



**IV SINGEP**

**Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**  
**International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability**

ISSN: 2317 - 8302

# **CORRELAÇÕES ENTRE O PAPEL EXERCIDO PELO SETOR DE RECURSOS HUMANOS E POLÍTICAS PREVENCIÓNISTAS: O RH COMO INSTRUMENTO DE INFLUÊNCIA NOS PROCESSOS RELATIVOS ÀS PRÁTICAS DE PREVENÇÃO**

**CAROLINE RODRIGUES FERREIRA**

Faculdade de Ciências Humanas de Curvelo  
carolinerodriguesferreira@ymail.com

**CRISTIANE SILVA FRANÇA**

Universidade do Estado de Minas Gerais  
cristianefrn@gmail.com



## **CORRELAÇÕES ENTRE O PAPEL EXERCIDO PELO SETOR DE RECURSOS HUMANOS E POLÍTICAS PREVENCIÓNISTAS: O RH COMO INSTRUMENTO DE INFLUÊNCIA NOS PROCESSOS RELATIVOS ÀS PRÁTICAS DE PREVENÇÃO**

### **Resumo**

Verificou-se em quais aspectos o papel exercido pelo setor de Recursos Humanos pode influenciar no cumprimento de políticas preventivas, em uma microempresa do ramo de recuperação e reforma de implementos agrícolas, localizada na cidade de Curvelo/MG. O estudo basilar deste artigo gira em torno de produções teóricas de autores como Gil (2007), Marras (2001), Pagès (1989) e Ulrich (1998) que abordam questões relativas aos papéis desenvolvidos pelo setor de RH e às premissas que norteiam o cumprimento de políticas preventivas em uma organização. Trata-se de uma pesquisa descritiva e qualitativa, coletando-se dados por meio da observação simples e entrevista estruturada, cuja estratégia de pesquisa foi o estudo de caso. No decorrer da pesquisa, verificou-se a existência de uma nítida limitação na implementação de tais políticas devido à ausência de um setor de RH, uma vez que as atividades desempenhadas pelo Departamento Pessoal da organização restringem-se à questão documental. A pesquisa mostrou ainda uma equivocada vinculação, pelo gestor, do porte da empresa com a necessidade de reestruturação do DP em RH, evidenciando a não observância dos papéis estratégicos do RH dentro de uma instituição independentemente de seu porte. Recomenda-se que novos estudos sejam feitos, objetivando ampliar o conhecimento sobre o tema.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Influência do DRH. Papéis do RH. Políticas preventivas.

### **Abstract**

It has been verified in that aspects the role exercised by the Human Resources can influence in the compliance of the SSO preventive programs, in the micro-enterprise of agricultural implements' recovery and reformation in the Curvelo/MG. This article has as core principles theoretical productions of authors as Gil (2007), Marras (2001), Pagès (1989) e Ulrich (1998) that approached questions about the Human Resources' role and the premises that guide the compliance of the SSO preventive programs in the organization. It's a descriptive and qualitative research, the datas have been collected through simple observation and structured interview whose search strategy was the case study. During this study it was found a distinct limitation in the implementation of that programs due to in the absence of HR department, because the activities of Personnel Department of the organization are restricted to the paperwork. The research demonstrated a wrong connection, by the manager, between the size of the company and the need to restructure the PD to the HR department, it has been evidenced the non-observance of the HR's strategic roles independently from the size of enterprise. Further studies are recommended to increase knowledge on this subjectx

**Keywords:** People Management. Influence of the HR department. HR department's roles. SSO preventive programs.



## 1 INTRODUÇÃO

A humanidade tem vivenciado um período de inigualáveis e repentinas mudanças no que se refere ao modo de se produzir e gerir resultados em diversas organizações, mediante a gestão dos recursos humanos disponíveis em tais ambientes organizacionais. Com a crescente e acirrada competitividade que permeia o mundo empresarial, torna-se imprescindível compreender que fatores como matéria-prima, maquinários e outros mecanismos de produção não representam mais elementos de diferenciação no mercado de produtos e serviços; mas sim, os recursos humanos disponibilizados por esses geradores de bens e serviços e, não obstante, a capacidade de gestão dos mesmos.

Segundo Gil (2007, p.17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”, requerendo, portanto, uma visão sistêmica da referida organização, uma vez que a gestão de pessoas não se estabelece dentro de uma instituição, independentemente do seu ramo ou porte, sem que haja verdadeiramente uma colaboração entre pessoas e setores que são, equivocadamente, percebidos pelos colaboradores bem como por alguns gestores como partes não articuladas.

No que se refere ao universo da gestão de pessoas, esta pesquisa constitui-se de um mecanismo de apresentação das possíveis correlações existentes entre o papel exercido pelo Setor de Recursos Humanos e o cumprimento de Políticas Preventivistas no que tange à verificação da forma por meio da qual o papel do RH pode ser agente de interferência neste último, sendo fundamentada a partir de um diagnóstico traçado em uma micro empresa familiar, atuante no setor de Prestação de Serviços de Torno e Solda (Recuperação e Reforma de Implementos Agrícolas), localizada na cidade de Curvelo/MG.

Mediante o diagnóstico organizacional realizado na citada empresa, foco deste artigo, nota-se que, apesar da relação de confiabilidade estabelecida entre empresa e colaboradores, relação esta alicerçada, em grande parte, pela composição de um quadro funcional com considerável número de pessoas com grau de parentesco, é perceptível a carência no que se refere a políticas preventivistas. Percebeu-se, com a realização do diagnóstico da organização, o pouco investimento em práticas de saúde e segurança do trabalho. A preocupação da área de pessoal centra-se, no aspecto das políticas preventivistas, em recomendar e exigir o uso de Equipamentos de Segurança do Trabalho e a aplicação de outros preceitos que garantam a integridade física dos colaboradores como práticas e equipamentos de combate a incêndio, no entanto, é também evidente a ausência de políticas de prevenção a acidentes e campanhas promovidas pela área de Recursos Humanos, visando melhorias nas condições de trabalho.

Não há, verdadeiramente, políticas de prevenção a acidentes e programas internos de saúde laboral com o intuito de promover o bem estar físico e mental dos funcionários. As práticas de segurança limitam-se à atuação no indivíduo e não em todo o ambiente laboral.

