

FILOSOFIA DE RECURSOS HUMANOS NA PMMG: CRÍTICA E ANÁLISE

Andrea Cury

Tenente Psicóloga da PMMG

Carla Mara Mendes Moreno

Tenente Psicóloga da PMMG

Adriana Mesquita

Tenente Psicóloga da PMMG

Vânia Aparecida Botega

Tenente Psicóloga da PMMG

Cleanice Mariani da Silva

Subtenente da PMMG

Colaborador:

Dian Carlo Pimentel Miranda

Tenente Psicólogo da PMMG

1. INTRODUÇÃO

As prioridades organizacionais transformaram-se ao longo da história, adequando-se às novas demandas de um mercado cada vez maior, mais dinâmico e mais complexo.

Atualmente, com a evolução do pensamento administrativo e das ciências comportamentais, as organizações estão despertando para o verdadeiro diferencial competitivo: as pessoas.

As pessoas constituem o recurso dinâmico das Organizações; nelas está inserido o potencial de mudança, de aprimoramento, de inovação que a Organização pode alcançar. Sob quaisquer contextos ou desafios, as pessoas são a base da excelência organizacional.

Na era da informação, onde as descobertas científicas e tecnológicas são lançadas simultaneamente em todas as partes do globo, onde máquinas se tornam rapidamente obsoletas e a concorrência sofisticada-se a cada dia, a capacidade de percepção e desenvolvimento do potencial criativo do homem é que determinará o sucesso das organizações.

1.1 Apresentação

Nenhuma organização pode ser mais sólida que as pessoas que a conduzem.

Os paradigmas clássicos acerca da natureza limitada do homem estão caindo em resposta aos novos desafios de uma época marcada por intensas transformações.

A tese básica deste trabalho é tentar explicitar políticas de recursos humanos usualmente empreendidas nas Organizações que podem ser implementadas às políticas já existentes na Organização PMMG. Tentamos refletir sobre a vida desta Instituição.

Ao longo do trabalho, percebemos algumas pessoas desmotivadas, bloqueadas quanto ao seu potencial pessoal e profissional, que não contribuem para a evolução da Organização.

A PMMG apresenta um enorme potencial de crescimento, e passa por momentos atuais difíceis, em que toda sua estrutura está sendo revista. Encontramos alguns problemas de desvio de conduta, insatisfações, falta de recursos operacionais, críticas da imprensa, etc. que contribuem para gerar um clima instável.

Existe uma necessidade de mudança. Mas mudar como? Essas e outras reflexões se fazem necessárias.

1.2 Justificativa

Optamos pelo desenvolvimento deste tema por sua essencialidade. Em nosso trabalho, percebemos claramente a necessidade de atividades que estão relacionadas ao tema Recursos Humanos nas Organizações.

Na PMMG, as políticas de Recursos Humanos estão sendo implementadas gradativamente, quando o psicólogo e outros profissionais gerenciadores de recursos humanos devem atuar auxiliando na eficácia e efetividade destas.

Encontramos nos grupos de trabalho alguns relacionamentos insatisfatórios entre chefia e subordinado, entre colegas de trabalho, falhas na comunicação, desvalorização pessoal e profissional, falta de reconhecimento, baixos salários, etc., o que nos comprova a necessidade do desenvolvimento dessas políticas de recursos humanos.

Uma Organização ao modernizar suas instalações, importar tecnologia e equipamentos de última geração ou implantar “pacotes” de qualidade sem mudar a mentalidade e a atitude das pessoas em relação ao trabalho não “evolui”.

Deve-se atentar para o descomprometimento e insatisfações dos funcionários gerados por motivos gerais, pessoais ou profissionais, que podem contribuir para uma queda da Organização.

1.3 Objetivos

O objetivo principal deste trabalho é fazermos uma reflexão do caráter multiplicador das deficiências na Administração de Recursos Humanos e como estas deficiências constituem o cerne de outros problemas organizacionais, levando a uma conscientização e sensibilização sobre os aspectos relacionados ao tema RH para incentivar o estudo e posteriormente a sistematização das diversas atividades de RH, algumas já existentes, na Organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Empresa Tradicional

A estabilidade e previsibilidade características do contexto vigente até a primeira metade do século, propiciaram as condições ideais para o aparecimento do chamado “modelo clássico” de administração, idealizado por TAYLOR e FAYOL, respectivamente, nos Estados Unidos e França. Era o começo da teoria administrativa. TAYLOR, através dos tempos e movimentos propôs a chamada “administração científica” baseada na racionalização e divisão do trabalho. FAYOL foi responsável pelos princípios-universais de

administração, tratando a organização sob seu aspecto global. O modelo TAYLOR-FAYOL era totalmente prescritivo e normativo.

O segundo passo na teoria administrativa foi dado por Max Weber, com seu modelo burocrático de organização. A teoria da burocracia consistia na adequação forçada dos meios aos fins. O funcionamento da empresa foi detalhadamente descrito com todos os seus resultados previstos e imprevistos: a organização devia funcionar como um sistema fechado.

