela determinada equipe desenvolveu e se empenhou naquele mês, entre muitos outros.

3.6 Motivador

Pessoas motivadas realizam seu trabalho melhor e com maior comprometimento. Sendo assim, o papel do motivador dentro de uma organização é de grande importância, afinal todos precisam de motivação, somos movidos de acordo com nosso desejo de atingir objetivos.

Portanto, primeiramente, é necessário conhecer cada funcionário e identificar o que os motiva, assim é mais fácil proporcionar o que cada um realmente busca e trazer a satisfação esperada, com isso visando maior desempenho de todos.

Na busca de motivar o colaborador é preciso apreciar a todos e nunca desfavorecer nenhum. Outra forma de trazer essa motivação seria através de metas. Estabelecer determinadas metas e quando as mesmas forem alcançadas buscar apreciar, elogiar e até mesmo recompensar. Outros exemplos: delegar autoridade, encorajar pessoas/equipes a terem iniciativas, etc.

3.7 Líder

Um bom líder é aquele que consegue manter harmonia dentro de sua equipe de forma a trazer maior desempenho e crescimento de todos. São papeis do líder gerenciar o capital humano, sempre enxergar cada colaborador como único e aplicar um estilo de liderança diferente e apropriado de acordo com o que cada pessoa/equipe exige.

É de extrema importância que o líder tenha um bom relacionamento com todos e dedique um tempo para cada subordinado, buscando conhecer as expectativas, pontos fortes, visão da empresa e metas de cada um.

3.8 Negociador

Segundo Cohen, 2008. Muitas vezes as pessoas se veem em situações em que precisam tomar uma decisão ou desejam fazer um acordo com outras. A menos que todos concordem com cada ponto discutido, existe a necessidade de um entendimento mútuo. Negociação é o nome que se dá a esse processo de tomada de decisão em conjunto.

Negociar não é tarefa fácil, ainda mais no ambiente organizacional onde as negociações são feitas com diversas pessoas de cargos variados, dentre eles: clientes internos e externos, sindicatos, etc. Por isso, é preciso estar completamente preparado fisicamente e psicologicamente, conhecer bem o outro com quem será feita a negociação, ser paciente e persistente, saber ouvir mais do que falar, saber fazer propostas e contrapropostas, e principalmente se comunicar da maneira mais apropriada possível.

3.9 Gestor da qualidade

De acordo com Gil (2004), o enfoque na qualidade dentro das organizações é cada vez maior, porém, no Brasil a participação do recursos humanos em programas de qualidade ainda é pequena comparada com outros países.

A preocupação com a qualidade vem desde os mais primitivos, que buscavam garantir a qualidade do que era consumido e de seus abrigos através da inspeção, examinando.

O foco desta área é dar qualidade aos processos, produtos e rotinas da empresa, melhorando assim a eficiência, reduzindo custos e trazendo a satisfação dos clientes. Atuam nessa área da qualidade: diretor do programa da qualidade, gerentes de projetos, supervisores de projetos, artesãos da qualidade, etc.

3.10 Papel do coach

A palavra tem origem no esporte, onde Coach é o técnico, aquele que treina times. Na empresa, coach é "a pessoa que se compromete a apoiar alguém

com vista em melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal”. É ele que instrui pessoas, sempre particularmente, buscando prepara-la para um trabalho específico ou importante; e apoia seus empregados naquilo que necessitam.

Tipos de especialidade de coaching para empresas: coaching de liderança, coaching em vendas, coaching de carreira, business coaching. (GIL, 2004)

4 OS DESAFIOS PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Assim como em várias outras áreas, a gestão de pessoas causa estranhamento quanto ao futuro da profissão a ser exercida. O mercado de trabalho tem mudado com muita rapidez e acompanhar essas mudanças deve-se fazer parte do cotidiano de um gestor. Segundo GIL (2014) o fim da administração parece ser muito difícil de acontecer, pois os fundamentos de ADM sejam planejar, controlar, coordenar e direcionar, irão continuar a manter-se pela história.

A grande dificuldade desta área é acompanhar os desafios das mudanças de forma criativa e eficaz, pois o ato de lidar com pessoas não é uma tarefa fácil. A atualidade tem exigido tarefas e comportamentos que provem do conhecimento, diferente dos tempos mais antigos dos quais grandes partes das atividades eram braçais.