Diante disso, depara-se com o seguinte questionamento norteador desta pesquisa: em quais aspectos o papel exercido pelo setor de Recursos Humanos pode influenciar no cumprimento de políticas preventivistas, em uma microempresa do ramo de recuperação e reforma de implementos agrícolas, localizada na cidade de Curvelo/MG? Considerando tal questionamento, pressupõe-se como hipótese que o papel desempenhado pelo setor de RH pode representar um elemento de influência no cumprimento de políticas preventivistas, preenchendo, desta forma, uma lacuna advinda da não obrigatoriedade por lei da existência de um profissional especializado no cumprimento de políticas preventivistas. A pesquisa em questão foi elaborada com o intuito principal de: verificar em quais aspectos o papel exercido pelo setor de Recursos Humanos pode influenciar no cumprimento de políticas



prevencionistas, em uma microempresa do ramo de recuperação e reforma de implementos agrícolas, localizada na cidade de Curvelo/MG. Delineando-se como objetivos específicos conhecer, por meio de consulta aos referenciais bibliográficos, o tema abordado na pesquisa; identificar as políticas prevencionistas adotadas pela empresa pesquisada e apresentar a relação existente entre o papel do setor de RH e o cumprimento das políticas prevencionistas.

Com o intuito de atingir os objetivos propostos para tal pesquisa, a mesma caracteriza-se como sendo do tipo descritiva e qualitativa. Quanto aos procedimentos metodológicos, o trabalho fundamentou-se na observação simples, pesquisa bibliográfica, estudo de caso, utilizando-se a entrevista estruturada como técnica de coleta de dados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste artigo inicia-se com a abordagem da área de Gestão de Pessoas segundo aspectos relativos às relações de trabalho. Em seguida, discorre-se acerca das políticas prevencionistas bem como acerca da legislação pertinente às mesmas e da visão sistêmica do Setor de Saúde e Segurança do Trabalho e demais setores dentro das organizações. E, por fim, será apresentado o papel exercido pelo Setor de Recursos Humanos e sua influência no cumprimento de práticas prevencionistas.

### 2.1 Gestão de Pessoas sob o prisma das relações de trabalho

A sociedade neoliberal na qual estão inseridas as relações de trabalho, tanto no cenário nacional quanto internacional, é comprovadamente marcada pela restrita intervenção do Estado na economia. Por sua vez, para Dobbin e Sutton (1998) citados por Gil (2007, p. 34), esta restrição na intervenção do Estado no âmbito econômico encontra incoerências, uma vez que

[...] no referente às relações entre empregados e empregadores, o que se nota é a presença do Estado tornando-se cada vez mais intensa, não apenas no Brasil, mas sobretudo nos Estados Unidos – a Meca do neoliberalismo –, onde por meio de políticas e de regulamentações, o governo vem sendo considerado como terceira parte nas relações de emprego. Desde 1964 a política do Governo Federal vem revolucionando o direito dos empregados, deliberando sobre igualdade de oportunidades, segurança e saúde, benefícios adicionais e discriminação no trabalho.

No que concerne a tal abordagem exposta por Dobbin e Sutton (1998) citados por Gil (2007, p. 34), no Brasil, tal interferência do Estado nas questões trabalhistas ainda se volta mais significativamente para questões relativas a encargos financeiros atribuídos aos funcionários, com uma tendência à ampliação desta participação estatal, por meio de dispositivos legais a favor da população. Desta forma, a gestão de pessoas ainda tende a se ater de forma mais incisiva nos quesitos vinculados às normas federais como as relacionadas às políticas prevencionistas, concentrando-se, por vezes, somente no cumprimento do que está expresso em leis e outros textos legais.

No sentido da ampliação da presença do Estado nas organizações por meio de textos legais, Marras (2001, p. 85) deixa evidente os benefícios advindos desta preocupação com a manutenção das necessidades dos colaboradores, afirmando que

temos que deixar de pensar no homem como ‘mercadoria’ que se compra ou que se mantém em estoque apenas pagando um condomínio mensal de fatores higiênicos e situar-nos na esfera dos cenários socialmente avançados, preocupando-nos muito mais com as questões das necessidades humanas e com os fatores motivacionais que geram ambientes de satisfação, de retorno positivo, de otimização qualitativa e, por



via de consequência, de muito melhor perspectiva econômica para todo o conjunto social.

Em contrapartida, com relação às concepções que vinculam as práticas voltadas aos colaboradores com as exigências legais apregoadas por órgãos governamentais, Dutra (2002, p. 48) explicita a parcela de responsabilidade da empresa quanto às pessoas que por ela são geridas e que necessitam de um ambiente propício ao desenvolvimento, inclusive no que se refere às condições de trabalho:

Cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas e, ao fazê-lo, conseguirá alavancar sua competitividade por meio das pessoas. [...] Esse papel não é exercido unicamente por meio de processos, ferramentas, instrumentos etc., mas por meio do comprometimento da empresa com as pessoas.

Apesar das visões acerca da interferência do Estado nas organizações e como também das responsabilidades inerentes às mesmas nos processos relativos, por exemplo, às práticas prevencionistas e gestão de pessoas, explicitadas por Dobbin e Sutton (1998) citados por Gil (2007), Marras (2001) e Dutra (2002), ora voltadas para as meras obrigações legais, ora para os benefícios econômicos do investimento no atendimento das necessidades dos colaboradores, ambas as abordagens corroboram para a constatação do primordial papel desempenhado pelo setor de RH em questões que vão além dos propósitos econômicos das corporações.

