



Faculdade de Pindamonhangaba



**Aline dos Santos Suzano
Ana Claudia dos Santos Mello**

**A integração de colaboradores na empresa, como fator diferencial
para a segurança no trabalho.**

**Pindamonhangaba – SP
2014**



Faculdade de Pindamonhangaba



**Aline dos Santos Suzano
Ana Claudia dos Santos Mello**

A integração de colaboradores na empresa, como fator diferencial para a segurança no trabalho.

Monografia apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Tecnólogo em Recursos Humanos pelo Curso Tecnologia em Recursos Humanos da Fundação Universitária Vida Cristã-Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof^o. Rodolfo Anderson Bueno de Aquino.

**Pindamonhangaba – SP
2014**



Faculdade de Pindamonhangaba



**ALINE DOS SANTOS SUZANO
ANA CLAUDIA DOS SANTOS MELLO**

**A INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES NA EMPRESA, COMO FATOR
DIFERENCIAL PARA A SEGURANÇA NO TRABALHO.**

Monografia apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Tecnólogo em Recursos Humanos pelo Curso Tecnologia em Recursos Humanos da Fundação Universitária Vida Cristã-Faculdade de Pindamonhangaba.

Data: _____

Resultados: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof.: _____ Faculdade de Pindamonhangaba.

Assinatura: _____

Prof.: _____ Faculdade de Pindamonhangaba.

Assinatura: _____

Prof.: _____ Faculdade de Pindamonhangaba.

Assinatura: _____

Dedico esta bem como todas as demais conquistas, aos meus pais Benedita e Edison; meus irmãos Sharlene e Douglas, e meus preciosos sobrinhos Anelize, Nicolas e Manuela.

Aline Suzano.

Dedico este trabalho aos meus pais e aos meus irmãos. Ao meu marido João Carlos, pessoa com quem amo partilhar, obrigado pelo carinho, a paciência e por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

Ana Claudia.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades, permitindo que tudo isso acontecesse, ao longo de minha vida, e não somente neste tempo como universitária, mas que em todos os momentos é o maior mestre que alguém pode conhecer.

Aos meus pais e irmãos, pelo amor, incentivo, apoio incondicional e compreensão nos momentos ausentes dedicados ao estudo superior, sempre fizeram entender que o futuro é feito a partir da constante dedicação no presente!

A minha amiga, companheira e irmã Ana Claudia, pela paciência e dedicação a essa monografia, pelo apoio e incentivo na caminhada, não somente acadêmica, mas em todos os outros momentos, e também pelo companheirismo e oportunidade de dividir momentos inesquecíveis da minha vida.

A todos os professores por terem me proporcionado o conhecimento, não apenas racional, mas a manifestação do caráter e efetividade da educação no processo de formação profissional e em especial ao nosso orientador Rodolfo Bueno, pela dedicação, paciência e confiança a nos depositada.

E a todos que de maneira especial colaboraram para a realização e conclusão deste trabalho.

Obrigada a todos!

Aline Suzano.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele não teria forças nessa longa jornada, por ter iluminado e proporcionado essa etapa em minha vida.

Ao meu marido pela paciência, compreensão e por não ter me deixado desistir, isso foi essencial para eu vencer esse desafio. Por cada palavra de encorajamento que de forma especial me deu mais ânimo, pelo apoio nos momentos difíceis que só iluminaram minha mente e caminho, me fazendo buscar o além.

A minha família pelo incentivo e apoio diante das dificuldades, me incentivando e fortalecendo, isso foi muito importante para mim.

A Faculdade por ter me concedido bolsa de estudo, no momento de dificuldade, dando-me oportunidade de concluir esse curso.

A minha amiga irmã Aline por ter me dado força e também não me deixar desistir. Foi com ela que compartilhei angústias, alegrias dentre outras coisas que só em amizade existe. Obrigada pelo companheirismo, tolerância e execução deste trabalho.

Ao nosso professor orientador Rodolfo Bueno pelo apoio, empenho e suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas correções e incentivos.

A todos colegas que de maneira única distante ou próxima, me fizeram crescer e não desistir desse curso. Enfim obrigada pelos momentos agradáveis proporcionados por todos vocês.

A todos os professores que com sua sabedoria nos deram conhecimento e contribuíram para essa formação.

E a todos que colaboraram direta e indiretamente para realização deste trabalho.

Obrigada a todos!
Ana Claudia

“O mais importante para o homem é crer em si mesmo. Sem esta confiança em seus recursos, em sua inteligência, em sua energia, ninguém alcança o triunfo a que aspira.”

(Thomas Atkinson.)

RESUMO

As organizações são constituídas por pessoas, que é o fator primário de qualquer resultado esperado. O relacionamento e a qualidade de vida dos indivíduos dentro da organização proporcionam uma maior participação por parte dos funcionários, criando um mecanismo de aprendizagem e socialização. Para que a segurança do trabalho e o relacionamento interpessoal tragam satisfação e repercuta de um modo positivo na organização é necessário aplicar um processo de integração que permita mostrar à todos, a importância do trabalho grupal para o desenvolvimento e bem estar de todos. O atual trabalho objetivou explorar como a integração induz sobre a segurança do trabalho. A metodologia utilizada neste projeto foi levantamento bibliográfico. Em suma pode-se concluir que a integração apresenta um impacto otimista facilitando a adaptação, a segurança e o bem estar organizacional, tornando se um diferencial competitivo no mercado atual que focaliza no potencial humano.

Palavras chave: Integração; Segurança no trabalho; Competitividade.

ABSTRACT

Organizations are composed of people, which is the primary factor in any expected result. The relationship and the quality of life of individuals within the organization delivers greater participation by employees, creating a mechanism for learning and socialization. For the safety and interpersonal relationships bring satisfaction and reflected in a positive way the organization is necessary to apply an integration process that allows everyone to show the importance of group work for the development and welfare of all. The current study aimed to explore how the integration induces about job security. The methodology used in this project was literature survey. In summary it can be concluded that integration presents an optimistic impact facilitating adaptation, safety and welfare organization, making it a competitive advantage in today's market that focuses on human potential.

Keywords: Integration; Safety at work; Competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dimensão da Organização	16
Figura 2 - Visão dos Conflitos	18
Figura 3 – Três Níveis da Cultura Organizacional	19
Figura 4 – Trevo Entidade Social	24
Figura 5 – Subsistema de ARH	27
Figura 6 – Movimentação Provocada Pelo Recrutamento	32
Figura 7 – Composição da Remuneração	37

LISTA DE ABREVIATURAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CEPA	Comissão Especial de Prevenção de Acidentes
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
EPC	Equipamentos de Proteção Coletiva
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
NR	Normas Regulamentadoras
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa da Escolha do Tema	13
1.2 Problemas de Pesquisa	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1 Objetivo Geral	14
1.3.2 Objetivo Especifico	14
1.4 Delimitações do Trabalho	14
1.5 Estrutura do Trabalho	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Conceito de Cultura Organizacional	16
2.1.1 Tipos de Cultura Organizacional	19
2.1.2 As funções da Cultura Organizacional	22
2.2 Conceito de Administração de Recursos Humanos	24
2.2.1 Subsistemas da Administração de Recursos Humanos	26
2.2.2 Subsistema de Provisão	29
2.2.2.1 A Integração	33
2.3 Subsistema de Manutenção de Pessoas	34
2.4 Surgimento da Segurança do Trabalho	39
2.4.1 Conceito de Segurança do Trabalho	41
2.4.2 A importância da Integração para a Segurança no Trabalho	44
METODO	48
CONCLUSÃO	49
REFERENCIAS	51

INTRODUÇÃO

Temos como tema abordado a importância da integração do colaborador na empresa, sendo este um fator diferencial para uma organização, avaliando de forma abreviada os principais obstáculos encontrados no primeiro dia de trabalho.

Diante os desafios encontrados pelas empresas, em não saber como ingressar um colaborador de forma rápida e eficaz em seu ambiente profissional, devido a insegurança e a incompreensão do não saber a real tarefa que irá se desempenhar na empresa na dificuldade da primeira relação com seus respectivos colegas de trabalho, verificou se que faltava algo para melhorar o desenvolvimento a atual situação, de forma em que a receptividade e acolhimento seja recíproco e flexível para todos da organização.

Mediante as dificuldades encontradas no primeiro contato do colaborador com a empresa, causada pela ansiedade, nervosismo, pela falta de auxílio da empresa e dos demais colaboradores. Algumas organizações adotaram um programa, chamado “processo de integração”,

Abordaremos importância desse processo na vida do colaborador dentro da empresa e qual será o diferencial para a primeira etapa do empregado dentro da organização, focando nas vantagens em que se consiste em buscar.

Possuindo características importantes para a melhor relação entre funcionário e empresa, a integração aprimora o conhecimento de forma ampla e segura sobre a missão, visão e os valores da empresa, mostrando para o colaborador a importância de seu trabalho e que sua segurança e seu bem estar, estão sendo monitorados e valorizados. Desse modo a adaptação será rápida e eficaz, atendendo assim as necessidades da organização, e desenvolvendo uma postura que alcançara os princípios desejados para estabelecer um bom clima organizacional.

Este ofício enfoca o quão importante é esse processo, busca atrair a atenção para a falta que a integração faz no dia a dia do colaborador. Sua essência permite um começo positivo dos novos funcionários, assim a informação e feedback que uma pessoa recebe nas duas primeiras semanas de trabalho são vitais, comprovando na motivação e comprometimento que o colaborador acolhido e informado exibirá. Realçaremos quais as vantagens que a organização alcançara com o encadeamento da integração através de indicadores importantes, dentre eles o aumento de produtividade, alta motivação, melhora na qualidade e rotatividade de pessoal. Ampliando dessa forma a capacitação e qualificação do profissional, multiplicando ainda mais seu desempenho.

Segundo Chiavenato (2004, pag. 400) as metas e estratégias geradas dentro da empresa são essenciais e extremamente importantes para a relação entre empresa e empregado.

O alinhamento das pessoas e de seu desempenho e competências às estratégias do negócio e às metas organizacionais figura hoje como condição básica para que os gestores de linha sejam bem-sucedidos em suas atividades. Dentro desse contexto, o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância.

a.1 Justificativa da Escolha do Tema

Com a chegada da globalização surgiu uma grande competitividade entre as empresas, de modo que se viu necessárias mudanças nas estratégias empresariais. A principal delas seria a apresentação da cultura e política das empresas, para novos empregados, auxiliando os a se adaptar rapidamente ao ambiente de trabalho, buscando assim a organização um diferencial e excelência nos serviços e processos, bem como o bem estar e segurança e saúde do trabalhador diante das outras empresas.

Vendo essas inseguranças e incompreensões, dificuldades encontradas no primeiro contato do novo colaborador, as organizações adquiriram a visão de que é importante o conhecimento e entrosamento das pessoas para se destacar no mercado competitivo. Diante deste contexto se faz necessário que empresas adotem políticas de integração e segurança no trabalho.

Este trabalho mostrara a importância da integração e o seu diferencial na segurança no trabalho dentro das organizações.

a.2 Problema de pesquisa

Devido às mudanças aceleradas, o mercado ficou competitivo dentre as empresas o que faz com que busquem variação uma das outras, atributos que tornem a única e superior, visando seu objetivo principal e o caminho para o sucesso.

As empresas precisam de pessoas que trabalhem com prazer, motivadas, satisfeitas e entrosadas para que o ambiente de trabalho seja propício e adequado para que todos seus esforços não tenham sido em vão. Fazer com que todos trabalhem em prol de um objetivo muitas vezes é difícil se houver valorização das pessoas que ali estão e também quando há falha na apresentação da visão, missão e valores da empresa.