Um grande marco que evidencia essas mudanças é a Revolução Industrial que mudou bruscamente toda a forma de trabalho. O agir e pensar das pessoas, tanto trabalhadoras diretas quanto indiretas, a matéria prima, métodos de melhorias em suas funções; processos, locais de trabalhos e conhecimentos que cabem a cada competência, mudanças essas que ocorrem até os tempos de hoje. Essas mutações tornam o papel de um administrador cada vez mais difícil, pois sua eficiência em todas as áreas de administração será necessária para melhor desempenho e resultados, ou seja, um bom administrador deve conhecer todas as áreas e ter alto conhecimento sobre as mesmas.

As pessoas nas organizações devem ser capazes de aprender com rapidez e continuidade, de inovar incessantemente e de assumir novos imperativos e estratégicos com maior velocidade e naturalidade. Nesse sentido, cabe ressaltar a obra de Gómez-Mejia, Balkin e Cardy (1998), mostram os outros desafios que a gestão encontra nessas mudanças.

Ambientais: são externos e são desafios que fogem do controle organizacional, como por exemplo: a revolução da informação e da comunicação, a globalização, participação do Estado, ampliação do setor de serviços, alteração da jornada de trabalho, nível de exigência do mercado de trabalho e responsabilidade social.

Os avanços tecnológicos mudam bastante as organizações, desde telefones, videoconferência até a internet. É necessário que as pessoas deem um suporte devido a essas mudanças, de tal modo que fiquem preparadas para diferentes cenários. Junto de todas essas mudanças, a globalização traz as pessoas cada vez mais para perto, e os gestores devem ter capacidade de traçar estratégias globais que melhorem e aumentem o conhecimento, supram necessidades locais e usem o talento que está disponível nas empresas.

O Estado tem participado fortemente nessas relações entre empregador e empregados, garantindo seus direitos e igualdade de oportunidade a todos através das leis, e impedindo injustiças e discriminações aplicando multas. Exigindo das empresas mais competência e eliminando riscos que podem acontecer pela má gestão.

Desafios Individuais: tem referência a postura da empresa perante aos seus empregados. São muito mais importantes para que as empresas possam ser reconhecidas pelas pessoas, neste momento a ética, responsabilidades sociais, segurança no trabalho, qualidade de vida e valorização de talentos são levadas em conta. As pessoas devem se identificar com as empresas e seus valores, as condutas e a qualidade de vida do qual o seu trabalho irá proporcionar no momento em que já se está na empresa e no da procura de um local de trabalho, a preocupação da empresa com seu bem-estar e suas expectativas, o seu reconhecimento dentro da mesma, a ajuda no desenvolvimento pessoal e profissional, é o que as pessoas tem procurado nas organizações.

5 AS ORGANIZAÇÕES

As organizações são unidades intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isso caracteriza que uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social sujeito a mudanças (CHIAVENATO, 2009).

As organizações são sistemas sociais e devem ser compreendidas dentro de um contexto social e dentro da época específica. Elas existem porque seria muito difícil que uma pessoa sozinha e isolada pudesse fazer muita coisa dentro da sociedade. Portanto, uma organização pode ser definida como “um conjunto de pessoas que tem a finalidade de alcançar determinados objetivos, por meio da divisão do trabalho”. (AQUINO, 1992)

Outros autores como Barros e Prates (1996) afirmam que “a empresa não deve ser vista apenas como unidade econômica, com sua função empreendedora e produtiva, mas também como sociocultural, já que nela acontecem fenômenos de socialização e aculturação”. Assim as organizações expressam, em suas relações, valores, estruturas e processos vigentes na cultura e na sociedade.

Dentro de uma organização existem vários parceiros que provocam impactos nas tomadas de decisões, como acionistas, proprietários ou investidores, clientes, usuário, gerentes fornecedores, governo, comunidade e sociedade entre outros.