A gestão de pessoas desempenha também o papel de articulador no cumprimento de normas como as políticas prevencionistas. No entanto, Marras (2001) discorre acerca do desequilíbrio existente entre algumas variáveis em nossa sociedade com relação aos contextos econômicos e sociais, não se concretizando na prática o citado papel articulador do gestor de pessoas. Segundo este autor, a velocidade e a competitividade inerentes à atual conjuntura impediram o crescimento e o desenvolvimento da qualidade de vida no trabalho. Pode-se, a partir desta visão exposta, tencionar concluir que o papel articulador do RH tem usualmente sido negligenciado pelas organizações, uma vez que as mesmas limitam-se ao mero cumprimento do que é exigência legal, desprovidas de profissionais com características articuladoras, visão esta postulada por Marras (2001, p. 100), na qual argumenta que

a empresa é representada, na prática, pelo conjunto gerencial que detém o poder decisório ou, como na maioria das pequenas e médias empresas pelo próprio empresário (que não delega nem mesmo essa função. [...] o despreparo dessa elite no campo comportamental é tão claro que, o que normalmente se percebe hoje na empresa brasileira, é a nítida impressão de permanecer no patamar inferior do atendimento das necessidades humanas.

Ao se abordar questões concernentes à gestão de pessoas e às relações trabalhistas, há que se ter clareza da concepção de que o papel do profissional de recursos humanos, em conformidade com exposições de Gil (2007), requer o contraste com papéis de gestão de pessoas do passado e do presente, já que tal profissional, com as facetas que o definem na atual conjuntura da área de RH, é caracteristicamente um profissional do futuro. Desta forma, nota-se que, tanto o gestor de pessoas e seus papéis definidos por Ulrich (1998) quanto à perspectiva histórica da evolução do mesmo profissional didaticamente abordada por Gil (2007), são frutos de influências de cunho histórico, político, social e também de questões



leis que aumentaram a intervenção do Estado numa sociedade capitalista focada em lucros, em detrimento de aspectos como a integridade física e psíquica do colaborador, assim como a qualidade de vida no ambiente laboral.

Enfatizando estes aspectos acerca do perfil da empresa e do empresariado brasileiro, Marras (2001, p. 84) argumenta que

a postura do empresariado brasileiro, no tocante ao problema de relações trabalhistas, ainda está muito presa a soluções imediatistas e a estilos de gerenciamento por impulso, visando, acima de tudo, resolver simplesmente os efeitos e deixando as causas realimentarem o *looping* de conflitos. Essa postura gera, com certeza, um amplo espaço de atuação para a área sindical. [...] O que certos administradores não conseguem decodificar, certamente pela falta de uma visão apropriada nas questões humanas que cercam o trabalhador, são as demais razões que levam o trabalhador a filiar-se a um sindicato.

Complementando a abordagem de Marras (2001) sobre o perfil do empresariado brasileiro no tocante às questões trabalhistas, seria apropriado apresentar a explanação de Ulrich *et al* (2011) na qual são definidos resultados advindos das quatro funções atribuídas ao RH: o campeão do empregado, o especialista administrativo, o agente de mudança e o parceiro estratégico. Focando-se nos dois últimos papéis, o autor traça como resultados transmitidos por esses profissionais o auxílio à organização no que tange a adaptações a novas condições e o alinhamento das práticas do RH com as estratégias do negócio.

Assim, quando Marras (2001) enfoca a omissão das empresas em relação à execução de um trabalho estratégico, não imediatista, pode-se vislumbrar implicações da falta de um setor de gestão dos recursos humanos atuante segundo as premissas de autores como Ulrich (2001). Na ausência de profissionais que atuem na preparação das organizações para atender a, por exemplo, novas demandas como as relacionadas às políticas prevencionistas, os colaboradores utilizam-se de estruturas como as organizações sindicais para ter acesso àquilo que Ulrich (1998) definiu, em sua obra, como o defensor dos funcionários. De acordo com este autor, “os profissionais de RH são advogados do empregado, responsáveis por garantir que o relacionamento empregador-empregado tenha um valor recíproco” (ULRICH, 2011, p. 116).

De forma também complementar, Dutra (2002, p. 51) faz referência às relações sindicais como sendo um dos processos de apoio, processos estes que “compreendem interações não ligadas unicamente à gestão de pessoas, mas que são fundamentais para que ela possa ser efetiva ou que tendem a influenciá-la fortemente.”

Portanto, os ambientes laborais devem ser propícios a uma interação o mais harmoniosa possível entre empregador, empregados e os essenciais articuladores dentro da organização; articuladores estes inclusive de impasses frequentemente direcionados e abraçados por sindicatos que assumem o papel dos profissionais de RH por vezes inexistentes ou não atuantes nas empresas. Nesse sentido, Dutra (2002, p. 57) esclarece que

o ambiente onde nos inserimos exige um modelo de gestão de pessoas que estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas e que ofereça a ambas orientação para esse desenvolvimento de forma clara, simples e flexível.

Torna-se imprescindível, neste contexto de cooperação, a presença de um setor de RH atuante, ciente de seus papéis estratégicos e inseridos num universo organizacional que não limite sua atuação.

A seguir, apresentar-se-á, primeiramente, noções e enfoques com relação a uma das variáveis do problema de pesquisa – políticas prevencionistas - e, na sequência, aspectos



pertinentes ao papel do RH e sua influência no cumprimento de tais políticas do contexto da Segurança do Trabalho.

## 2.2 Políticas preventivistas

A saúde e segurança do trabalho, efetivada dentro das organizações por meio das políticas preventivistas, não pode ser entendida como um mero cumprimento de ações ou programas estipulados e exigidos pela legislação trabalhista. Até mesmo porque, em alguns aspectos, a legislação que versa sobre tais temas deixa lacunas no que tange a tais práticas de conservação da integridade física e psíquica do colaborador. A despeito disso, Gomes e Pacheco (2001, p. 231) esclarecem que

em um foco restrito e direcionado, pode-se afirmar que desenvolver uma ação preventiva relacionada à segurança ocupacional depende basicamente da abordagem e da sensibilização do pequeno empregador que, muitas vezes, entende que investir em segurança do trabalho é atender, quando necessário e possível, a legislação trabalhista de forma meramente documental, em conformidade com as Normas Regulamentadoras (NR's), do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. Pode-se aferir, nesses casos, que muitas ações previstas nas referidas normas sequer saem do papel, o que poderia trazer benefício aos trabalhadores e às próprias empresas, não refletindo necessariamente em uma mudança no pensar e agir na questão da segurança e saúde ocupacional. Na realidade, na maioria das vezes, a pequena empresa não está assistida pelas normas, em razão de trâmites mínimos exigíveis, como no caso de formação de serviços especializados em segurança e medicina do trabalho.