Segundo Chiavenato (2002), diz que “O treinamento de Integração visa à adaptação e ambientação inicial do novo empregado à empresa e ao ambiente social e físico onde irá trabalhar.” É imprescindível que haja planejamento para o processo de integração do novo empregado, uma apresentação que forneça informações indispensáveis sobre a organização.

Desta forma, a integração de novos funcionários é um diferencial para a segurança do trabalho?

a.3 Objetivos

a.3.1 Objetivo Geral

Analisar, através de pesquisas bibliográficas, como a integração influencia na organização e qual sua importância na área da segurança do trabalho.

a.3.2 Objetivos Específicos.

Pesquisar artigos e literaturas relativos ao tema.

Apurar a importância e o diferencial da integração.

a.4 Delimitação do Trabalho

Este trabalho abordará um fator que influencia no bom relacionamento das pessoas em uma empresa sendo ele a integração.

Essa pesquisa que busca levantamento teórico, para melhor compreensão do tema proposto.

a.5 Estrutura do Trabalho

Na primeira seção, apresenta-se a introdução, justificativa da escolha do tema, problema de pesquisa, objetivos, delimitação do trabalho e procedimentos metodológicos.

Na segunda seção, apresenta-se Fundamentação Teórica, onde desenvolvido o trabalho através de pesquisas bibliográficas onde foi fundamental a pesquisa acerca dos temas como: Cultura Organizacional, Administração de Recursos Humanos, Subsistemas de Recursos

Humanos, Integração e socialização do novo colaborador, Saúde Higiene e Segurança do Trabalho.

Na terceira seção apresenta-se a conclusão e as recomendações para trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Conceito de Cultura Organizacional

Historicamente falando, nas décadas de 70 e 80 do século XX, foi intensificado os estudos sobre o tema cultura de empresa. As circunstâncias desse acontecimento se deu ao fato do resultante sucesso alcançado pelas indústrias japonesas, o qual consequentemente causou um incomodo aos nortes americanos.

Diversos estudiosos do campo da antropologia focaram seus olhares para as particularidades da sociedade e aspectos das indústrias do Japão, fazendo uma análise aprofundada e documentada em relação ao duplo momento externo e interno. Sendo assim, o conceito de cultura organizacional passa a ser entendido como uma variável também interna à empresa.

Toda organização é composta por quatro dimensões:

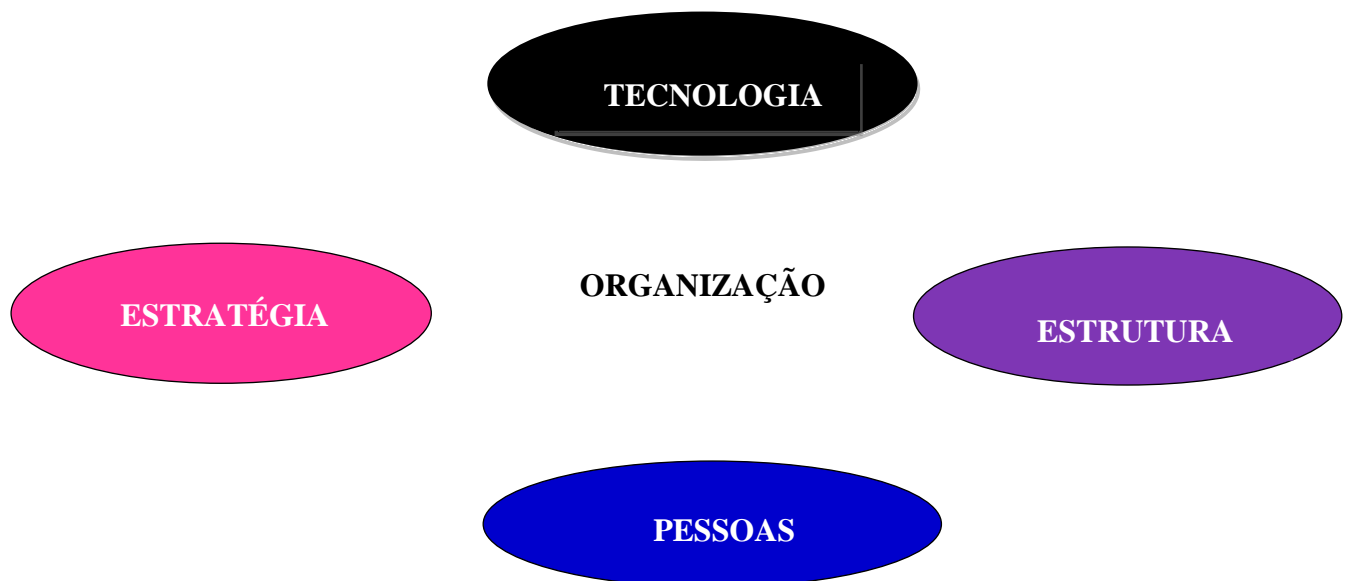


Figura 1 Dimensões da organização, **Fonte:** do autor.

- Estratégia: definição do ramo em que a empresa irá atuar determinando o espaço que ela ocupara no ambiente em qual se compete.

- Tecnologia: é o conhecimento de que a organização possui para atingir seu objetivo de estratégia.

- Estrutura: a estrutura organizacional mostra como a organização aloca os recursos que ela possui isso vai além do organograma.

- Pessoas: são elas que criam o contexto ou um ambiente no quais as coisas acontecem.

O que as pessoas produzem quando estão juntas é o fenômeno chamado cultura.

Portanto pode-se reconhecer que Cultura Organizacional surge através da interação de pessoas, tudo aquilo que um grupo compartilha em termos de crenças, hábitos, regras, valores, comportamentos, conhecimentos é tudo que faz com que o grupo se enxergue como parte de algo maior.

Tendo essa cultura compartilhada e clara para todos os envolvidos é uma alavanca e diferencial competitivo, pois isso é muito mais difícil de se copiar. A questão cultural é a grande tônica, o lugar onde pode ser a diferença de crescimento.

De acordo com Schein (2009, p. 16) a cultura denomina aquilo que funciona suficiente para ser validado e ensinado a novos integrantes, para se perceber, pensar e sentir em relação a problemas.

A Cultura Organizacional é um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Schein. (2009, p. 16).

A execução deste processo é feito por meio do resultado da luta por adaptação ao ambiente externo e também pelo processo de integração do grupo organizacional. As pessoas inseridas no contexto organizacional atravessam experiências positivas e negativas, e então a partir dessas experiências distingue a forma mais adequada de agir frente aos problemas, criando assim um padrão de comportamento que são institucionalizados pelos indivíduos que compõem a organização.

Segundo Elliot Jaques (1951) a cultura reflete a mentalidade que prevalece em uma organização; e isso aparece do compartilhamento entre todas as pessoas.

É o hábito tradicional e costumeiro de pensar e fazer as coisas, que é compartilhado em maior ou menor grau pelos seus membros e que os novos membros devem aprender e assimilar, pelo menos parcialmente para que possam ser aceitos no contexto da empresa. Jaques. (1951, p. 251).

Pode-se concluir que a cultura empresarial está ligada a pressupostos básicos que são criados a partir de experiências partilhadas dos membros que daí por diante nascem seus valores, crenças e verdades e não só isso, ela também determina através da socialização as estruturas organizacionais, os poderes concedidos a cada pessoa, os códigos de condutas, comportamentos esperados pelos mesmos e os ritos de iniciação para a entrada e aceitação ao grupo, ou seja, é a identidade organizacional que é própria e única de cada empresa.

A cultura organizacional é uma variável que auxilia a ciência da administração a distinguir melhor esse ativo intangível. Para Schein (2005, p.17) a cultura é fundamental para a compreensão e entendimento do modo operacional.

Cultura organizacional é de suma importância para a gestão das empresas, pois tanto a estratégia e os objetivos quanto o modo de operação da empresa e o comportamento das pessoas são influenciados pelos elementos culturais. O desvendar do papel da cultura na vida organizacional é fundamental quando se deseja torná-la mais eficiente e eficaz. Schein (2005, p.17).

Esses costumes, hábitos podem ser vistos como um mecanismo de controle e tem contribuído perante as organizações uma visão maior de como se relacionar com os indivíduos que vivem num mesmo grupo social, e é com base na influência da cultura nas organizações que empresários e proprietários de negócios de uma determinada empresa tomam decisões para alcançar seus objetivos organizacionais.

Compreender a cultura de uma empresa é discernir sobre vários elementos que permitem visualiza-la e identifica-la, utilizando os mesmos para a integração dos funcionários. Facilitar a adaptação e envolver pessoas no ambiente de trabalho só favorece a organização.

Portanto podemos afirmar que a cultura organizacional é um alicerce para um processo eficaz da socialização, por meio de um processo de integração. Esse método auxilia na diminuição de conflitos.

A adaptação do ambiente externo e a integração do ambiente interno são questões que são vistas dentro das organizações como problemas, ou seja, são assuntos sobre os quais a parte administrativa da empresa tem que ter um controle ou forma de lidar e até mesmo moldar, pois são pessoas diferentes, com comportamentos, atitudes e ideias distintas e se não houver uma conexão positiva entre eles, estes podem vir a causar grandes problemas para a empresa. Segundo Chiavenato (2004, p.416) o conflito sempre existira porem os administradores devem estar preparados, com soluções imediatas para que assim sejam mais assertivos e tomem uma decisão onde manterá o bem estar entre pessoas ou grupos, sem possíveis injustiças.

O conflito é inevitável, o administrador precisa conhecer a respeito de suas possíveis soluções ou resoluções. A solução de um conflito passa quase sempre pelo exame das condições que o provocaram. Chiavenato. (2004, p.416).

Apesar dos conflitos serem algo de desgosto aos administradores de uma organização, eles podem ser encarados de duas maneiras: negativista e sob a visão positiva.



Figura 2 Visão dos Conflitos, **Fonte:** do autor.

A incompatibilidade de duas ou mais pessoas pode trazer um enfoque construtivo, tendo em vista que será um integrante evolutivo para a organização, podendo se dizer que isso ocorre devido aos resultados dos sistemas organizacionais. Na resolução de conflitos o conhecimento a cultura será reconhecido como principal fator da compreensão do mesmo.

Por isso os administradores devem cada vez mais fiscalizar as atitudes e atividades do pessoal, pois poderá haver discórdia perante valores, crenças e costumes, com essa observação será possível uma maior compreensão sobre os indivíduos que integram o ambiente da empresa e detectara como esta o clima organizacional que é um dos auxiliares para o sucesso organizacional.

2.1.1. Tipos de Cultura organizacional

Para SCHEIN (2001), a cultura poderá ser analisada em níveis e os mesmos induzem no sucesso da organização. Segundo Schemerhorn Jr. (2007, p. 83), “por meio deles os novos membros podem aprender a cultura da organização e todos podem compartilhar e confirmar seus aspectos especiais ao longo do tempo”. Para Motta e Vasconcelos (2004, p. 311), “a partir desses elementos, pode-se descrever a cultura de uma empresa e é possível descrever suas transformações”. Observa-se que esses níveis são de total importância na cultura organizacional de uma empresa, com isso citamos os correspondentes níveis, são eles: Artefatos, Valores compartilhados e Pressupostos básicos, conforme figura 3.



Figura 3 Três níveis da cultura organizacional. **Fonte:** Do autor.

Os artefatos são os objetos da organização, algo que é fácil de identificar algo superficial, visível dentro da empresa. Tudo que for perceptível aos olhos das pessoas, notável. Nesse nível inclui produtos, linguagem, emoções, todos rituais observáveis.

O interessante desse aspecto é a facilidade de constatado e a dificuldade é a de ser decifrado.

O segundo nível são os valores compartilhados, as condutas, missão, princípios da organização que as pessoas dividem entre si, envolve sobre o comportamento do colaborador. Ele não é a cultura exatamente dita, pois podem ser questionados e modificados. O que vai determinar a sua aceitação é a consequência positiva que o valor casado trazer à organização e ao grupo.