O principal desafio das organizações reside não apenas em diminuir o conflito entre objetivos individuais e objetivos organizacionais, mas também na compatibilização entre os objetivos da organização, os objetivos da sociedade onde a organização se encontra inserida e os objetivos dos indivíduos que integram a organização. (OLIVEIRA, 2002, p.81)

O RH surgiu com o crescimento das organizações e com a complexidade das tarefas organizacionais. Tratando do adequado provisionamento, da aplicação, da manutenção e do desenvolvimento das pessoas na organização.

De acordo com Aquino (1992, p.48) “A Administração de Recursos Humanos exerce, fundamentalmente um papel de coordenação entre os interesses da organização e os da mão-de-obra, tendo em vista seu equilíbrio”. Diz ainda que por seu intermédio a empresa executa a liderança pragmática, considerando não

apenas seus objetivos econômicos, mas também as necessidades do colaborador, evitando que um grupo explore o outro.

6 CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Toda organização possui sua própria cultura e valores organizacionais, esses por sua vez influenciam diretamente no clima organizacional e as rotinas.

Segundo Rowlinson e Hassard (1993), o interesse continuado na literatura internacional em torno ao conceito de cultura organizacional e ao estudo do impacto da mesma sobre o comportamento dos empregados sugere uma mudança na ênfase no estudo das organizações. Segundo Schein (1990), “A cultura será, para a Psicologia Organizacional, um conceito de importância crescente”. Sem ele, não nos seria possível compreender a mudança e a resistência à mudança.

“Quanto maior o nosso empenho em ajudar as organizações a desenhar as suas estratégias fundamentais, particularmente na área de recursos humanos, tanto mais importante será poder ajudar as organizações a decifrar as suas próprias culturas” (p. 117).

As atitudes, crenças, valores, símbolos [...] são gerados, alimentados e sustentados pelos elementos materiais. Apenas os deuses e as imanências transcendentais conseguem impor ao homem simbolismos abstratos ou credos cuja essência é pura espiritualidade. Preciso render-se à evidência de que, nos negócios de nossa vida terrestre, um símbolo, um significativo - mesmo que carregado de forte conotação emotiva - só existem na medida em que remetem a um significado ligado a uma experiência concretamente vivida.
(AKTOUF, 2001)

6.1 Ética Profissional

São valores positivos aplicados às relações que são feitas durante as atividades e no ambiente de trabalho. Através de atitudes éticas podemos ter um ambiente organizacional agradável e colaborativo, favorece o bom funcionamento e relacionamento interpessoal.

São comportamentos esperados de todos os colaboradores, ser sigiloso, ter cuidado e zelar com as informações que envolvam suas atividades desempenhadas e de seu setor de trabalho, evitando desta forma o vazamento de informações confidenciais. Além disso, é esperado que o comportamento pessoal

de cada colaborador esteja nos padrões éticos. Ser honesto muitas vezes torna o profissional com um diferencial competitivo.

Algumas atitudes simples tornam um gestor da área diferenciado dos demais, como por exemplo: atender bem os clientes (sejam eles internos ou externos), não divulgar informações confidenciais, realizar em seus ambientes de trabalho apenas as tarefas relacionadas às suas atividades, manter a educação e o respeito entre os parceiros, respeitar a hierarquia organizacional, entre outros comportamentos já esperados. Todas essas relações tendem a contribuir de forma positiva tanto o clima, quanto as atividades desempenhadas pelos colaboradores, aumentando o nível de produtividade, um clima harmonioso e agradável e consequentemente aumentando a relação de confiança entre os colaboradores.

6.2 Clima Organizacional

Clima Organizacional é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização. Clima organizacional é uma avaliação de até que ponto as expectativas das pessoas estão sendo atendidas dentro da organização. Segundo MORAES (2015), o Clima Organizacional está ligado diretamente à maneira como o colaborador percebe a organização com sua cultura, suas normas, seus usos e costumes; como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação.

O clima organizacional ajuda a identificar os pontos que podem ser corrigidos dando foco nos problemas dentro da empresa e assim melhorar o ambiente de trabalho, ajuda também a identificar o nível de satisfação dos funcionários.

Através deste mapeamento pode-se identificar os problemas, melhorar a comunicação, identificar as necessidades de treinamento específico e desenvolvimento, diminuir a rotatividade, alinhar a cultura com as ações da empresa, aumentar a motivação.