Mediante tal explanação de Gomes e Pacheco (2001), pode-se conjecturar que, geralmente, a pequena empresa fica alheia às normas de saúde e segurança, ignorando até mesmo a existência de tais textos legais, fato este que cria um ambiente laboral escasso de informação, orientação e sensibilização do segmento empresarial quanto a tais práticas de prevenção, propiciando aumento nos índices de acidentes de trabalho e processos trabalhistas na Justiça do Trabalho.

Prosseguindo à abordagem de Gomes e Pacheco (2001) que menciona as Normas Regulamentadoras, torna-se pertinente expor que, segundo a NR 4 – Serviços Especializados em Engenharia e em Segurança do Trabalho – SESMT<sup>i</sup>, em seu quadro de dimensionamento dos SESMT, deixa explícito que a formação de uma equipe especializada em Saúde e Segurança do Trabalho e formada por especialistas no tema deve ocorrer, por obrigatoriedade da lei, apenas a partir de determinado número de funcionários e também de acordo com o que é chamado de grau de risco presente nas atividades laborais desenvolvidas pela referida empresa, grau este expresso na mesma Norma Regulamentadora.

Desta forma, uma parte considerável das empresas de pequeno porte, fica desobrigada a formalizar uma equipe especializada e voltada às políticas preventivistas. No entanto, há que se ater ao fato de que a não obrigatoriedade por lei de existência de um SESMT não desobriga as organizações de zelar pela integridade física e o bem-estar dos colaboradores. Os autores anteriormente citados, Gomes e Pacheco (2001), afirmam ainda que, por não existir um modelo de intervenção nas pequenas e médias empresas em nível nacional, a gestão da saúde e segurança do trabalho fica à margem dos processos organizacionais ou, quando existe tal gestão, ocorre de maneira informal, verificando-se cada vez mais o distanciamento destas organizações de menor porte das políticas preventivistas.

A atual conjuntura na qual as organizações estão inseridas, conjuntura esta regida pelos preceitos da globalização, estabelece que a competitividade, muitas vezes, depende



diretamente de fatores não tão claros nos cenários comerciais, ou seja, o cumprimento de políticas de prevenção certamente pode representar um elemento diferenciador destas instituições no mercado devido à crescente valorização do chamado Sistema Integrado de Gestão<sup>ii</sup>, que engloba as ISO 9000<sup>iii</sup>, 14000<sup>iv</sup> e 18000<sup>v</sup>, sendo esta última voltada para a Gestão da Saúde e Segurança do Trabalho. Contudo, como discorre Marras (2001, p. 84), a postura empresarial no Brasil ainda não atingiu o patamar prevencionista no que se refere às políticas de Saúde e Segurança, sendo ainda voltada para práticas corretivas:

A postura empresarial, quanto ao aspecto trabalhista, no cenário social, emite fundamentalmente sinais de aprovação, implícita ou explicitamente, toda vez que se trata de resolver problemas do ‘aqui e agora’, muito mais preocupada com os resultados gerados no curto prazo, sem se aperceber do custo dessa atitude no tempo. Todavia, é sabido que toda problemática que envolve elementos de variável humana – uma empresa, por exemplo – deve ser vista não com lentes bifocais, mas, sim, com um potente binóculo de longo alcance.

Marras (2001) observa, também, que se deve deixar de pensar no homem como simples mercadoria de troca ou de obtenção de lucros, como um imenso contingente que deve ter apenas suas necessidades básicas atendidas, indo ao encontro também de anseios de cunho social, econômico e de satisfação no ambiente laboral. Segundo Marras (2001, p. 100),

a maioria das empresas que consegue atingir patamares de realização estratégica tem em seus quadros pessoal extremamente motivado, com níveis sociais bem acima da média, onde imperam sistemas abertos de relacionamento, com baixo nível de burocracia e alto grau de comprometimento com a imagem da qualidade total da empresa.

A concepção de realização estratégica exposta por Marras (2001) reforça a relevância que deve ser dada ao fator sistêmico, por meio do qual a organização não deve ser equivocadamente vislumbrada como partes desarticuladas e, sim, como subsistemas que deveriam corroborar, harmoniosamente, para a gestão eficaz dos recursos humanos. Nessa mesma linha de raciocínio, Oliveira (2001, p. 101) descreve a visão articulada da gestão das políticas prevencionistas com os demais setores organizacionais:

quando se pensa em gerência de riscos do trabalho, não se está referindo a um ato administrativo isolado e diferenciado do complexo dos demais atos de governar. A diferença não se identifica no processo, e sim no objeto a ser administrado, bem como nos resultados que se pretende obter. A concepção diferenciada de administrar o conjunto de fatores que compõem, por exemplo, a produção, a manutenção ou qualquer área de apoio ou serviços da empresa, está precisamente no dualismo: trabalhar e trabalhar com segurança. No nosso meio, quando se fala em “fazer segurança” ou dotar o ambiente e as atividades com mecanismos seguros e saudáveis, a idéia que se tem é de que a segurança é uma atividade à parte, desvinculada das demais componentes do ato de fazer ou, melhor dizendo de produzir.<sup>vi</sup>

Ainda no que tange à associação entre variáveis como o cumprimento de políticas prevencionistas e a obtenção de certificações de padrões de qualidade, segurança e preservação ambiental, Carrieri (2001, p. 221) afirma que

de maneira geral, as preocupações sobre o tema de saúde e segurança no trabalho têm começado a provocar rearranjos organizacionais em todos os setores produtivos,



pois, assim como a qualidade e a proteção ambiental, este tema pode tornar-se também, fator diferenciador na competitividade empresarial, no mercado de bens e serviços. Os processos produtivos estão sendo reorganizados em atendimentos às exigências de um novo padrão de produção, de qualidade, sustentabilidade e saúde e segurança.

Fica evidente, a partir de considerações dos autores supracitados, a articulação de todas as esferas pertinentes a um ambiente organizacional, sendo as políticas de prevenção uma destas esferas que, por vezes, é negligenciada por micro e pequenas empresas ainda desprovidas de tal visão sistêmica ou céticas de que seus colaboradores precisam ser motivados, primeiramente, por meio da satisfação de necessidades básicas como saúde e segurança.