Por fim, surgem as certezas básicas ou ocultas da cultura organizacional que são as crenças, sentimentos, pressuposições dominantes nas quais os empregados acreditam. Podem ser prescritas de uma maneira correta de se fazer, mas não são escritas e nem faladas.

Esses três elementos auxiliam na descoberta, conhecimento e compreensão sobre a cultura de uma organização. Os fundadores da organização têm grande responsabilidade de moldar seus padrões culturais e repassar para os possíveis líderes o desenvolvimento do mesmo, para que assim transfiram aos demais a visão da organização e o papel que ela exerce e desempenha no mundo.

As representações e comportamentos emanados de valores, crenças e mitos valorizados na cultura de uma organização são reforçados e formados dialeticamente com suas estruturas formais, suas inter-relações vividas em seu dia-a-dia e tudo aquilo de concreto que compõem o mundo material da organização [...] (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 41).

O modelo pelo qual a organização conduz seu negócio define seus valores, crenças, símbolos, mitos e padrões de recompensas de sua empresa.

Em suma, cada organização tem seus costumes, sua cultura, sua funcionalidade e forma de administrar. Os fatores existentes na cultura organizacional influenciam diretamente nas tomadas de decisões dos responsáveis pela empresa.

A cultura organizacional comumente é o retrato, dos elementos da elaboração dos proprietários, diretores, chefes até mesmo das pessoas que compõem a organização como um todo se destacando em algum momento do trabalho. Por isso deve ser compartilhada entre todos, pois são essenciais para melhoria e crescimento e sucesso da organização.

Esses níveis da cultura representam práticas de comportamento. O que tornam eles um diferencial é a conscientização que as pessoas têm dele e quão perceptível são para o convívio com a organização.

Algumas iniciativas de mudanças não são consideradas níveis profundos de uma empresa. Quando somente se conduz pessoas internas, essa modalidade fica ainda mais difícil.

Novos funcionários e pessoas criteriosas com relação a organização são mais vulneráveis a essas características da cultura.

A importância de se saber e conhecer a fundo a cultura de sua empresa faz com que os líderes sejam mais conscientes do seu poder de influência e ética em relação a isso e que com isso encaminhem esses valores para sucesso da empresa. Com tudo, sócios, diretores devem ter em mente que seus comportamentos, atitudes, visões influenciam diretamente nas percepções e ações das pessoas no dia a dia.

Para Mota (1997, p. 41) o que decreta a composição de uma organização é tudo que se vive dia após dia dentro dela.

As representações e comportamentos emanados de valores, crenças e mitos valorizados na cultura de uma organização são reforçados e formados dialeticamente com suas estruturas formais, suas inter-relações vividas em seu dia-a-dia e tudo aquilo de concreto que compõem o mundo material da organização [...]. Mota. (1997, p. 41).

Carmazzi (2012) definiu também que existem mais cinco tipos de cultura organizacional em sua visão, e de acordo com suas ideias as organizações podem se desenvolver desde um nível mínimo de compromisso possível até o que contempla o máximo de engajamento. São eles:

a) **Cultura de culpa:** é a cultura que alimenta a autodesconfiança e medo. Culpam-se um perante ao outro diante de resultados inesperados e terríveis obtidos para que assim evitem desculpas individuais. Não existe atitude própria, pois o receio, temor de assumir responsabilidades bloqueia as atitudes de pro atividade de cada um.

b) **Cultura multidirecional:** a comunicação e colaboração entre os departamentos envolvidos são poucas e difíceis de entretenimento. Os grupos se fecham e só existe integridade dentro deles, devido a isso acabam se criticando entre si. A empresa por não possuir uma eficiência capaz de suprir boatos.

c) **Cultura vive e deixa de viver:** Cultiva a generosidade e a benevolência. As pessoas não têm a visão do futuro, deixando desse modo o prazer de fazer um belo trabalho, apesar de o ambiente parecer favorável e demonstrar que tudo está sendo executado de maneira correta, os colaboradores começam a perceber que não tem oportunidade de desenvolvimento e pouco aprendem na organização. Os indivíduos têm uma relação evacuada e o comprometimento varia entre grupo e indivíduo.

d) **Cultura que respeita a Marca:** Os empregados confiam que o produto oferecido possa colaborar de forma satisfatória devido a seus esforços. Os funcionários prognosticam problemas e tentam resolvê-los pensando no bem futuro. Porém o

relacionamento com gestores não é totalmente positivo, mas o compromisso com o que será feito é responsabilidade de todos. Com isso muitos assumem uma obrigação coletiva.

e) **Cultura da Liderança Enriquecida:** Todos veem a organização como umas extensões de seus conhecimentos sentem se satisfeitos com o que fazem e existe colaboração de todos para chegar no objetivo final. Suas metas individuais são coincidadas com os da empresa e procuram aproveitar cada trabalho em conjunto aproveitando ao máximo conhecimento. Os lideres não criam adeptos a uma única atividade, mas sim novos lideres. Assim os colaboradores como um todo cria um compromisso com a organização.

A cultura organizacional oferece uma observação e direcionamento às pessoas nas suas ações em grupo e a inovar no ambiente em que se vive, essas são qualidades diferentes para se desenvolver.

2.1.2 As funções da cultura organizacional

A cultura organizacional tem diversas funções, algumas de difícil identificação e outras mais evidentes à percepção externa, dentre elas estão a adaptação externa e integração interna. A importância da integração interna surgiu de um senso de coesão do grupo, é onde a organização forma uma identidade que identifica o que eles são e como eles vêem o meio externo. A outra função que a cultura empresarial tem é a capacidade de adaptação externa. Essa capacidade de adaptação está ligada a realizações de metas e como a organização se antecipa e reage às mudanças que afetam o ambiente.

A cultura de uma empresa tem algumas posições sendo elas:

- a) Definidora de fronteiras onde se cria um diferencial de uma organização a outra.
- b) Possibilita um discernimento de identidade aos indivíduos da organização.
- c) Ajuda no engajamento de algo maior do que o benefício de cada um.
- d) Auxilia no estabelecimento do sistema social. A organização mantém todos os membros intimamente ligados, fornecendo assim padrões apropriados para algo que os colaboradores irão dizer ou fazer.
- e) Pode se também utilizar como um indicador de sentido e mecanismo de controle que conduz e da forma às posturas e comportamento dos empregados.

A atribuição da cultura na influencia do comportamento dos colaboradores cada vez ganha mais importância no ambiente de trabalho. À proporção que as empresas expandiram a dimensão de controle, “achataram” a estrutura, incorporaram o trabalho em equipe, diminuíram a formalização e deram mais emancipação aos funcionários, os valores

compartilhados, resultantes de uma cultura organizacional resistente, garantindo que todos percorram pra mesma direção.

A cultura serve para regular as relações entre todos envolvidos dentro da organização, por exemplo, como devem se socializar, como deve ser tratamento de um perante ao outro, como lidar e resolver os conflitos. Esses são alguns dos comportamentos desenvolvidos pela relação do dia a dia e passam a ser parte da cultura.

Segundo Albuquerque (1999, p. 218) organização competente é aquele que supre as expectativas dos que fazem parte da mesma.

Aquela que atenda às expectativas dos múltiplos participantes interessados. Por isso a função crítica da organização é coordenar a lealdade e o comprometimento dos participantes com relação à sobrevivência dela em longo prazo e à rede social em que está inserida. Albuquerque. (1999, p. 218).

A cultura de uma organização provoca comportamentos funcionais que auxiliam no alcance de suas metas e objetivos. Tem como por finalidade também individualizar uma empresa da outra, proporcionando dessa forma uma identidade única. Dessa mesma maneira a cultura especifica uma identidade para os seus membros dentro da organização, ela designa estrutura organizacional e ocupacional que será reconhecido por eles próprios e não por outros. De certa forma ela cria um compromisso de modificar característica de sua sociedade e não somente pensa em seu interesse pessoal. Chiavenato (2005, p. 157) afirma que:

O impulso alavancado da modernização está nas pessoas, nas suas habilidades e nos conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na inteligência e na sua competência. Chiavenato (2005, p.157).

Com essa mentalidade se cria uma imagem de “entidade social” que visa desenvolver talentos, habilidades e motivar os componentes dentro da organização.

Para Montana (1999, p. 203) motivação é: O processo de estimular um individuo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada.



Figura 4 Trevo entidade social. **Fonte:** Wesley Vieira Borges, Organização como entidade social.

Com esse mecanismo a organização se torna forte e efetiva, tendo um direcionamento definido e uma realidade pela qual, os colaboradores irão viver, socializando novos membros de forma peculiar periodicamente e ressocializando membros mais antigos.

2.2. Conceito de Administração de Recursos Humanos

No final do século XIX, os EUA sofreu a passagem de uma economia agrária de subsistência para uma economia industrial emergente, o que ocasionou uma mudança básica de auto emprego para o trabalho em siderúrgicas, ferrovias e outras indústrias pesadas. Esse novo ambiente impôs uma divisão do trabalho e a urgência de um setor para administrar pessoas em um contexto organizacional.

As organizações do tipo fabril e seus programas de pessoal foram sendo desenvolvidos no decorrer do século XX, em razão da implantação de varias leis fundamentais e ao inicio dos princípios da ciência social que junto à administração científica contribuíram para a ARH nessa época. O engenheiro Frederick W. Taylor além de criador da administração científica foi também o responsável por introduzir no ambiente organizacional, métodos como o estudo de tempos e movimentos, salários de incentivo e medidas de eficácia técnica, esse método tinha como objetivo envolver uma revolução mental, fazendo com que tanto os empregados quanto os empregadores abandonasse a disputa pela repartição do produto do trabalho em favor da coordenação de esforços para aumentar o lucro.

O primeiro passo foi dado pelo testemunho trazido no livro *Shop Management*, de 1903, seguido de *Os Princípios da Administração Científica* de 1906, ambos de autoria do até então desconhecido Engenheiro Taylor, na busca da maximização da eficiência na produção. Marras (2011, p.06)

O Taylorismo americano teve uma grande influencia nas indústrias do Brasil. Com o surgimento dos primeiros sistemas de mecanização, fabricação de tecidos e desenho de produção em massa se tornou necessário à seleção de pessoas e isso veio a dar sentido à um dos slogan mais popular da época na área de administração de recursos humanos a pessoa certa para o cargo certo

Outra pessoa que também contribuiu de forma ampla para o movimento da administração científica e/ou ARH foi o diretor de grandes minas e usinas siderurgias Jules Henri Fayol, ele criou a doutrina que se tornou conhecida como *fayolismo*, tal doutrina

concede aos subordinados uma capacidade técnica, que se apresenta nos seguintes princípios: Conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Ao americano Taylor seguiu-se o Francês Fayol, com seu administrador geral e industrial, de 1916, no qual introduziu pela primeira vez a clássica divisão das funções de administração. Marras (2011, p.06)

Foi durante a Segunda Guerra Mundial, nos anos de 1920 que vários avanços no campo da administração de recursos humanos começaram a ocorrer, o exercito americano começou a utilizar métodos para recrutar e selecionar oficiais foi ai que surgiu o programa de treinamento no serviço. Já em 1927 na fabrica do *Western Electric Company* em Hawthorne começou um dos estudos mais famosos, tais estudos foram conduzidos por Elton Mayo e seus assistentes, tinham como propósito determinar o efeito dos fatores físicos sobre a produtividade. O estudo descobriu que fatores como ambiente social, grupos de trabalho informais, horas de trabalho e períodos de descanso, podem ter um impacto positivo na produtividade. Do ponto de vista dos recursos humanos esse estudo veio para ressaltar a importância de fatores psicológicos e sociais na produção e como consequência formou uma base importante para a criação de programas sociais, como recreação, benefícios e aconselhamentos para funcionários, valorizando as relações humanas no trabalho.