7 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Neves (2000), o termo “cultura” começou a ser definido como um componente do sistema social, que se manifesta pelo modo de vida e pelos artefatos, onde se incluem o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes, hábitos, assumidos pelo homem como membro da sociedade.

Toda organização possui sua própria cultura e valores organizacionais, esses por sua vez influenciam diretamente no clima organizacional e nas rotinas. São partilhados diariamente, e suas características básicas refletem diretamente na essência da empresa. Os colaboradores devem se comprometer e se empenhar a entender e aceitar esse estímulo que lhes é solicitado, é papel dos gestores orientá-los da melhor maneira à busca dos resultados e metas, através da orientação, pois é a melhor maneira de ajudar um parceiro a entender os motivos e o porquê de estar realizando as tarefas que lhes são passadas. Desta forma quando há compreensão dessa cultura e costumes, faz com que os colaboradores se sintam como se fossem partes importantes da organização, fazendo assim aumentar o seu desempenho e sua produtividade.

Segundo Rowlinson e Hassard (1993), o interesse continuado na literatura internacional em torno ao conceito de cultura organizacional e ao estudo do impacto da mesma sobre o comportamento dos empregados sugere uma mudança na ênfase no estudo das organizações. Segundo Schein (1990), “A cultura será, para a Psicologia Organizacional, um conceito de importância crescente”. Sem ele, não nos seria possível compreender a mudança e a resistência à mudança.

“Quanto maior o nosso empenho em ajudar as organizações a desenhar as suas estratégias fundamentais, particularmente na área de recursos humanos, tanto mais importante será poder ajudar as organizações a decifrar as suas próprias culturas” (p. 117).

As atitudes, crenças, valores, símbolos [...] são gerados, alimentados e sustentados pelos elementos materiais. Apenas os deuses e as imanências transcendentais conseguem impor ao homem simbolismos abstratos ou credos cuja essência é pura espiritualidade. Preciso render-se à evidência de que, nos negócios de nossa vida terrestre, um símbolo, um significativo - mesmo que carregado de forte conotação emotiva - só existem na medida em que remetem a um significado ligado a uma experiência concretamente vivida.

(AKTOUF, 2001)

7.1 Elementos e sub-elementos da cultura organizacional

Edgar Schein afirma que cultura organizacional é formada por três níveis de conhecimento: artefatos, os valores compartilhados e pressupostos.

Artefatos são considerados o primeiro nível de cultura organizacional, são mais superficiais e perceptíveis. Podemos dizer que são as coisas mais concretas que cada um consegue ver dentro de uma organização, como produtos, serviços e padrões visuais e auditivos de como é a cultura organizacional da empresa.

Valores compartilhados são considerados o segundo nível da cultura organizacional. São os valores importantes para as pessoas que fazem parte da organização e que se tornam relevantes para ao ponto de definir a razão pela qual os colaboradores fazem o que fazem. Em diversas organizações os valores podem vir definidos desde os fundadores da empresa.

Pressupostos são o terceiro nível de uma cultura organizacional. São as pressuposições, sentimentos e crenças inconscientes das quais os colaboradores da empresa acreditam.

De acordo com Hofstede (1993), os símbolos, heróis e rituais constituem as práticas (sub - elementos) da empresa. Para o autor, existem elementos da cultura da empresa que só podem ser identificados a partir do convívio dos indivíduos entre si. E afirma que uma cultura forte é mais eficaz e possui um melhor desempenho, pois gera um maior senso de união e colaboração entre os seus participantes, promovendo uma maior estabilidade organizacional em torno das metas da empresa.

Podemos dizer que os símbolos de uma cultura são as palavras, gestos e ações. Os heróis são personagens que possuem certo nível de prestígio dentro de uma cultura servindo como modelo de comportamento para os demais membros. Os heróis podem remeter a pessoas vivas ou mortas, ou podem transmitir um modelo positivo ou negativo. E os rituais são as atividades coletivas e socialmente indispensáveis.

8 SOCIALIZAÇÃO

Segundo LEVY JR (1973), a socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo ao longo da vida aprende, identifica hábitos e valores característicos que o ajudam no desenvolvimento de sua personalidade e na integração de seu grupo, tornando-o sociável, hábitos estes que não são inatos. Para LEVY JR. (1973, p. 60), “em estado de isolamento social, o indivíduo não é capaz de desenvolver um comportamento humano, pois este deve ser aprendido ao longo de suas interações com os grupos sociais”.