### **2.3 O papel exercido pelo setor de Recursos Humanos e sua influência no cumprimento de práticas preventivistas**

É notório que, assim como todas as relações econômicas, sociais, políticas, trabalhistas etc., as relações inerentes aos Recursos Humanos de uma organização também foram e são intrinsecamente influenciadas pelas mudanças oriundas do processo de globalização no mundo. Nesse sentido, Gil (2007, p. 51) reconhece que

pode-se falar em gestor de pessoas como um novo profissional, pois embora ocupando cargos em unidades de Administração de Recursos Humanos ou mesmo de Administração de Pessoal, requer-se dele um conjunto de atitudes e práticas bastante diferenciadas em relação às que vinham sendo desenvolvidas num passado bem recente e mesmo na atualidade em muitas empresas. [...] Precisa primeiramente considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisa tratá-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. Precisa, ainda, tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

De acordo com o que é apresentado por Gil (2007), torna-se possível perceber que a forma das empresas se relacionarem com o mundo sofreu alterações profundas. Com a supressão das barreiras territoriais, houve a crescente necessidade de se adequar as estratégias das organizações às necessidades desse mesmo mercado em transição. Assim, surge um novo questionamento acerca de como realizar tal adequação, já que os recursos de produção em posse das empresas eram semelhantes ou produtos da imitação por se tratarem de recursos palpáveis.

Conforme Marras (2001, p. 79), “toda empresa é formada por pessoas”, portanto, tal recurso comum a todas as organizações representaria uma vantagem competitiva. No que diz respeito à evolução histórica da Administração de Recursos Humanos no Brasil, Gil (2007) inicia sua explanação enfatizando a pouca força do proletariado entre os anos de 1890 e 1930, uma vez que cerca de 80% da população brasileira concentrava-se no campo. A Administração de Recursos Humanos, à época, ainda se encontrava restrita a cálculos referentes a pagamento de serviços prestados, apesar do referido período ter sido marcado por consideráveis movimentos trabalhistas, em especial, devido à presença de trabalhadores europeus.

O autor citado prossegue em sua abordagem cronológica, identificando o período de 1930 a 1950, como aquele em que a nação se viu envolta à criação de órgãos e ministérios como o do Trabalho, marcando o primeiro governo de Vargas repleto de alterações no âmbito



trabalhista. Nota-se também, nestas décadas, o surgimento da Consolidação das Leis Trabalhistas, mais especificamente em 1943, delineando-se assim, o que viria a ser as bases legais que regulam as normas de Segurança e Medicina do Trabalho.

A respeito do panorama social entre a década de 50 e o ano de 64, Gil (2007) discorre que neste período são percebidas mudanças nas relações de trabalho com a expansão das indústrias siderúrgicas, petrolífera, química, farmacêutica e automobilística e a consequente alteração dos conflitos entre empresários e operários que passaram a ser de cunho industrial e não uma luta de classes como nos movimentos operários anteriores. Mediante tal cenário, surge a necessidade de um novo profissional para gerenciar os problemas de pessoal, aproveitando para tanto os antigos chefes de pessoal.

Ainda citando Gil (2007), o período de 1964 a 1978 foi caracterizado pela dissolução dos movimentos operários e a subjugação das lideranças sindicais, mas também pelo chamado milagre econômico, período de utópica ascensão econômica do país, no qual o profissional de administração de empresa passa a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos, área esta que se fez notável a partir de 1973 com o retorno do movimento operário após o fim do milagre econômico e o momento de recessão no país.

Ao se referir ao movimento sindical, Marras (2001) esclarece que tais movimentos, citados na cronologia de Gil (2007), foram preponderantes para a transformação do Departamento de Pessoal em Departamento de Relações Industriais ou de Recursos Humanos, pois se iniciou um processo de valorização do homem, respeito aos direitos humanos e manutenção de suas necessidades básicas.

Nessa mesma linha de raciocínio, que explicita o papel dos movimentos sindicais neste contexto dos Recursos Humanos, Dutra (2002) demonstra que é necessário analisar o mercado de trabalho de forma mais ampla, percebendo que este é um espaço de negociação e de troca no qual há aquele que oferece seu talento e sua capacidade, com suas necessidades físicas, sociais e psicológicas, e há também as organizações que necessitam deste talento e capacidade, estando dispostas a oferecer condições propícias à obtenção de tais necessidades dos colaboradores.

Em seu histórico da evolução do Departamento de Recursos Humanos, Gil (2007) afirma ainda que, de 1978 a 1989, com a democratização do país, as reivindicações trabalhistas ganharam destaque em contrapartida com o fenômeno subsequente, mais precisamente na década de 80, decorrente de fatores econômicos e de contenção de pessoal no qual a área de recursos humanos sofreu um retrocesso.

Na concepção de Gil (2007), a década de 90 foi marcada, no contexto mundial, pelo fim da Guerra Fria e a hegemonia norte-americana; ao passo que, no Brasil, a recessão econômica e a consequente diminuição dos quadros funcionais permeavam a sociedade. Por outro lado, a força de trabalho nos grandes centros industriais realiza uma mudança de direção. As reivindicações expostas por meio de movimentos grevistas foram substituídas por negociações diretas com os detentores dos meios de produção, revestindo-se de um caráter também social e de ressurreição das forças sindicais. Todas estas dificuldades, no cenário econômico brasileiro, estimularam a inovação das empresas no quesito recursos humanos, mostrando uma adaptação à nova conjuntura nacional. São, portanto, originárias deste momento da evolução dos Recursos Humanos, práticas como a “avaliação de 360 graus”. Do administrador de recursos humanos, por vezes, foi exigida atuação estratégica por meio de seus programas.

De forma complementar, Marras (2011, p. 85) aborda a visão do empresariado brasileiro no tocante às questões sindicais, que voltaram a ganhar força na década de 90, ao afirmar que



uma parte do empresariado pensa que o trabalhador procura se associar ao sindicato simplesmente pela ‘assistência social’ que este coloca à sua disposição e, também, para ter à sua disposição a assessoria jurídica dessa entidade em caso de necessidade, para defender seus direitos.