Em razão de todas as mudanças ocorridas no século XX a administração de recursos humanos evoluiu de aspectos físicos, como contratar e demitir, para uma visão mais ampla dos funcionários, como pessoas complexas com uma série de necessidades. Assim proporcionando um refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho, tendo como efeito as relações humanas como constituinte em um processo de interação de indivíduos em uma posição de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas ao mesmo tempo em que colaboram com a empresa.

A Administração de Recursos Humanos evoluiu, no ultimo século, de aspectos limitados, como contratar e demitir, para uma visão mais ampla dos funcionários como pessoas complexas com uma série de necessidades. Os gerentes de hoje assumem a visão mais ampla no gerenciamento dos recursos humanos. Patrick e Bruce (2010, p.201)

Na época atual a área de administração de recursos humanos (ARH) apresenta uma maior amplitude com a finalidade de atender o desenvolvimento e capacitação de todos que se envolvem com o RH, seu intuito de prover conceitos, ferramentas e procedimentos com excelência, faz com que o desempenho e a vontade de permanecer na empresa se efetivem

como um todo. Na Visão de Chiavenato (2012, P. 127), A ARH finda ser uma conciliação de empresa e pessoa, pois ambas as partes são fundamentais para a existência de uma organização, sendo assim, o âmbito que a empresa precisa criar é o de agregar valores e o bem estar de todos, para que assim se possam alcançar seus objetivos através da interação da empresa e pessoas.

A administração é a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, através dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos. Chiavenato (2012, p. 127).

O objetivo da administração de recursos humanos é fundamentado no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas capazes de gerar um desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização exerce a função de permitir que as pessoas que com ela colaboram alcance seus objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com a função exercida, ela visa conquistar e manter a pessoa na organização, dando o melhor de si com atitudes favoráveis e positivas.

2.2.1 Subsistemas da Administração de Recursos Humanos

Nos dias de hoje com o forte avanço do conhecimento da base da excelência organizacional, o elemento humano passou a ser um elemento fundamental para o sucesso de uma organização. A globalização, o desenvolvimento tecnológico e a mudança e transformação da sociedade provocam constantes mudanças na eficácia de RH, fazendo com que a capacidade de sobrevivência de uma organização passe a depender cada vez mais das habilidades e competências existentes nas pessoas que nela atuam. Em um mundo onde os negócios são caracterizados por uma intensa mudança, as organizações precisam trabalhar de maneira rápida e decisiva a fim de reorientar seus rumos, modificar produtos e serviços, como forma de acompanhar tais avanços.

É correto afirmar que a tecnologia é uma ferramenta fundamental na atuação de recursos financeiros e materiais, mas a principal ferramenta é o capital humano, ele é responsável por tomar decisões, avaliar situações, avaliar as expectativas dos clientes e introduzir sua inteligência, criatividade e imaginação. É por isso que as organizações mais bem sucedidas têm como segredo o saber agregar valores humanos, integra-los e alinha-los em suas atividades.

Com as alterações no mercado de RH, Dave Ulrich (1998, p.17) viu a necessidade de adequação dos processos organizacionais diretamente ligados a Gestão de Pessoas.

As últimas décadas testemunharam mudanças profundas no papel de RH. Tradicionalmente, os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional. O pessoal de RH se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, e não se considerava participante da estratégia geral da empresa. Dave Ulrich (1998, p.17).

Como o conceito de eficácia de RH vem sofrendo constantes mudanças se veem necessário o acompanhamento das mesmas, e como já citadas, essas mudanças fez com que o elemento humano se tornasse o elemento chave de uma organização devido a sua capacidade de desenvolver habilidades e atitudes que contribuem para o crescimento da empresa. Atualmente os conceitos de gestão por competência podem ser definidos como um processo embasado em três pilares básicos: atração, manutenção e aperfeiçoamento constante dos profissionais, estas ações têm como objetivo influenciar os resultados da empresa de maneira positiva. A ideia é identificar as competências necessárias para implantar a estratégia da empresa e a partir disso, selecionar e/ou capacitar os profissionais, para que eles possam aplicar da melhor maneira possível suas habilidades, no sentido de alcançar os objetivos propostos.

As áreas de atuação da administração de recursos humanos são abordadas como um sistema integrado que é dividida em cinco partes que são denominadas de subsistemas.

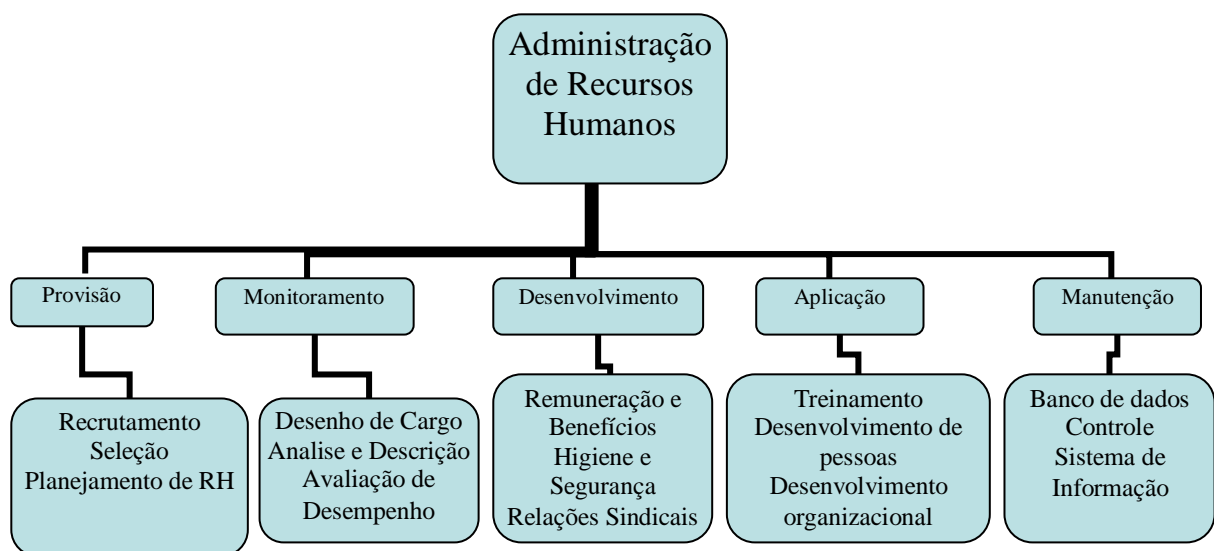


Figura 5 Subsistemas da ARH. **Fonte:** Do autor

Subsistemas de Recursos humanos é um âmbito da Ciência da Administração que tem como objetivo claro e nítido à administração de pessoas em seu ambiente de trabalho, focada nas praticas e políticas empresariais. Devido sua forma multidisciplinar, reúne outras ciências como a Psicologia do Trabalho, direito trabalhista entre outras.

Seu objetivo é conjecturar uma equipe de trabalho como ferramenta de sustentação dos objetivos organizacionais, e o indivíduo como um aliado de extrema importância dessa engrenagem do processo social e produtivo.

Considerada uma peça chave e de suma importância no funcionamento e desenvolvimento ininterrupto de uma empresa o ARH possui cinco subsistemas da Gestão de Pessoas que o administrador supervisiona, com o intuito de conduzir aos colaboradores os valores da empresa e com isso auxiliar no aumento da produtividade e resultados do trabalho. São eles:

- a) **Provisão:** nada mais é do que um procedimento utilizado para incorporar novos funcionários na empresa. Define-se quem irá trabalhar na organização; esse processo se inicia com a pesquisa de RH verificando o mercado de trabalho, tudo que envolve a prática de Recursos Humanos, tem como seguimento o recrutamento e seleção de candidatos e é finalizado com a integração do novo colaborador ao ambiente organizacional.
- b) **Aplicação:** é o procedimento que desenha, orienta e acompanha as posições que as pessoas irão desempenhar na empresa. Inclui a análise e descrição de cargo, o plano de carreira e o feedback. Proporcionando crescimento profissional e aumentando a produtividade.
- c) **Manutenção:** um método utilizado para elaboração das condições do ambiente organizacional e psicológico gratificando as atividades e tarefas das pessoas, fazendo com que continuem a atuar na empresa. Esse processo inclui Higiene e segurança do trabalho, plano de benefícios, recompensas etc.
- d) **Desenvolvimento:** são os processos que visa a capacitação e fomentação do desenvolvimento pessoal e profissional do empregado. Inclui se nessa etapa o treinamento das pessoas para exercerem corretamente suas funções; e desenvolvimento de carreiras com visão de médio e longo prazo para potencializar e estimular novos interesses e habilidades.
- e) **Monitoramento:** método utilizado para fiscalizar e acompanhar as ações das pessoas e examinar resultados. Incluem se nesse processo auditoria de RH, sistemas de informações e bancos de dados.

Esses subsistemas estão relacionados e todos eles precisam trabalhar de maneira integrada e balanceada para que o resultado da ARH seja expandido. Conforme a perfeita articulação e sintonias entre os cinco subsistemas, o resultado global vai expandindo, de

maneira que cada um dos cinco influencia de maneira positiva os demais para que assim possa gerar sinergia.

Juntos, os subsistemas criam um processo global e dinâmico, e através desse processo que as organizações conseguem atrair e manter pessoas. O processo global não tem uma seqüência certa de ser executada, isso se dá ao fato de que os subsistemas não estão relacionados entre si de uma única maneira, pois são contingentes e/ou situacionais e variam de organização para organização, levando em conta os fatores ambientais, organizacionais, humanos e tecnológicos. No caso de um dos subsistemas se modificar ou se desenvolver em alguma direção não quer dizer que os demais deles irão seguir a mesma direção.

Os subsistemas de ARH podem ser mensurados através de um espaço de tempo que vai desde a abordagem tradicional até uma abordagem moderna, quando os subsistemas são tratados de maneira tradicional, eles mostram aspectos obsoletos que precisam de correções e melhorias, já quando ocorre o contrário e eles são desempenhados adequadamente eles aclamam certos aspectos orgânicos e proativos que os conduzem a um nível satisfatório de excelência.

É correto afirmar que as organizações hoje em dia procuram alcançar resultados positivos no que se refere ao valor econômico agregado, crescimento dos negócios, maior participação no mercado e lucratividade, mas para que esses objetivos sejam alcançados é necessário que a organização tenha clientes, para que possa servi-los, atende-los e satisfaze-los adequadamente de maneira que se crie um vínculo e fidelidade entre as partes. Mas para que se possam conquistar clientes é preciso que a organização se disponha de processos internos, como a produtividade, qualidade e inovação dos produtos oferecidos, esses processos dependem, por sua vez, de competências organizacionais que se decorrem do capital humano, tais como conhecimento, habilidades, atitudes, competências, comprometimento, adaptabilidade, desempenho e foco em resultados. E para que essas competências do capital humano sejam almeçadas é que se faz necessário o uso dos subsistemas de ARH, como promover, aplicar, manter, desenvolver e monitorar pessoas.

De tal maneira, a base fundamental para que se alcance o resultado almejado dos negócios reside nos subsistemas de ARH que cada organização é capaz de criar e utilizar.

2.2.2 Subsistema de Provisão

Atualmente estamos na era do conhecimento, essa era faz com que o capital humano seja visto como base da excelência empresarial. As pessoas agregadas aos valores,

patrimônios, desenvolvimento tecnológico, mudança e enfrentamento da globalização referente à organização que atua, são partes fundamentais para a capacidade e sobrevivência das empresas. O subsistema de provisão de RH providencia de maneira interminável valores e talentos humanos capazes de formar o cérebro e o sistema nervoso da empresa.

O processo do subsistema de provisão tem como objetivo envolver todas as atividades relacionadas ao mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoas, a fim de fornecer talentos para o aumento do capital humano nas organizações.