DURKHEIM (1987) ressalta a importância da socialização ao mostrar que a sociedade só pode existir porque penetra no interior do ser humano, moldando sua vida, criando sua consciência, suas ideias e valores.

Durante o processo de desenvolvimento humano, o indivíduo participa de vários grupos sociais. Com essa socialização a pessoa adquire as normas definidoras dos critérios morais e éticos, perante os padrões da sociedade que está inserida. Nessas interações o indivíduo forma suas crenças e seus valores, construindo padrões de comportamento próprio para cada grupo. Esses valores se consolidam e determinam suas escolhas, incluindo, as escolhas profissionais.

8.1 Socialização organizacional

A socialização organizacional é um meio que as empresas utilizam para inserir, adaptar e apresentar a cultura organizacional da empresa para um novo colaborador.

Segundo Chiavenato (2010) a maneira que as organizações recebem o seu novo colaborador e os integram a sua cultura e a sua realidade chama-se socialização organizacional. Esta por sua vez, é a maneira pela qual a organização procura marcar no novo participante o modo de ele pensar e agir de acordo com a doutrina da organização.

A socialização organizacional é necessária, pois ela proporciona para o novo membro a redução da imprecisão de papéis e aumenta a sensação de segurança. Para a equipe ou organização, este processo cria uma maior

uniformidade comportamental entre seus membros, desenvolvendo uma base para o entendimento, a colaboração e a redução do potencial de conflito. Trata-se de uma estratégia essencial no processo de constituição do sujeito organizacional (GONTIJO, 2008).

8.2 Estratégias de Socialização

Segundo VAN MAANEN (1996), há sete pares estratégias de socialização que são empregadas pelas empresas, que não são mutuamente exclusivas e que, na prática, estão combinadas de diversas formas.

Estratégia de socialização formais e informais: elas se diferenciam de acordo com a abordagem que será utilizada, enquanto uma prepara o indivíduo para exercer um cargo específico a outra tem sua maior parte do aprendizado através de redes sociais.

Estratégia de socialização individuais e coletivas: na socialização coletiva, os novos membros são reunidos e processados pelas mesmas experiências com resultados parecidos. Podendo gerar comportamentos desfavoráveis e assim desenvolver interesses divergentes aos da organização. Enquanto as estratégias individuais, podem gerar resultados distintos, dependendo da relação direta entre agente socializador e os socializados.

Estratégias de socialização sequenciais e não sequenciais: as sequenciais são feitas através de processos transitórios marcados por etapas identificáveis, abordados dentro de uma progressão, por meio das quais um indivíduo passa a ocupar uma posição e exercer determinado papel no interior da organização. Os não sequenciais são realizados provisoriamente e independem das relações com outras etapas realizadas anteriormente.

Estratégia de socialização fixa e variáveis: a primeira proporciona conhecimento necessário para atingir determinado estágio, com tempo padronizado, possuindo início e fim. Já as variáveis não possuem tempo predeterminado, ele

depende do desenvolvimento apresentado pelo novo membro no processo de integração.

Estratégias de socialização por competição ou por concurso: por competição os novos membros são divididos em vários grupos ou diferentes processos de socialização de acordo com as ambições e habilidades de cada um. E por concurso se baseiam na cooperação e participação entre as pessoas da organização.

Estratégia de socialização em serie e isolada: em série é quando os colaboradores já socializados preparam os novos membros para exercer as funções na organização. Enquanto no isolado, o novo membro é socializado ao decorrer do tempo de acordo com suas ações.

Estratégia de socialização por meio de investidura e despojamento: confirmam o novo perfil do novo integrante e o quanto este é viável para seus interesses. Como estratégia busca adaptar o perfil profissional aos interesses da organização, fazendo vários testes rigorosos para obter acesso à cultura organizacional.

8.3 Métodos de socialização

A socialização organizacional constitui o esquema de recepção e de boas-vindas aos novos participantes. É uma etapa de iniciação particularmente importante para moldar um bom relacionamento a longo prazo entre o indivíduo e a organização.