Pela abordagem de Marras (2011), percebe-se que a mudança de direção ocorrida na década de 90, com relação ao crescimento dos movimentos sindicais, nem sempre é vista pelas empresas como elemento propulsor do papel estratégico do Departamento de Recursos Humanos como salientou Gil (2007).

Enfatizando esses aspectos relativos aos novos papéis assumidos pela área de RH, Gil (2007) ressalta ainda que os profissionais de Gestão de Pessoas foram compelidos a adotar novas responsabilidades/atribuições. Tais novas atribuições foram marcadas pelas capacidades de: atender aos usuários internos e externos; manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas; proporcionar à organização empregados capacitados e motivados; preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho; agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes, alinhando os objetivos da empresa aos objetivos de seus colaboradores; atuar como agente de mudança; reconhecer as pessoas como parceiras das organizações; proporcionar competitividade à organização e, por fim, manter um comportamento ético e socialmente responsável.

Por sua vez, quando se fala em mudanças como as ressaltas por Gil (2007), há que se ater também a um aspecto levantado por Marras (2001). Segundo este último, falar em mudança organizacional pressupõe o reconhecimento de que algo não vai bem dentro da instituição e tais organizações possuem a tendência de se manterem ligadas a estruturas previamente existentes e vinculadas a um passado discutível ou inadequado às novas conjunturas do presente, uma vez que há diferenças culturais, tecnológicas e cognitivas entre os diversos períodos da existência das corporações.

De forma análoga, Ulrich (1998) esclarece que a definição dos papéis do RH orbitam entre as seguintes metáforas: o parceiro estratégico; o especialista administrativo; o defensor dos funcionários e o agente de mudanças, sendo, possivelmente, o papel de parceiro estratégico aquele que seria responsável pela articulação das supostas áreas ou setores da organização, uma vez que, tal papel desempenhado pelo profissional de RH objetiva alinhar as estratégias e práticas empresariais como um todo, o que, obviamente, incluiria todos os âmbitos da empresa, inclusive aquele vinculado às políticas preventivistas. Nenhuma organização existe de forma isolada, seja interna ou externamente. A mesma articulação que se percebe dessas empresas com outras do mercado, até mesmo concorrentes, deve ser ampliada à esfera interna; o atual papel do profissional de Recursos Humanos, com sua multiplicidade de funções apregoada por Ulrich, define-se como “articulador de transformações”.

Diante da citada cronologia da evolução da Administração de Recursos Humanos e da definição dos papéis do RH estabelecida por Ulrich (1998), faz-se pertinente salientar a concepção de Gil (2007, p. 21) acerca da conceituação de sistema, conceito este correlacionado à evolução dos Recursos Humanos à luz da Teoria Geral dos Sistemas:

o conceito de sistema, que é fundamental para essa abordagem, pode ser definido de diversas maneiras: como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção. Fica fácil,



pois, definir uma empresa ou qualquer outra organização como um sistema, pois ela é constituída por elementos que de alguma forma interagem entre si e funcionam como uma estrutura organizada.

Conforme tal abordagem de Gil (2007), pode-se traçar a analogia de que o ambiente empresarial se assemelha a um organismo vivo, formando um sistema que depende exclusivamente da cumplicidade e harmonia entre seus elementos formadores, gerando resultados positivos e satisfatórios. Assim como o corpo humano, uma organização carece que seus “órgãos”, fazendo analogia com os setores, estejam funcionando a contento e que cada uma dessas partes desempenhe sua função de forma planejada, arquitetada. Quando uma empresa faz de seus “órgãos” itens dispostos de forma aleatória e caótica, surgem, numa mesma instituição, setores e membros buscando metas e objetivos diversos e, nem sempre, compatíveis. Encontra-se, com considerável frequência, “sistemas empresariais” corrompidos por falta de conexão entre seus setores. Sendo assim, o profissional de Recursos Humanos seria o responsável pela já mencionada articulação entre as esferas da organização.

Contribuindo para a percepção de tal visão sistêmica da gestão organizacional, Pagès (1987, p. 98) explicita:

as políticas de recursos humanos não são apenas procedimentos descritivos do modo de funcionamento da organização, elas são também (ao mesmo tempo) o fundamento de uma produção ideológica: não podemos dissociar os procedimentos, os dispositivos e o discurso destes dispositivos, da maneira como funciona, como são vividos pelos indivíduos. Os dispositivos operacionais e a ideologia estão indissolivelmente ligados: eles têm como função fazer interiorizar certas condutas e, ao mesmo tempo, os princípios que os legitimam.

Percebe-se, segundo a abordagem deste autor, que as políticas prevencionistas, assim como todos os demais procedimentos rotulados dentro das instituições como operacionais, vêm impregnados de cunho ideológico, ou seja, não há dissociação entre processos operacionais, processos envoltos em condutas e comportamentos e as leis que regem tais padrões de comportamento como ocorre nas políticas prevencionistas.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa realizada foi do tipo descritiva e qualitativa, cuja coleta de dados se fez por meio de observação simples e entrevista estruturada, alinhada com pesquisa bibliográfica acerca do tema, constituindo-se em um estudo de caso.

A pesquisa em questão contemplou como universo um grupo de sete colaboradores e dois gestores de uma micro empresa familiar, atuante no setor de Prestação de Serviços de Torno e Solda (Recuperação e Reforma de Implementos Agrícolas), localizada na cidade de Curvelo/MG. Quanto à amostra, esta compreendeu o gestor que atua diretamente como administrador da empresa e é responsável, também, pela condução dos processos de gestão de pessoas.

A técnica de coleta de dados empregada neste estudo foi a entrevista estruturada, sendo esta composta por 13 questões que abordavam aspectos relativos às ações desenvolvidas pela organização no que tange ao cumprimento das políticas prevencionistas, objetivando, primordialmente, verificar de que forma o papel do RH pode interferir no cumprimento de políticas prevencionistas na empresa pesquisada.

Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa e confrontados à luz dos autores pesquisados.



## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a análise da entrevista estruturada aplicada ao gestor da empresa pesquisada, foi possível verificar de que forma o papel exercido pelo setor de Recursos Humanos pode interferir no cumprimento de políticas preventivistas em uma microempresa familiar, atuante no setor de Prestação de Serviços de Torno e Solda na cidade de Curvelo.