A contratação de novos colaboradores nas empresas é feita através da área de Recursos Humanos, por meio de pesquisas no mercado, divulgações de vaga, seleção de currículos dentre outros.

Para a contratação de um novo colaborador, a área de recursos humanos deve seguir a risca os processos descritos no subsistema de provisão, o primeiro dele é a pesquisa de mercado. O mercado pode ser dividido em duas partes:

Mercado de trabalho, que significa vagas disponíveis pela empresa, esse tipo de mercado esta em constante flutuação, ou seja, são dependentes da lei de oferta e procura e tem como objetivo a retenção de talento.

Nesse ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são ‘armas’ no campo de batalha competitivo. Tal como as equipes esportivas recrutam agressivamente os melhores atletas, as organizações empresariais no futuro competirão agressivamente pelo melhor talento. Ulrich (1999, p.29)

Mercado de Recursos Humanos, que significa a conexão de pessoas aptas ao exercício de alguma atividade e as organizações e seus postos de trabalho. A função do RH neste processo é estudar, conhecer e aproximar essas duas partes para que elas aumentem a oferta e procura de pessoas e vagas de trabalho.

Antes de ingressar na empresa, o candidato passa por etapas ínsitas ao processo seletivo, sendo a primeira o processo de recrutamento, o processo de recrutamento consiste na pratica da empresa divulgar no mercado de RH oportunidades de emprego, oferecendo vagas para pessoas que possuam determinadas características e qualificações que atenda as exigências de cada cargo.

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. (CHIAVENATO, 2002, p. 197).

Para total eficiência no processo de recrutamento, o mesmo deve seguir em seu planejamento três etapas fundamentais, que são elas: pesquisa interna de necessidades; pesquisa externa do mercado e definição das técnicas de recrutamento.

Pesquisa interna das necessidades: é a etapa onde a organização faz uma avaliação em relação a sua carência de recursos humanos no curto, médio e longo prazo. Seria uma coleta de informações do que a empresa precisa no que se refere à reposição de pessoas e quais seus planos para o crescimento e desenvolvimento. A etapa verifica eventuais vagas que precisam ser preenchidas ou futuras aquisições a serem feitas. Esse tipo de levantamento não é esporádico ou ocasional, mas deve ser realizado de maneira contínua envolvendo todas as áreas da organização para que possam ser retratadas suas necessidades de pessoal. A pesquisa interna é o ponto de partida de todo processo de recrutamento, é ela que orienta todas as ações necessárias no sentido de recrutar candidatos internos ou externos.

Pesquisa externa do mercado: ao contrario da pesquisa interna das necessidades, a pesquisa externa de mercado de trabalho é feita a partir da ausência atual ou das necessidades futuras da organização, essa pesquisa foca o mercado de candidatos. Dois aspectos fundamentais se sobressaem das pesquisas externa: a segmentação do mercado de Rh, que se fere a decomposição do mercado em diferentes classes de candidatos com determinadas características a serem analisadas e abordadas de maneira especifica. E a localização de fontes de recrutamento, verificar se a técnica de recrutamento que ira ser utilizada será através de jornais, se caso for, certamente o jornal escolhido para recrutar executivos, será diferentes do jornal escolhido para recrutar operários braçais.

Definição das técnicas de recrutamento a utilizar. Depois de feita a pesquisa interna e externa, o passo seguinte é definir e escolher as técnicas de recrutamento a ser utilizada para cada caso. A primeira parte é a elaboração da descrição de funções e do perfil do profissional desejado, esse processo é como um filtro, onde conforme chegando ao fim se torna cada vez mais rigoroso, até se chegar ao candidato ideal para a posição.

A primeira questão que o recrutador ira abordar é se existe alguém na empresa com o perfil pretendido para ocupar a vaga solicitada, esse processo é denominado como recrutamento interno, se não for encontrado funcionário capacitado dentro da empresa para assumir o cargo que está em aberto, o recrutador ira recorrer a pesquisa de candidatos fora da empresa, seria o chamado recrutamento externo.

Recrutamento interno é quando a empresa faz o aproveitamento de um capital humano já existente dentro de seu contexto organizacional, a empresa deve verificar se ela tem algum colaborador altamente capacitado para a execução do cargo, se caso for encontrado, ocorreria uma

movimentação dentro da organização que são chamadas: movimentação vertical, quando um funcionário é promovido; movimentação horizontal, quando um funcionário é transferido de setor; e movimentação diagonal, quando o funcionário é transferido com uma promoção.

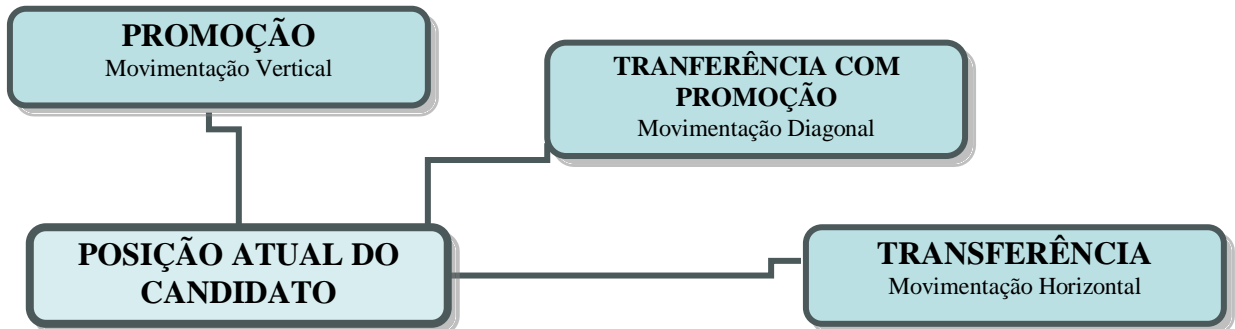


Figura 6 movimentação provocada pelo recrutamento interno, **Fonte:** do autor.

Esse tipo de recrutamento é mais rápido e lucrativo para a empresa, pois o funcionário já está inteirado sobre os processos que diz respeito a segurança da empresa, já está inteirado sobre o processo de treinamento e as demais informações que geralmente são passadas ao funcionário. Por outro lado, esse mesmo tipo de recrutamento pode gerar conflitos dentro da organização e exige um potencial de desenvolvimento dos funcionários.

Recrutamento externo é quando a empresa procura preencher a vaga com pessoas vinda de fora do seu contexto organizacional, esse recrutamento incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações. Nesse tipo de recrutamento há dois tipos de abordagem das fontes de recrutamento: a abordagem direta é feita pela própria empresa e ela usa de meios como escolas e universidades, a própria empresa, outras empresas e outras fontes para atrair candidatos para a vaga; e abordagem indireta, quando a empresa através de agencias de recrutamento, associações de classe e sindicatos atrai seus candidatos.

Esse tipo de recrutamento trás a empresa, novas experiências, novo conceito de competências e renova e enriquece os recursos humanos. Por outro lado, esse processo pode ser mais demorado, mais caro e menos seguro do que o recrutamento interno.

O planejamento de recrutamento serve como um filtro ao selecionar os candidatos, pois, ao definir alguns requisitos ele acaba permitindo que somente pessoas que contenham os requisitos mínimos para a vaga possam participar do processo. Ele pode ocorrer em três formas: recrutamento interno que acontece dentro da organização com seus próprios colaboradores, recrutamento externo que acontece fora da organização e o recrutamento misto que ocorre nos dois ambientes simultaneamente.

Após a realização do processo de recrutamento de pessoal, a próxima atividade para a aquisição do capital humano é a seleção. Enquanto o recrutamento visa atrair com seletividade os candidatos que possuam requisitos mínimos ao cargo a ser preenchido, a tarefa da seleção é de classificar dentre os candidatos recrutados aquele com que o perfil mais se adequou ao cargo disponível.

Para análise de qual candidato se enquadra melhor com a vaga disponível, são desenvolvidas técnicas de seleção, como entrevistas, provas de conhecimento ou de capacidades, testes de personalidades e as técnicas de simulação.

2.2.2.1 A integração

Após o processo de recrutamento e seleção as organizações buscam integrar os novos funcionários, apresentando a eles a cultura, a filosofia, as atividades do seu cargo, os funcionários com quem o contratado irá se relacionar, etc. Esse processo é um desafio para área de gerenciamento de recursos humanos das organizações modernas. Essa ação é determinante para a adaptação e aproveitamento dos empregados, servindo como um link entre os indivíduos e até mesmo para efetivações de resultados que promovam ajustes no hábito, atitudes e desempenho.

Dá-se o nome de socialização organizacional à maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra à sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema para que eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização (CHIAVENATO, 1999, p. 146).

O objetivo da integração é apresentar ao novo empregado as práticas básicas da empresa para que ele possa se adaptar mais rapidamente ao ambiente. Como afirma Gil (2006, p.23) os empregados também podem ser reconhecidos como parceiros da organização.

Verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros. Gil (2006, p.23).

Para dar início ao processo é necessário que a empresa comunique a segurança e a recepção sobre a chegada do novo funcionário, para que não corra o risco dele ser barrado logo no primeiro contato com a organização, pois isso poderia causar um grande desconforto e constrangimento ao mesmo. Se for necessário, já providencie uniforme, macacões e equipamento de proteção individual, para que ele se sinta melhor acolhido pela empresa.

Providencie uma pasta com as informações básicas que serão passadas ao funcionário, cuide para que nessa pasta contenha cópia das normas de segurança e prevenção de acidente, instruções sobre como usufruir dos benefícios oferecidos pela empresa e as vantagens

oferecidas pela empresa, como posto bancário, lanchonete, restaurante, serviço médico entre outras e seu horário de funcionamento.

Faça uma visita junto ao novo funcionário nas unidades da empresa, como: área de produção e dos escritórios, almoxarifado, serviço médico, área de refeição e lazer, serviço de pessoas, oficina de manutenção, banheiros e armários.

Escreva ao funcionário uma carta de boas vindas, onde é importante que se fale sobre a satisfação de recebê-lo, a valorização do ser humano na empresa, a importância da participação de todos, os funcionários como elemento de ligação entre a empresa e o cliente, a valorização da força do trabalho, os objetivos da empresa e a necessidade de vencer desafios, isso deixara o funcionário mais motivado e melhor acolhido pela empresa.

É importante também orientar o novo funcionário sobre as relações empregatícias, explicando a ele as políticas quanto aos itens de prestação de fiança a funcionário, demissão de funcionários, transferência do local de trabalho, admissão de parentes, casamento entre empregados, aumento de lotação, readmissão, salários entre outros.

Esse processo faz com que o colaborador tenha uma melhor relação com a empresa e seus companheiros de trabalho, facilitando dessa forma sua adaptação, também buscam partilhar da missão, visão e valores da organização, para o contratado ter em mente como é atuação da empresa, a realização, qualidade e o relacionamento com clientes.

Quando se fala em estimular a integração entre funcionários não só se condiz apenas na equipe do setor que ele irá atuar. Em uma empresa há vários departamentos, diante disso todos que fazem parte da organização somam esforços para dar vida ao negócio, por isso à integração não deve ser restrita somente no setor em que a pessoa irá atuar, é importante conhecer os outros departamentos da organização para que o recém-chegado não se sinta desconfortável e até mesmo bloqueado em algumas situações.

2.2.3 Subsistema de Manutenção de Pessoas

Depois de aplicado o subsistema de provisão que descrevemos anteriormente, e o de aplicação, o próximo passo que a organização deve seguir é implantar o subsistema de manutenção, esse subsistema é responsável por criar as condições pela quais as pessoas são motivadas a trabalhar, e que se sentem protegidas de diversos riscos representados em seus anseios legítimos.

Ao ponto de vista dos recursos humanos, uma organização favorável é aquela que não apenas atrai e aplica o capital humano, mas aquela que é capaz de mantê-lo na organização.