Métodos de socialização mais utilizados:

Processo seletivo

A entrevista de seleção marca o início da socialização e nesse momento que o indivíduo fica conhecendo seu futuro ambiente de trabalho, a cultura

organizacional, atividades desenvolvidas, desafios e recompensas, estilo de liderança, etc. tem conhecimento como funciona e qual o comportamento de integrantes da empresa.

Conteúdo do cargo

No início o novo integrante recebe tarefas suficientemente solicitadoras para depois receber tarefas gradativamente complicadas e desafiadoras. Assim são melhores preparados para exercer funções mais elaboradas.

Supervisor como tutor

O supervisor é uma espécie de tutor do novo colaborador. Ele representa um ponto de ligação da organização e a imagem da empresa. O tutor deve orientar e acompanhar o novo membro neste início.

Grupo de trabalho

O grupo de trabalho é muito importante para acolher o novo colaborador e provocar impactos positivos e duradouros. A aceitação grupal é um ponto muito importante, ele gera a satisfação social. Esses grupos tem uma forte influência quanto as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e seu comportamento dentro da empresa.

Programa de integração

É um treinamento inicial destinado aos novos membros da organização para familiarizá-los com a linguagem usual da empresa, cultura organizacional, áreas e departamentos, produtos missão e objetivos da empresa, etc. seu objetivo é fazer com que o participante aprenda e incorpore os valores, normas e padrões de comportamento considerados importantes e necessários pela empresa.

A principal função dos métodos socialização organizacional é cumprir o papel de elemento de fixação e manutenção da cultura organizacional.

9 O DESCOMPROMETIMENTO E SUAS CONSEQUÊNCIAS

Segundo MARQUES (2013), o RH é responsável por administrar e comandar profissionais dentro das organizações. É ele quem dissemina a cultura da empresa, implementa processos internos e benefícios, promove o desenvolvimento e aprimoramento profissional, dá suporte para que os colaboradores executem suas atividades com excelência, resolve conflitos, propõem e elabora mudanças, retém novos talentos, supervisiona comportamentos, avalia desempenho, planeja e controla cargos e salários etc.

Com relação às reclamações voltadas ao setor de RH, grande parte é por conta do despreparo e descomprometimento de alguns colaboradores deste setor. As reclamações mais comuns são pela arrogância no atendimento, falta das informações solicitadas, falta de conhecimento visível quanto as competências da área, falta de vontade, comunicação inadequada, incompetência quanto à novos recrutamentos de acordo com o perfil exigido pela vaga e etc.

Este despreparo pode causar à empresa enormes prejuízos, como por exemplo, o caso de um recrutamento errôneo, isso faz com que a empresa perca excelentes profissionais competentes e ainda contrate pessoas que são completamente despreparadas e com perfil diferente do exigido pela vaga; além de causar insatisfação dos colaboradores, clima tenso voltado ao setor de RH, desestímulo e absenteísmo.

Afinal, um profissional despreparado nesta área não é capaz de orientar os novos colaboradores e nem atende ao que se está sendo requisitado, podendo chegar a cometer equívocos irreversíveis. Isto faz com que os colaboradores que dependem de alguma ajuda do RH fiquem irritados e até desanimados por não terem suas necessidades atendidas ou solucionadas com a eficiência e atenção esperadas.

Segundo o Tribunal Superior do Trabalho (2013), em Santa Catarina a empresa Cesan (Companhia Espírito Santense de Saneamento), foi autuada por perder a CTPS de um de seus colaboradores e desta forma provocou danos morais, pelo fato de que não foi possível fazer a comprovação de tempo de serviço para o pedido de aposentadoria do mesmo. Ele foi contratado pela empresa em 1986, porém sua CTPS foi retida para alterações e foi solicitada a segunda via em 1997,

alegando que a carteira antiga não continha mais espaço para novas anotações. No entanto, quando o colaborador solicitou um pedido de aposentadoria, não conseguiu comprovar os anos trabalhados anteriores à data de 1997. Procurou à Justiça do Trabalho, pois não houve a devolução de sua CTPS para essa comprovação. Recebeu uma indenização de 10 mil reais, já que o TRT-17 entendeu que é de responsabilidade da organização a comprovação de recebimento e devolução de todos os arquivos e dados emitidos, segundo os artigos 29,52 e 53 da Consolidação das Leis do Trabalho. Conforme Anexo 1.