No que diz respeito à evolução dos papéis do RH, torna-se relevante mencionar parte do contexto político e histórico no qual as nações capitalistas encontravam-se envoltas, contexto este também pertencente à empresa foco desta pesquisa. De acordo com Dobbin e Sutton (1998) citados por Gil (2007, p. 34 e 35)

desde 1964 a política do Governo Federal vem revolucionando o direito dos empregados, deliberando sobre igualdade de oportunidades, segurança e saúde, benefícios adicionais e discriminação no trabalho.

Analisando-se os dados coletados, percebeu-se que a empresa em questão, em atividade desde 1980, estruturou-se mediante um período político-econômico no qual as organizações passavam cada vez mais a se submeter às exigências legais, no que concerne a atividades variadas, entre elas questões de cunho trabalhista ou de segurança e a saúde de seus colaboradores.

Ainda referente à conjuntura político-econômica das sociedades neoliberais, verificou-se, também, que a empresa pesquisada ateu-se, desde o início de suas atividades comerciais, a implantar apenas medidas de saúde e segurança que são legalmente obrigatórias, formulando suas atividades referentes a estas variáveis de forma limitada. Como exemplo de tal limitação pode-se citar a mera e simplista entrega de EPIs (Equipamentos de Proteção Individual) e seu respectivo registro por meio de recibos, prática esta caracterizadora de uma gestão de saúde e segurança documental e com intuito comprobatório do cumprimento daquilo que rege os textos legais vigentes. Tal aspecto corretivo e não preventivista da Segurança do Trabalho confirmou-se por meio do questionamento feito acerca dos fatores que são levados em consideração no momento da adoção de medidas/políticas direcionadas à conservação da integridade física e bem-estar do colaborador.

Com relação a esta mesma variável relativa ao cumprimento de políticas preventivistas, evidenciou-se que esta preocupação meramente legal não legitima o postulado de Marras (2001, p. 85) no qual defende-se que “temos que deixar de pensar no homem como ‘mercadoria’ que se compra ou que se mantém em estoque apenas pagando um condomínio mensal de fatores higiênicos”. Ou seja, Marras (2001) vislumbra algo alheio à grande maioria das pequenas e microempresas brasileiras que é a percepção de que os colaboradores necessitam de mais que apenas a manutenção de sua integridade física, de que o atendimento das necessidades fisiológicas não mais pode ser tomado como o único fator de motivação, fator este que coloca as organizações em patamares socialmente mais evoluídos no contexto organizacional.

Explicitou-se, mediante a análise das práticas adotadas pela empresa no que tange à manutenção da saúde e segurança do colaborador, bem como à prevenção de doenças, o baixo nível de comprometimento da organização com relação ao papel da mesma em “criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades” conforme articula Dutra (2002, p. 48). Foi possível perceber, a partir das respostas dadas pelo entrevistado, o vínculo estipulado pelo gestor entre o tamanho da organização e a necessidade de se reestruturar o Departamento Pessoal em Recursos Humanos, ampliando a mera questão documental do DP. A gestão da



instituição acredita piamente que, por se tratar de uma microempresa que requer pouco contingente de colaboradores, a mesma configura-se em uma organização bastante simples e prática, gerando um cenário em que as dúvidas, sejam relativas a questões/impasses de gestão de pessoas ou DP sejam relativas a questões de normas de segurança, são facilmente sanáveis e não requer maiorias ‘burocracias’. A despeito desta perspectiva tipicamente verificada em empresas de menor porte, Marras (2001, p. 100) afirma que

a empresa é representada, na prática, pelo conjunto gerencial que detém o poder decisório ou, como na maioria das pequenas e médias empresas pelo próprio empresário (que não delega nem mesmo essa função. [...] o despreparo dessa elite no campo comportamental é tão claro que, o que normalmente se percebe hoje na empresa brasileira, é a nítida impressão de permanecer no patamar inferior do atendimento das necessidades humanas.

Segundo apurado por meio dos dados coletados em questionamentos sobre que profissional do quadro funcional seria responsável por sanar impasses/dúvidas quanto a questões dos universos da gestão de pessoas ou DP e das normas de segurança, a empresa foco da pesquisa concentra a administração, a gestão de pessoas bem como a resolução de questões relativas a políticas preventivistas nas mãos do gestor que também é um dos proprietários da empresa. Por não haver obrigatoriedade legal, segundo as Normas Regulamentadoras, não há um técnico em segurança do trabalho, ficando a cargo deste mesmo gestor tomar decisões que deveriam ser norteadas por profissional da área de Saúde e Segurança do Trabalho ou por profissionais, como os do setor de RH, que são também peças dentro de uma organização detentoras do papel de articuladoras entre os setores e também de defensoras dos funcionários bem como outros papéis como os difundidos por autores como Gil (2007) e Pagès (1987), conforme consta no referencial teórico.

A partir de indagações sobre a possível influência do DP (ou setor de RH) no cumprimento de políticas preventivistas por parte dos colaboradores, foi perceptível a ausência de uma visão sistêmica de setores e de processos no cotidiano e na cultura da organização, visão esta salientada no referencial por Oliveira (2001) que diz que

no nosso meio, quando se fala em “fazer segurança” ou dotar o ambiente e as atividades com mecanismos seguros e saudáveis, a idéia que se tem é de que a segurança é uma atividade à parte, desvinculada das demais componentes do ato de fazer ou, melhor dizendo de produzir,.

De encontro a esta mesma concepção dos setores de uma empresa integrados de forma sistêmica, pode-se citar Pagès (1987) quando este explicita que “não podemos dissociar os procedimentos, os dispositivos e o discurso destes dispositivos, da maneira como funciona, como são vividos pelos indivíduos”. Assim, notou-se, segundo análise dos dados, que a referida empresa ainda traça suas metas com relação às políticas preventivistas e quanto à gestão de pessoas de forma desarticulada, como se tais variáveis não representassem setores intrinsecamente correlacionados e interdependentes.