Mayo (2003, p.15) destaca a importância do capital humano na organização.

[...] o capital humano não necessita ser “restituído”. Podemos considerá-lo realmente como propriedade das pessoas, as quais estão “emprestadas” para a organização, pelo tempo que queiram ficar ou pelo tempo que decidimos retê-las. Assim como investimos e cuidamos de nosso capital financeiro, parece lógico que devamos fazer o mesmo com nossos funcionários. Mayo (2003, p.15).

Esse subsistema é o responsável por apresentar planos, como compensação monetária, benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, proporcionando ao funcionário um ambiente físico e psicológico de trabalho agradável e seguro de forma atrativa para que consiga manter o funcionário motivado se tornando assim mais produtivo. Esse processo se aproxima muito do modelo do homem econômico, que trabalha exclusivamente pelo salário, e também do modelo do homem complexo, que é flexível e adaptável as diferenças individuais de cada um, devido a esse fato, de se aproximar muito desses dois modelos suas notas de avaliação podem ser muito baixa em alguns casos e alta em outros, cabe a organização procurar trazer para si a proximidade do processo com o modelo de homem complexo. No trecho a seguir Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 123-124) relatam o papel das pessoas na organização.

Um dos requisitos para a obtenção de resultados cada vez melhores pelas organizações é a otimização dos recursos de que elas dispõem. Assim, quanto mais se otimizar a utilização dos recursos financeiros para investimentos, maior será a possibilidade de ampliar e até diversificar a linha de produção para atender a novos clientes. Da mesma forma, a adequação de equipamentos de utilização variada e a adoção de modernos métodos de trabalho permitirão otimizar os recursos da tecnologia. Em consequência, a otimização do trabalho das pessoas poderá ser crescente, na medida em que programas específicos mantenham a sua motivação e desenvolvam a sua capacitação. Portanto, a otimização do trabalho das pessoas está diretamente ligada ao melhor desempenho financeiro da organização. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 123-124).

O subsistema de manutenção trata de quatro aspectos, mas antes de citá-los e falar sobre eles, vamos tratar de quatro conceitos indispensáveis para desenvolver o subsistema de manutenção.

a) Recompensas e Punições.

Sistema de recompensa é composta por todas as formas de incentivo que a empresa oferece ao seu funcionário de forma que estimule certos tipos de comportamento e de punições.

Já o sistema de punição consiste em uma serie de medidas disciplinares tomadas a fim de orientar o comportamento das pessoas que em algum momento se desviam dos rumos

esperados de maneira que previne sua repetição, temos como exemplo desse sistema as advertências verbais ou escritas, suspensão do trabalho ou até mesmo a demissão do funcionário.

Tanto o sistema de recompensa quanto o sistema de punição, constituem os fatores básico de incentivo, que induz o funcionário a trabalhar de forma produtiva, trazendo assim benefícios para as organizações.

b) Teoria da Inequidade.

Esse conceito é composto pela relação de intercambio entre empresa e empregado, onde as pessoas fazem contribuições à organização e dela recebe recompensas ou incentivos. As contribuições que os funcionários dão a empresa representam investimentos pessoas que proporcionam alguns retornos na forma de incentivo. O grande problema desse sistema é que as pessoas, geralmente percebem apenas a suas contribuições e usam delas para fazer comparações com as contribuições dos demais, comparando também as recompensas por elas recebidas.

Quando ocorre um resultado equivalente das recompensas e contribuições comparadas pelas pessoas, se faz presente a situação chamada de equidade, quando isso ocorre, a pessoa experimenta um sentimento de satisfação. Porém quando um dos resultados for diferente, acontece a situação de iniquidade, causando na pessoa um sentimento de injustiça e insatisfação. Sendo assim, se pode afirmar que quando ocorre uma situação de iniquidade, o funcionário na esta satisfeito com a recompensa oferecida podendo resultar uma tensão por parte do funcionário, fazendo com que ele queira mudar essa situação diminuindo sua contribuição para com a organização.

c) Compensação e Produtividade

O dinheiro é um grande motivador para que se possa incentivar o funcionário na melhoria de sua produção, fazendo com que ele perceba que o seu esforço levara ao aumento de sua recompensa monetária. O maior problema existente nesse aspecto é que as pessoas não perceber a relação de melhor produtividade com aumento de salário, e acha que essa recompensa se à questão de idade, educação entre outros.

d) Planos de Carreira e Sucessão

Carreira representa o avanço de uma pessoa em sua vida profissional dentro de uma organização ao longo de sua vida profissional, fazendo parte de sua historia individual, esse avanço ocorre de acordo com o conhecimento e competências aprendidas e experiências vividas.

Para a organização a carreira de um funcionário se dá o início desde sua contratação, passando por todo seu desenvolvimento estendendo-se até sua aposentadoria. No planejamento das atividades de plano de carreira, a organização deve criar condições para a plenitude de suas realizações, ele é uma das condições que tem a maior capacidade de atender boa parte das necessidades humanas.

Dado os conceitos indispensáveis para a execução do subsistema, iremos tratar dos quatro aspectos.

Remuneração: ela envolve todas as formas de recompensa dada aos funcionários no decorrer de sua atuação dentro da organização, a remuneração é composta por três aspectos básicos: remuneração básica, incentivos salariais e benefícios, conforme ilustrado na *figura 7*.

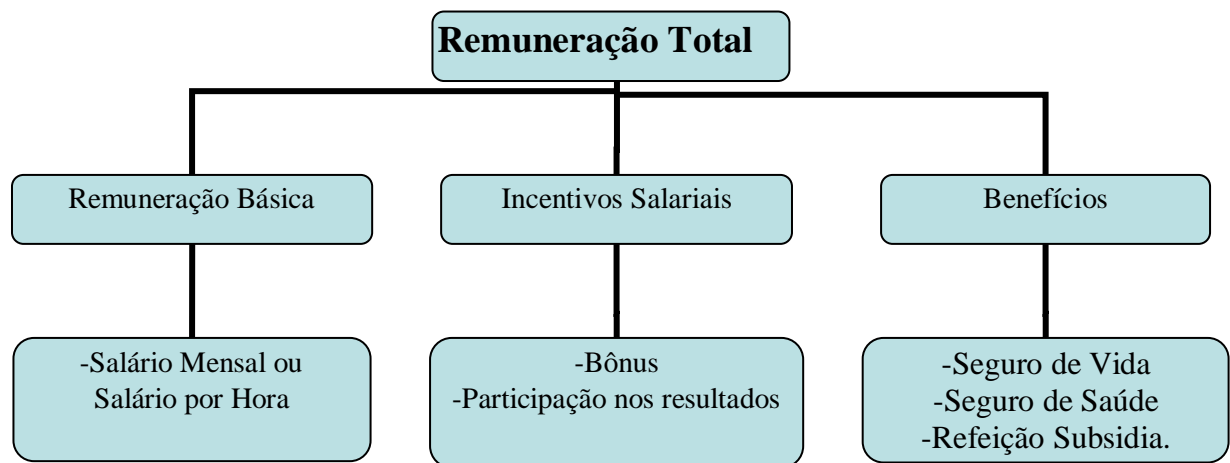


Figura 7 Composição da Remuneração. **Fonte:** do autor.

O dinheiro é algo que motiva e muito o colaborador, por isso muitas organizações usam de planos de remuneração para manter seus funcionários ativos e motivados, é importante que o funcionário entenda que se houver um desempenho maior da parte dele para o aumento de sua produção, certamente a empresa o recompensará com a melhoria de sua remuneração, sendo através de benefícios oferecidos ou através do aumento de seu salário.

Questões ligadas à remuneração não têm respostas certas (ou erradas). Uma política perfeita para uma empresa pode ser um desastre para outra. O teste da verdade é o alinhamento, isto é, se os incentivos previstos no sistema de remuneração geram os resultados de desempenho que a empresa deseja recompensar. Lorsch e Tierney (2003, p. 131)

Planos de Benefícios Sociais: são facilidade e serviços que as organizações disponibilizam aos seus colaboradores, para que se possa ser poupado tal esforço, esses planos estão relacionados com o conhecimento que a organização tem sobre as exigências de seus

empregados, sindicatos e das negociações coletivas; legislação trabalhista e previdenciária; forma de competição dos concorrentes como forma de atrair funcionários; controles salariais exercidos pelo governo entre outras.

O plano de benefícios sociais é planejado de forma que auxiliam o empregado em três áreas atuantes de sua vida, no exercício do cargo; fora do exercício do cargo, mas dentro da organização; fora da organização. Ele deve atender as necessidades humanas como, segurança, participação, reconhecimento e aceitação social. Pode-se afirmar que esse tipo de plano traz muitos benefícios à empresa, ele melhora a qualidade de vida dos empregados influenciando para a melhoria do clima organizacional, ele reduz a rotação de pessoas e facilita a atração e manutenção do capital humano.

Higiene e Segurança do Trabalho: trabalho se refere ao conjunto de procedimentos e normas que priorizam a integridade e proteção física e mental dos colaboradores, assim, preservando-os dos riscos de saúde causadas pela execução do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. Ela esta relacionada com a prevenção de doenças ocupacionais, objetivando a saúde e o conforto do trabalhador evitando que o mesmo adoça e se ausente do trabalho.

A higiene do trabalho também é analisada por Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 229).

A higiene no trabalho, também denominada higiene industrial, é uma ciência voltada para o conhecimento, a avaliação e o controle dos riscos para a saúde dos empregados, visando à prevenção das doenças ocupacionais, ou seja, aquelas relacionadas à profissão. Trata-se de um conjunto de normas e procedimentos que têm por objetivo proteger a integridade física e mental do trabalhador, procurando resguardá-lo dos riscos de saúde relacionados com o exercício de suas funções e o ambiente físico de trabalho.

A higiene do trabalho se ocupa nas condições ambientais do trabalho, como: iluminação, ruídos e condições atmosféricas.

A iluminação se refere a quantidade de luz que existe no local de trabalho do funcionário, os padrões de iluminação são estabelecidos de acordo com cada tarefa. A má iluminação causa problemas na vista, prejudica o sistema nervoso o que acaba causando uma má qualidade do trabalho.

O ruído é todo som ou barulho indesejado, o som tem duas características principais como a frequência e a intensidade, frequência seria o numero de vibrações emitidas por segundo. A exposição do funcionário ao ruído, pode causar problemas irreversíveis de audição.

Condição atmosférica é tudo que diz respeito à temperatura do e umidade contidas no ambiente de trabalho.

Segurança do trabalho é o envolvimento de um conjunto de medidas técnicas, educacionais e médicas adotadas para a prevenção de riscos e acidentes do trabalho e a eliminação de atos e condições inseguras contidas no trabalho. Trataremos de segurança de trabalho de forma detalhada na seção 2.4.

Relações Trabalhistas: é o relacionamento da organização para com seu funcionário no que diz respeito a questões ligadas ao trabalho, esse relacionamento é feito, geralmente através dos sindicatos. Podemos definir as relações trabalhistas através de diferentes políticas uma delas é a paternalista.

Política paternalista: essa política tem como característica a fácil aceitação das reivindicações dos funcionários. Conforme a aceitação e o atendimento das necessidades impostas, são criadas outras de interesse coletivo. Essa postura é de curto prazo e esta voltada a soluções de problemas imediatos, pode causar o enfraquecimento da organização, pelo fato de levar insegurança aos gerentes e supervisores diante das pressões sindicais.

O processo de manter pessoas na organização visa à fundamentação dos aspectos como remuneração, benefícios, condições de trabalho e conflitos. Tendo em sua base a busca contínua de transformação da organização a fim de se tornar o melhor lugar para trabalhar onde a qualidade de vida é fundamental para sua realização.