10 OS BENEFÍCIOS DE UM RH BEM ESTRUTURADO

O sucesso das empresas depende muito da forma que essa gerencia o capital humano. É necessário que primeiramente as empresas deixem de ver o RH como uma “despesa” e comece a vê-lo como seu principal ativo.

As organizações devem pensar e investir em seus profissionais deste setor, buscando sempre proporcionar um ambiente de trabalho tranquilo, uma maior capacitação e desenvolvimento de todos, assim, aumentando a motivação e o bem-estar geral, proporcionando maiores e melhores resultados à organização. A busca por inovações rápidas também deve ser contínua, envolvendo sempre treinamentos diferenciados. Aqueles que atuam na área de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira e remuneração precisam com maior frequência estarem atualizados das drásticas mudanças para que se adaptem com rapidez e criem um planejamento estratégico.

Pensando nos danos que o despreparo destes profissionais pode causar a organização, é preciso maior enfoque no investimento em capacitação e qualificação dos mesmos, “ Pois buscar ampliar a visão e focar no desenvolvimento dos colaboradores e da empresa, de forma sistêmica, é investir em melhorias contínuas para todos”. – MARQUES (2012)

Ofertas de capacitação são bem-recebidas pelos colaboradores, pois demonstra que a empresa tem confiança no potencial destes e isso traz a segurança que precisam para continuarem seu trabalho com uma motivação maior, o reconhecimento.

A Boston Consulting Group (empresa de consultoria empresarial) em parceria com a World Federation of People Management Associations (WFPMA), realizaram um novo estudo que comprova: “um bom departamento de recursos humanos ajuda nos resultados financeiros de uma empresa”.

Eles buscaram empresas que estiveram no ranking de 2014 das Melhores Empresas para Trabalhar (revista Fortune), e analisaram as performances das mesmas e estrutura do departamento de RH em 10 anos. O resultado obtido foi: as empresas com RH mais forte tiveram índices financeiros duas vezes melhores que os das demais, além de maior eficiência na identificação de prioridades para

aumentar a capacidade da área e direcionamento dos investimentos e esforços futuros de maneira mais eficaz.

Porém, foi observado que isto só acontecia em empresas em que os líderes de RH trabalham em parceria com os CEOs. Mostrando assim, a importância da relação entre gestores de RH e de negócios para melhorias no desempenho operacional e financeiro. Vide anexo 2

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O sucesso e desenvolvimento de grandes organizações, passam diretamente pelas mãos da gestão de Recursos Humanos. Para que haja esse reconhecimento, as organizações precisam buscar melhorias e estar sempre se atualizando, prestando serviço e oportunidade de desenvolvimento aos seus colaboradores, pois a única forma de obter sucesso, é o trabalho em equipe e o suporte adequado para que possa ter melhor desempenho e a torne uma empresa atrativa, tanto para quem está inserido dentro da organização, quanto aos futuros membros, e desta forma ser um modelo a ser seguido por outras organizações, agregando maior valor ao seu trabalho.

Existem meios de se alcançar esses reconhecimentos, e o administrador de recursos humanos tem um papel direto que influenciam nestes resultados, através de uma estratégia bem organizada, calculando e prevenindo todos os riscos, e os rendimentos no momento em que cada plano de ação for implantado na empresa e nos seus processos. Entre eles: a estratégia de talentos, planejamento de mão de obra, integração, aprendizagem e desenvolvimento, a gestão de desempenho, o desenvolvimento de liderança, gestão de carreira e sucessão, as remunerações e benefícios e a cultura. Todos esses são nove pontos que todas as melhores empresas para trabalhar no Brasil devem possuir, segundo o site da revista Abril e obter o Selo Top Employers Brasil 2016, feita em 29 de março de 2016 por CamilaPati da revista Exame.com – Abril.

O sucesso ou o declínio, de grandes e pequenas organizações dependem diretamente dos seus gestores e colaboradores, pois suas atitudes e decisões podem tornar a empresa um local agradável ou até mesmo caótico.