Diante desta análise de dados, verificou-se que a empresa pesquisada conserva seus processos administrativos de forma tecnicista, possuindo seus gestores uma noção equivocada dos papéis exercidos pelos Recursos Humanos. O gestor encontra-se respaldado, erroneamente, pela não obrigatoriedade por lei da existência de um profissional da área de Segurança do Trabalho, e equivocada quanto à associação entre o porte da organização e a consequente inaplicabilidade de um setor de RH que vai além das restritas tarefas de



contratações, demissões, pagamentos de salários e entrega de equipamentos de proteção individual.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observando-se a trajetória e a evolução do ser humano, conclui-se que é característico a ele um aspecto de inovação, de querer ir além. Graças a esse caráter de questionamento de mitos e paradigmas, que foi possível implementar continuamente um processo evolutivo que levou e leva o homem a grandes feitos e conquistas desde os primórdios da história da humanidade.

No tocante às duas variáveis abordadas nesta pesquisa, papéis do setor de Recursos Humanos e políticas preventivistas, fica evidente a presença latente deste caráter inovador do ser humano. Por meio de fundamentação exposta no referencial teórico, falou-se em evolução dos referidos papéis do RH e também em pontos de vista mais sistêmicos no que tange ao papel da Segurança do Trabalho no ambiente organizacional, evidenciando-se novos rearranjos dentro destas instituições afim de obter certificações vinculadas à excelência em processos bem como em conservação da saúde e segurança do colaborador.

No entanto, frente ao proposto como pergunta norteadora desta pesquisa no qual questionou-se em quais aspectos o papel exercido pelo setor de Recursos Humanos pode influenciar no cumprimento de políticas preventivistas, em uma microempresa do ramo de recuperação e reforma de implementos agrícolas, localizada na cidade de Curvelo/MG, deparou-se com a constatação de que a não existência de um setor de Recursos Humanos acaba por limitar as possibilidades de ampliação de práticas relacionadas à saúde e segurança dos colaboradores, uma vez que os profissionais deste setor atuam, dentre outras funções, como articuladores e agentes de mudanças.

Detectou-se que as únicas políticas preventivistas adotadas pela empresa limitam-se à entrega de EPIs e a escassas consultas informais a profissionais da área de Segurança que não constituem o quadro funcional da organização, centrando tais políticas na atuação no indivíduo e não em todo o ambiente laboral, como são previstas em leis como a Consolidação das Leis Trabalhistas e as Normas Regulamentadoras.

No Brasil, a profissão de Técnico em Segurança do Trabalho é regulada pela Lei nº 7.410 de 27 de novembro de 1985, cujas atribuições são definidas pela Portaria nº 3.275/89 do Ministério do Trabalho. Destacam-se, entre essas atribuições, a informação do empregador e dos trabalhadores sobre os riscos presentes no ambiente de trabalho e a promoção de campanhas e outros eventos de cunho informativo com o intuito de divulgar as normas de segurança e saúde no trabalho, além também de estudo de dados estatísticos sobre acidentes e doenças relacionadas ao trabalho. Desempenhando, dessa forma, um papel de elo entre o empregador com suas necessidades produtivas e o empregado com os iminentes riscos ocupacionais próprios de sua função.

No entanto, o que se pôde verificar no decorrer da pesquisa é que, pela ausência de tal profissional da área de Saúde e Segurança e pela inexistência de profissionais especializados em gestão de pessoas, criou-se uma lacuna no quesito cumprimento de políticas preventivistas, políticas estas que devem ir além da mera questão legal, sintetizando práticas de conservação da integridade física e mental dos funcionários.

Portanto, recomenda-se que novos estudos sejam feitos seguindo a temática deste artigo, com o intuito de ampliar o conhecimento sobre o tema, bem como de aprofundar quais os aspectos influenciadores do RH no cumprimento de políticas preventivistas.



## REFERÊNCIAS

ANTONIO, Robles Jr.; BONELLI, Valério Vitor. **Gestão da qualidade e do meio ambiente: enfoque econômico, financeiro e patrimonial**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARRIERI, Alexandre de Pádua. A gestão da Saúde e da Segurança Ocupacionais (S&SO) nas organizações como uma possível estratégia competitiva em um mundo globalizado. In: NETO, Antônio Carvalho; SALIM, Celso Amorim. **Novos desafios em saúde e segurança no trabalho**. Belo Horizonte: Segrac Editora e Gráfica Limitada, 2001. p. 221.

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

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GOMES, Robson Spinelli; PACHECO, Waldemar Júnior. Sistemas de Gestão de Segurança e Saúde do Trabalhador (SGSST) em pequenas empresas. In: NETO, Antônio Carvalho; SALIM, Celso Amorim. **Novos desafios em saúde e segurança no trabalho**. Belo Horizonte: Segrac Editora e Gráfica Limitada, 2001. p. 231.

MARRAS, Jean Pierre. **Relações trabalhistas no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

Manuais de Legislação ATLAS. **Segurança e Medicina do Trabalho**. 67. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, João Cândido de. Gestão da segurança e saúde do trabalhador: uma questão para reflexão. In: NETO, Antônio Carvalho; SALIM, Celso Amorim. **Novos desafios em saúde e segurança no trabalho**. Belo Horizonte: Segrac Editora e Gráfica Limitada, 2001. p. 101.

PAGÉS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, David. et al. **As transformações do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2003.



---

<sup>i</sup> Norma Regulamentadora nº 4 cuja redação foi dada pela Portaria nº 33, de 27-10-1983 e que versa acerca da composição do quadro de funcionários especializados em Medicina e Segurança do Trabalho.

ii Sistema por meio do qual as organizações contemporâneas priorizam a obtenção das certificações ISO (International Organization for Standardization), que abrangem setores distintos, porém, interligados.

iii As séries ISO 9000 versam acerca da gestão da qualidade em produtos e serviços.

iv As séries ISO 14000 tratam da gestão ambiental.

v As séries ISO 18000 contemplam normatizações no que se refere à Saúde e Segurança Ocupacional.

vi Citado na obra *Novos Desafios em Saúde e Segurança no Trabalho* organizada por NETO, Antônio Carvalho e SALIM, Celso Amorim. Relato extraído de experiências vivenciadas pelo especialista em Administração de Recursos Humanos João Cândido de Oliveira através do “Programas de Gestão de Risco no Trabalho” da FUNDACENTRO/MG.