2.4 Surgimento da Segurança do Trabalho.

Em 1700 na Itália, o médico Bernardino Ramazzini escreveu a obra *As doenças dos Trabalhadores* nessa obra se descrevem várias doenças relacionadas a tipos específicos de trabalho existentes na época. Essa obra causou uma grande repercussão e deu ao médico o título de pai da medicina do trabalho. Na época da publicação da obra, as atividades profissionais ainda eram artesanais, sendo realizados por pequenos número de trabalhadores, sendo assim, os casos de doenças eram poucos, devido a esse fato, pouco interesse surgiu com a relação aos problemas citados na obra.

Nó século XVIII surge na Inglaterra um fato marcante, a Revolução industrial, cuja origem se deu ao fato do surgimento das primeiras máquinas acionadas através de energia hidráulica, as fábricas que possuíam essas máquinas eram instaladas próximos aos cursos d'água e devido a isso se tinha uma escassez de trabalhadores. Ainda no mesmo século, começaram a surgir as máquinas a vapor, as fábricas então puderam ser instaladas nas grandes

idades, fazendo com que a mão-de-obra fosse conseguida com maior facilidade. Com a introdução das máquinas na produção as operações de industrialização tornaram-se mais fáceis de serem executadas, porém, as tarefas executadas pelo trabalhador ficaram repetitivas, o que levou a um crescimento de número de acidentes. Aliado ao fato da facilidade de execução das atividades, não havia critério para o recrutamento de mão-de-obra, sendo selecionados homens, mulheres ou até mesmo crianças sem qualquer exame inicial quanto à saúde e ao desenvolvimento físico ou qualquer outro fator humano. A procura de mão-de-obra era tão negligente que as crianças que nela atuavam, eram compradas de pais miseráveis, onde era aceito até uma criança com deficiência mental para casa grupo de doze crianças saudáveis. O número de acidentes de trabalho aumentava de maneira assustadora, onde crianças morriam com frequência devido ao uso inadequado das máquinas e a falta de segurança.

Na Inglaterra, em 1802 foi criada a lei de amparo aos operários, à chamada lei de saúde moral dos aprendizes, dispondo sobre o trabalho de aprendizes paroquianos nos moinhos. Essa lei estabeleceu o limite de 12 horas de trabalho diário a carga horária desses menores, proibida a prática de trabalho noturno, impunham aos empregados que lavassem as paredes das fábricas duas vezes ao ano, sendo obrigatória a ventilação das fábricas. Essas medidas foram ainda ineficazes para a redução no número de acidentes de trabalho. Havia um grande número de pessoas aleijadas, tornando a Inglaterra um cenário de guerra, onde pessoas andavam perambulando pelas ruas e desesperadas por estarem desempregadas.

No ano de 1819, foi criada uma lei, onde era proibido o trabalho de menores de nove anos. Em 1831, foi instalada uma comissão que analisava a situação dos trabalhadores, onde através de um relatório descreveu-se que homens e mulheres, meninos e meninas, encontravam-se doentes, deformados e abandonados, uma mostra do descaso do homem para com o homem. Esse relatório teve um impacto tão grande sobre a opinião pública que gerou, em 1833 a primeira legislação eficiente para a proteção do trabalhador, o *Factory Act*, era aplicado em todas as fábricas têxteis, onde era necessário o uso de força hidráulica ou a vapor para o funcionamento das máquinas. Foi dado por proibido a prática de trabalho noturnos para menores de 18 anos, restringindo a carga horária para 12 horas diárias, sendo 96 horas semanais, foi também implantado a obrigatoriedade de escolas nas fábricas para menores de 13 anos, passou também a ser indispensável a presença de um médico nas fábricas com o intuito de submeter os menores trabalhadores a um exame pré-admissional e periódico, de maneira que os previnam das doenças ocupacionais e não ocupacionais.

Com a concessão para explorar os serviços de bondes e energia elétrica dada em 1901, a *Light & Power*, hoje conhecida como Bandeirante energia, se expandiu em São Paulo. Gerando emprego à aproximadamente 3 mil pessoas, em 1936 suas atividades ofereciam alto riscos de mortes a seus colaboradores. Os acidentes com os bondes eram de domínio público, mas os com a eletricidade nem tanto. Neste contexto, o advogado trabalhista Astolfo Mauro Teixeira, e o médico Eurico da Silva Bastos e Fernando Azevedo, junto aos funcionários da antiga Light, formaram a primeira comissão de análise das causas dos acidentes de trabalho. Mas tal comissão só foi oficialmente criada em 1939 como a denominação de Comissão Especial de Prevenção de Acidentes, a CEPA. Devido à criação da CEPA, no mesmo ano, foram confeccionados milhares de cartões com frases referentes à prevenção de acidente. Os cartões eram impressos em envelopes de pagamentos e continham ilustrações com frases educativas para a prevenção de acidentes sua filosofia era uma força negativa a qual se pode opor resistência sistemática e organizada a CEPA afirma que as principais causas de acidentes eram causadas pelo fator humano, o ato inseguro e imprudente do empregado; o fator mecânico relativo às condições dos equipamentos e ao ambiente de trabalho. Mas foi só em 1943 que a consolidação das leis dos trabalhos, a chamada CLT determinou, vagamente, a propaganda contra o perigo de acidentes de trabalho e no ano seguinte, foi baixado o decreto-lei nº 7.036, o qual, em seu art.82, se tornava obrigatório à organização de comissões internas nas empresas, com representação dos empregados, para estimular o interesse pelas questões de prevenção de acidentes. Contudo somente após a portaria n. 155, de 27 de novembro de 1953, no segundo mandato do governo VARGAS, é que foi regulamentado a organização e o funcionamento da CIPA.

Na ditadura militar (1967), criou-se a lei n. 5.316, Integra o seguro de acidentes do trabalho na previdência social, e dá outras providências. Com a portaria n. 3.237, de julho de 1972, estabelece-se a obrigatoriedade dos serviços especializados em segurança, higiene e medicina do trabalho nas empresas, levando em consideração o número de empregados e o grau de risco. Os serviços de medicina e segurança nas empresas, só foram ser obrigatório em 31 de dezembro de 1975 com a portaria n. 3.460. Em 1977 com a lei n.6514 que altera o capítulo V, do título II, da CLT, relativo a segurança e medicina do trabalho e dá outras providências. As primeiras normas regulamentadoras (NR) foram aprovadas em 8 de junho de 1978, com a Portaria n. 3.214, do capítulo V da CLT. Estas NRs vêm sendo ampliadas e atualizadas até os dias de hoje, sendo que hoje em dia já existem 36 delas.

2.4.1 Conceito de Segurança do Trabalho

Para Chiavenato (2003, p. 127) Segurança do trabalho, nada mais é que a união de medidas técnicas, médicas e educacionais, que são de suma importância para a prevenção de acidentes, um de seus objetivos é eliminar condições inseguras do ambiente do trabalho, instruindo e conscientizando pessoas na implantação de práticas preventivas.

Segurança e Higiene do Trabalho são atividades interligadas que repercutem diretamente sobre a continuidade da produção e sobre o moral dos empregados. Segurança do Trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas. Chiavenato (2003, p. 127).

Para a implantação dessas medidas, não é o bastante apenas as ações dos profissionais ligados à área, mas é também necessária a participação de todos os envolvidos, desde a direção da empresa até os trabalhadores, pois o sucesso dessas ações irá depender de uma política de segurança do trabalho adequada, no qual todos têm suas responsabilidades.

A segurança do trabalho também é conhecida como segurança industrial esse sistema tem como principal preocupação a prevenção de acidentes de trabalho e a eliminação de causas de acidente de trabalho.

A prevenção de riscos e acidentes de trabalho é um programa à longo prazo, tem como objetivo principal a conscientização do trabalhador de como proteger sua própria vida e a de seus colegas de trabalho, ela mostra as ações mais seguras e a reflexão sobre a descoberta de condições inseguras que possam ocasionar eventuais acidentes. Portanto esse tipo de programa é mais educativo de exatidão e aprendizagem de valores de um programa técnico.

Um programa de segurança do trabalho, geralmente está ligado sob dois aspectos fundamentais:

O humano, que centra a preocupação na prevenção do bem estar e da vida humana do trabalhador;

E o econômico, que centra a preocupação nos gastos financeiros que a empresa levará devido à falta de funcionários e os custos causados pelo acidente de trabalho.

É correto afirmar que a preocupação maior da empresa ao aplicar um programa de segurança de trabalho, está ligada exclusivamente na prática de prevenção de acidentes. Acidente é um acontecimento inconsciente da prática de um ato ou de alguma situação insegura, que pode vir a causar danos ao trabalhador e a organização na qual ele atua. A gravidade do acidente de trabalho é classificada pela seguinte forma:

Acidentes sem afastamento: são aqueles em que após a medicação e ao atendimento, o funcionário retorna imediatamente a sua rotina de trabalho.

Acidentes com afastamento: são acidentes de origem mais grave, onde o funcionário deve deixar imediatamente as suas funções e se submeter ao tratamento de recuperação. Esses acidentes podem ocasionar:

Incapacidade temporária: onde o funcionário perde a total capacidade de executar suas funções durante o dia do acidente ou que se prolongue pelo prazo menor de um ano.

Incapacidade permanente parcial: é a redução permanente e parcial da capacidade do funcionário durante o dia do acidente ou que se prolongue pelo prazo menos de um ano.

Incapacidade total permanente: é a perda total e definitiva da capacidade do funcionário exercer suas funções, temos como exemplo a perda parcial ou total da visão.

Morte: é o falecimento do trabalhador causado pelo acidente de trabalho.

O acidente de trabalho traz conseqüências não somente para o trabalhador, como sofrimento físico ou incapacidade para o trabalho, mas também para a sociedade e para a empresa, como, gastos com primeiros socorros, aumento do custo de vida, danos ou perdas materiais entre outros.

Entende-se por acidente de trabalho, todo e qualquer tipo de ocorrências causadas na pratica e execução do trabalho a serviço da empresa, que provoca lesão corporal, perturbação funcional, morte, perda ou redução permanente ou temporária da capacidade da pratica do trabalho. Acidente de trabalho pode ser definido por três tipos:

Acidentes típicos: são acidentes ocasionados na pratica das atividades exercidas pelo funcionário.

Acidentes de trajeto: são acidentes ocorridos no trajeto entre a residência do funcionário até o local da empresa, devemos lembra que, se o funcionário desviar esse trajeto, o acidente deixa de ser considerado como acidente de trabalho e o funcionário perde todos seus direitos.

Acidentes devidos à doença do trabalho: são acidentes ocasionados por qualquer tipo de doença profissional peculiar a determinado ramo de atividade constante, temos como exemplo o LER - Lesão por esforço repetitivo.

No passado, a responsabilidade do acidente do trabalho era dada ao trabalhador, através de atos inseguros, essa ação criava uma consciência culposa nos mesmos, pois era comum que se afirmasse que a negligencia, o descuido e o excesso de confiança era a principal causa dos acidentes. Com o avanço da socialização das técnicas preventivas se vê a necessidade de apuração das verdadeiras causas e não os culpados pelos acidentes, isso não

quer dizer que não há atos e condições inseguras na execução do serviço, e sim que precisamos ter maior compreensão a respeito disso.

Todo acidente, sendo de trabalho ou não, ocorre por que ele é provocado. Mas por qual razão eles acontecem? Vamos citar algumas das causas do acidente de trabalho.

- a. **Ato inseguro:** O acidente de trabalho pode ser causado por atos inseguros, entende-se por acidente por ato inseguro, aquele que é provocado pelo trabalhador, por um movimento ou uma atitude errada e irrefletida, essa causa é a responsável por 90% dos acidentes, ela ocorre quando o funcionário se sente preocupado, cansado ou por excesso de confiança.
- b. **Condição insegura:** acidente por condição insegura, nada mais é que a situação que provoca o acidente temos como exemplo, um ferro pontiagudo em direção a passagem de funcionários, uma pilha de material em desequilíbrio ou a falta de EPIs e EPCs entre outras.