Buscar sempre treinamentos e um maior aproveitamento dos mesmos, sabendo ouvir e buscando meios de melhoria nos processos e maior desempenho dos parceiros. Administradores de recursos humanos tem um papel equivalente ao de uma mãe dentro da empresa, cuida e planeja o futuro de colaboradores e empregadores, ajudando os dois lados a crescerem juntos e obter o tão desejado sucesso.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, IDALBERTO . Iniciação à Administração de Recursos Humanos, Manole, 2010. 4ª ed revista e ampliada.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, IDALBERTO . 2001. Teoria Geral da Administração. Volume 1 – 6ª Ed. Revisada e Atualizada. Editora Elsevier Ltda. 6ª Edição.

CROZATTI, Jaime. Cad. estud. no.18 São Paulo May/Aug. 1998. Disponível em : http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141392511998000200004&script=sci_arttext&tlng=es acessado: 27/09/2016 – 11:38 (Cultura Organizacional)

FARIA, CAROLINE. FREDERICK W. TAYLOR
http://www.infoescola.com/administracao/_administracao-cientifica/

GIL, ANTONIO CARLOS. 2014, Atlas, 1ªed – 15 reimp. - Gestão de Pessoas - Um Enfoque nos Papéis Profissionais.

MONICA FERRAZ DE ARRUDA, 2006.
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2278/134805.pdf>

NEVES, JOSÉ GONÇALVES. (2000). Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Editora RH.

Recursos Humanos - Métodos de Socialização. <http://cursosnocd.com.br/recursos-humanos/metodos-de-socializacao-organizacional.htm> - acesso 11/10/2016

RIBEIRO, DAYANE. 16 de setembro de 2014. Gestão de pessoas e Relação do trabalho - <http://www.administradores.com.br/producao-academica/socializacao-nas-organizacoes-importancia-metodos-e-estrategias/6242/> - acesso 11/10/2016

RIBEIRO, DAYANE. Setembro de 2014 - Socialização nas Organizações: Importância, métodos e estratégias. <http://www.administradores.com.br/producao-academica/socializacao-nas-organizacoes-importancia-metodos-e-estrategias/6242/> acesso 11/10/2016

RIBEIRO, OLIVÉRIO DE PAIVA. Fevereiro de 2006 – Instituto Politécnico de Viseu – série 32 - <http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/411> - acessado 04/10/2016 as 12:00.

ROWLINSON, M., & HASSARD, J. (1993). The invention of corporate culture: A history of the histories of Cadbury. Human Relations, 46, 299-326.

SCHEIN, E. H. (1990). Organizational culture. American Psychologist, 45,109-119.

SILVA, MARILENE LUZIA DA. Administração de Departamento de Pessoal. 13ª Ed. rev. E atual- São Paulo: Érica - Saraiva 2014

SOUZA , ALINE MAYARAE DE. 28/05/2012 Evolução Histórica da administração de Recursos Humanos - <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/evolucao-historica-da-administracao-de-recursos-humanos/63811/> - Acessado em 13/09/2016

STEVEN P. COHEN, 2008, apud MARTINS, Disponível em: <<http://www.willsonmartins.com.br/?p=449>>. 20/09/2016 as 20:21.

TAMAYO, ALVARO. MENDES, ANA MAGNÓLIA. PAZ, MARIA DAS GRAÇAS TORRES DA. - UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - Estudos de Psicologia, 2000 - ARTIGO: Inventário de valores organizacionais - <http://www.scielo.br/pdf/%0D/epsic/v5n2/a02v05n2.pdf> - acessado 04/10/2016 as 11:00.

ENDEAVOR BRASIL. A importância da cultura Organizacional para sua empresa. Dezembro de 2014. https://endeavor.org.br/importancia-cultura-organizacional-para-empresa/?esvt=-b&esvq=_cat%3Aendeavor.org.br&esvadt=999999---1&esvcrea=75514462525&esvplace=&esvd=c&esvaid=50078&gclid=CKztrsHPsM8CFdNahgodCqoE7A

ANEXOS:**Anexo 1:**

http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/empresa-que-extraviou-ctps-vai-indenizar-trabalhador-por-dano-moral

Anexo 2:

<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2014/12/empresas-com-rh-mais-estruturados-tem-melhor-desempenho.html>