A segurança do trabalho atua de diferentes maneiras dentro de uma organização, ela visa sempre adaptar o ambiente de trabalho ao trabalhador, para que isso aconteça, são desenvolvidas ações técnicas, administrativas e medicas, como: estudo da legislação de segurança no trabalho; normas técnicas e responsabilidades do empregador e dos empregados; estudo do ambiente de trabalho; análise de causas de acidentes; palestras e treinamentos; aplicação de EPCs e EPIs; avaliação de resultados obtidos; exames médicos; avaliação das causas de doenças do trabalho; entre outros. No Brasil, a segurança do trabalho é regida pela CLT, que dispõe no seu artigo 163 o seguinte:

Art. 163. Será obrigatória a constituição da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA – de conformidade com instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho, nos estabelecimentos ou locais de obra nelas especificadas. Parágrafo único. O ministério do trabalho regulamentará as atribuições, a composição e o funcionamento das CIPAs.

2.4.2 A Importância da Integração para a Segurança do Trabalho.

Como vimos anteriormente o processo de integração é de suma importância para a socialização do novo colaborador na empresa, mas esse processo vai além de proporcionar ao colaborador uma melhor relação entre seus companheiros de trabalho e a apresentação da missão, visão e valores da organização, esse processo é responsável para a conscientização do funcionário a respeito dos riscos e perigos causado pelo não cumprimento das normas regulamentares.

A NR-18 cita em seu item 18.28.1 o seguinte:

Todos os empregados devem receber treinamentos admissional e periódico, visando garantir a execução de suas atividades com segurança e nos itens seguintes contam a carga horária, os temas a serem abordados e o treinamento periódico.

Os temas a serem abordados no treinamento admissional segundo a Norma são:

- Informações sobre condições e meio ambiente de trabalho.
- Riscos inerentes a sua função.
- Uso inadequado de EPIs.
- Informação sobre EPCs existentes nos canteiros de obra.

A carga horária, ainda segundo a Norma é de seis horas, ou seja, seis horas/relógio.

Atualmente o Brasil é um dos países que contem o maior numero de acidentes de trabalho, vários trabalhadores perdem sua vida ou ficam impossibilitados de executar suas e demais tarefas devido às ocorrências indesejadas causadas na execução de suas atividades. Tal acontecimento acaba trazendo um sofrimento ao individuo e todos que dele estão próximo. Varias empresas despendem esforços para que se mude esse quadro, disponibilizam treinamentos e equipamentos para a prevenção de acidente.

Por outro lado, essas medidas só são tomadas, na maioria das vezes, quando os trabalhadores já estão ingressados na organização e exercendo seu cargo, logo este primeiro contato com as medidas corretas a serem tomadas para a prevenção de um possível acidente de trabalho, ocorre de maneira tardia e forma um pensamento de que não seja tão necessário assim fazer uso dessas medidas. Não podemos querer que um individuo tenha uma reação favorável sobre a segurança do trabalho, se esse fator nunca se fez presente no seu processo de socialização com a organização.

Levando em conta o fato anteriormente citado, podemos afirmar que o processo de conscientização sobre a segurança do trabalho deve ser feito a partir do momento de contratação do novo colaborador. O perfeito desempenho das tarefas está ligado ao conhecimento que o funcionário recebe a respeito dos princípios técnicos da execução daquela tarefa. Sendo assim, podemos dizer que o desconhecimento da forma correta de execuções das tarefas por parte dos colaboradores pode causar erros e omissões no que diz respeito ao desenvolvimento de suas atividades e conseqüentemente um aumento de risco de acidente. A empresa deve trabalhar de maneira que prepare seu funcionário para trabalhar de forma ativa no contexto de sua segurança e de seus companheiros de trabalho, através principalmente do treinamento sobre as atividades que serão executadas, reconhecimento do

ambiente que o cerca e as possibilidades de sua atuação de forma segura, tal processo pode ser executado junto ao processo de integração, onde o funcionário estará recebendo informações sobre a cultura, missão visão e valores da empresa, e junto a esse contexto estará sendo informado de maneira consciente sobre as tarefas que exercera na organização, de forma com que fique claro os conhecimentos técnicos necessário a compreender certas transformações de material, o funcionamento das maquinas, praticas de segurança e atitudes a serem tomadas em situações de emergência focalizando também na importância e forma de uso de EPIs e EPCs para a prevenção de ocorrências indesejáveis.

Muitas empresas fazem a realização deste treinamento em locais impróprios ou improvisados, muitos responsáveis esquecem que seis horas aula é um período longo, que exige conforto e condições voltadas para valorizar a atenção do aluno com os temas ali ministrados.

Também é necessário lembrar que para seis horas relógio é preciso o uso de dois turnos, ou seja, deverá haver intervalo para almoço, intervalo este nunca menor que uma hora, o que se torna inviável o uso de refeitórios como sala de aula. Varias empresas não realizam como deveriam o treinamento admissional prescrito na NR-18, fazendo com que assim, sua primeira relação com seus empregados já comece de maneira errada, dando mau exemplo sobre condições de meio ambiente de trabalho que todo o bom líder deve disponibilizar a seus liderados.

Em um treinamento admissional é indispensável a ação do Técnico em Segurança do Trabalho, pois ele é o profissional habilitado, junto com o Engenheiro de Segurança do Trabalho, a ministrar conhecimentos voltados para as ideais condições de meio ambiente de trabalho e saúde e segurança dos trabalhadores.

É de responsabilidade do técnico em Segurança do Trabalho elaborar e desenvolver material didático apropriado tanto para o Treinamento Admissional como para a Palestra de Integração, além de enfatizar a importância e desenvolvimento de forma tranqüila e alegre, evitando abordar os temas como ordens do empregador que o empregado deve cumprir, com punição caso isto não ocorra.

Tanto Treinamento Admissional quanto a Palestra de Integração tem por finalidade repassar os conhecimentos básicos que mostrem a importância de seu comportamento frente às condições de segurança e saúde de todos.

Através da realização desse processo, podemos fazer da organização um lugar que visa valorizar a segurança do trabalho, de forma com que o funcionário se sinta valorizado e de

certa maneira protegido, fazendo com que ele trabalhe com mais cuidado e maior segurança, podendo assim, criar um clima organizacional mais agradável, onde o funcionário se sinta no direito e dever de preservar a sua integridade e segurança.

3 Método

O método utilizado para a elaboração desse projeto foi o de pesquisa de natureza bibliográfica, básica, exploratória onde se viu a necessidade de busca de dados bibliográficos com base historia e contemporânea sobre o tema abordado.

Cervo e Bervian (2002) esboçam que a pesquisa de natureza bibliográfica procura explicar um problema a partir de referencias teóricas publicado em documentos. Procura conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Para a elaboração desse projeto, iniciamos nossa pesquisa, com base em citações, onde através delas tiramos bases para desenvolver nossa monografia.

4 Conclusão

Durante a elaboração desse trabalho, podemos perceber que a integração mostra-se um processo complexo e demorado que vai além de simples palestras e treinamentos, sendo sujeito a diversos fatores que podem comprometer todo o aprendizado do novo colaborador.

É de total compreensão que os primeiros dias de trabalho em uma empresa são imprescindíveis para conhecimento e entendimento das regras de uma empresa, as estratégias de trabalho adquiridas pelos gestores e dúvidas em relação ao que se espera desse novo funcionário.

O novo colaborador precisa de um período de adaptação ao novo ambiente de trabalho. Para facilitar este processo de socialização no novo ambiente de aprendizado é necessário o chamado programa de Integração. Esse método aborda as atividades da empresa, missão, visão, políticas, normas, procedimentos, estrutura da organizacional, benefícios e características que compõem a cultura da empresa.

Para que se torne um processo eficaz, a integração deve ser vista como um processo intrínseco à cultura organizacional de forma que seja tratada como um meio de passagem para socializar os novos membros a equipe. Por meio das táticas de integração de um indivíduo à empresa transmite o que se espera dele e incorpora os novos empregados com qualidade e profundidade.

Nesse processo é necessário mostrar a ele sua importância dentro da organização e que adotam procedimentos visando proteger o colaborador no ambiente de trabalho, bem como também doenças ocupacionais.

A integração tem um papel importante para a segurança do trabalho que se dá pelo fato de que o aumento do número de acidentes de trabalho é causado pela ausência de informações sobre os métodos mais seguros na prática das atividades impostas ao profissional. Podendo assim afirmar que além de um resultado positivo para a segurança, a socialização pode trazer resultantes benefícios para a organização e para os colaboradores de maneira de que os objetivos nela composta seja como incentivo para o funcionário.

Quando há uma integração elevada entre os membros, a facilidade de comunicação e entendimento traduz em relações de satisfação, interesse dentre outros. Todavia, quando não se há uma socialização ideal entre membros, a empresa tende a ser desfavorável no sentido de haver conflitos e desinteresses e acidentes não esperado.

Pode se afirmar que funcionários orientados e sabidos de suas obrigações e limitações ganham um conhecimento sobre os riscos inerentes dentro da empresa, com uma linguagem clara e de fácil entendimento é possível se destacar para o colaborador.

Assim pode se dizer que toda empresa precisa se inovar, diferenciar e preocupar com todos envolvidos para sua existência; precisam incentivar a pratica da integração, funcionários socializados, trocam informações gerando interesse de crescimento, desta forma seu desempenho no trabalho será acrescido, resultando lucratividade para empresa, contudo é necessário melhorar no repasse de informações sobre cargo, trabalho e treinamentos.

Em suma, podemos concluir que na maioria das empresas o programa é de extrema importância, pois apresentou um impacto positivo facilitando a chegada e adaptação de novos colaboradores à empresa, porem ainda à necessidade de instigar a pratica de socialização.

Tem se expectativa de que esse estudo possa elencar o conhecimento sob o tema proposto acrescentando uma maior ênfase na implementação e avaliação dos programas de integração no intuito de aumentar sua eficácia.

REFERENCIAS

ALBUQUERQUE, L.G. **Estratégia de Recursos Humanos e competitividade**. In: VIERA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. (orgs) São Paulo: Atlas, 1999.

ARAUJO, Luis César g.de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BIAVASCHI, Magda Barros. **O direito do trabalho no Brasil–1930/1942: a construção do sujeito de direitos trabalhistas**. Diss. Universidade Estadual de Campinas, 2005.

CAMARZZI, A.F. **Que Tipo de Cultura organizacional existe na sua empresa?** Disponível em: <http://www.recursosdeemprego.com/?p=767>. Acesso em: 20 de nov. 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997

_____, **Gestão de pessoas**: Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company,

_____, **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____, **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2004.

_____, **Planejamento, Recrutamento e Seleção de pessoas**. 6.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências, e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

JAKES, Elliott. **The changing Culture of a Factory**. Londres, Tavistock, 1951.

KILL, Marco. **Gestão da mudança Organizacional**. Instituto para Desenvolvimento da Saúde Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Saúde e Cidadania, vol4, São Paulo, 1998.

LIMONGI - FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PHR: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. Ed – 8. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

MATTA, Vilela de. **Integração de Funcionários – Trabalhe melhor com seus colaboradores**. <https://www.sbcoaching.com.br/blog/carreira/integracao-de-funcionarios-trabalhe-melhor-colaboradores/>. Acesso em 03 de abril de 2014.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MONTANA, P. J. ; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

_____, **Administração**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MOTTA, F. C. P; Caldas M.P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MORAIS, Carlos Roberto Neves. **Perguntas e respostas comentadas em segurança e medicina do trabalho: incluindo NRs/-** 3 ed. Ve. E atual- São Caetano do Sul, SP: Yesdis Editora, 2008.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo. Saraiva, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivências da Cultura Corporativa**. São Paulo: Jose Olympio, 2001.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1999.

.

.