O tripé Taylor-Fayol-Weber dominou fundamentalmente o conceito da grande empresa.

Grande parte de nossas empresas de hoje foram criadas na década de 50, auge dos modelos clássico e burocrático.

Porém, os tempos mudaram e o modelo clássico, que tanto sucesso apresentara, já começava a dar sinais de enfraquecimento.

2.2 O Comportamento Humano nas Organizações

A administração sempre foi fortemente determinada pelas suposições e crenças que os administradores têm acerca da natureza e do comportamento das pessoas dentro da empresa, isto é, o que se conhece como “cultura da organização”.

A teoria comportamental surgiu no final da década de 50 em questionamento ao modelo clássico de administração. MAC GREGOR- (1960) utilizou, com muita propriedade, duas concepções antagônicas sobre a natureza humana: a teoria “x” ou teoria tradicional e a teoria “y” ou teoria moderna.

A teoria “x” pressupõe premissas incorretas e distorcidas sobre a natureza do homem. Segundo esta teoria, as pessoas são naturalmente preguiçosas e indolentes, evitam o trabalho e procuram o menor esforço possível. Não gostam da responsabilidade e preferem ser controladas e dirigidas, não têm iniciativa ou ambição e são incapazes de ter idéias próprias.

No outro extremo, as pressuposições da teoria “y” são que as pessoas são esforçadas e gostam de trabalhar, procuram responsabilidade e desafios. As pessoas são criativas e capazes de ter idéias inovadoras.

Os empresários e dirigentes que adotam a teoria “x” administram com estilo rígido e autocrático, limitando as pessoas através de controles constantes e padrões pré-estabelecidos. O sistema usado é o de recompensa - punição.

2.3 A Administração de Recursos Humanos

A Administração de Recursos Humanos (ARH), por tratar do gerenciamento de pessoas, implica necessariamente, uma enorme multiplicidade de campos cognitivos. Administrar recursos humanos envolve conceitos de Psicologia, de Engenharia, de Direito, etc.

A administração de pessoas é uma tarefa presente em todas as áreas e níveis da organização, uma vez que qualquer outro recurso exige a presença do homem para seu processamento. Assim, a ARH é uma responsabilidade de linha, a ser compartilhada por cada chefe ou gerente e um órgão de ‘staff’, que, além de orientar e definir critérios, responsabiliza-se pelos serviços especializados e de suporte.

Segundo (CHIAVENATO,1992), a ARH é constituída de cinco subsistemas, a saber: suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de recursos humanos, consistindo no planejamento,

organização, desenvolvimento, coordenação e controle de ações capazes de conquistar e manter pessoas na organização.

A atuação da Administração de Recursos Humanos começa na captação do profissional no mercado através do recrutamento e seleção. Escolher as pessoas certas é de fundamental importância, pois bem selecionadas e bem posicionadas, não somente contribuem para o melhor funcionamento das empresas, como também constitui um significativo potencial de que a empresa irá dispor.

Os recursos humanos, uma vez inseridos na Organização, necessitam da função educadora da ARH, de preparação, aperfeiçoamento e desenvolvimento.

O trabalho que uma pessoa executa é uma das maiores fontes de expectativa e de motivação na empresa. A natureza do trabalho, sua importância no contexto organizacional, as responsabilidades e desafios que ele apresenta influem diretamente no desempenho.

Os benefícios sociais constituem outra parcela importante do sistema de compensação. São meios que a empresa tem de trabalhar no campo dos fatores insatisfatórios, que são aqueles cuja presença não aumenta necessariamente a motivação, mas sua ausência é fator certo de desmotivação.

Os objetivos da ARH derivam dos objetivos da organização inteira e são:

1- Criar, manter e desenvolver um contingente de Recursos Humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização.

2- Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos Recursos Humanos e alcance dos objetivos individuais.

3- Alcançar eficiência e eficácia com os Recursos Humanos disponíveis.

Enfim, a ARH é responsável pela maneira como o ambiente de trabalho é moldado e estruturado, o que influencia poderosamente na qualidade de vida das pessoas e conseqüentemente no funcionamento da Organização que é onde as pessoas trabalham e passam a maior parte de suas vidas.

2.4 Cultura, Clima Organizacional

O clima organizacional em uma empresa nada mais é do que o retrato de sua cultura e da dinâmica com que a organização implementa mudanças organizacionais. A cultura e o clima organizacional estão, portanto, intimamente ligados, pois qualquer tentativa de alterar o clima esbarra na cultura enraizada, que reflete, basicamente, no seu sistema de normas e valores, nas formas de comunicação e no exercício da autoridade.

Cada Organização tem seu próprio estilo, sua própria maneira de ser e, por conseqüência, sua própria “personalidade”, porém são as pessoas que compõem as organizações que, integradas e inteiradas, criam, transmitem e mantêm a cultura nas organizações. Assim, a cultura organizacional tem como resultante global o clima organizacional que, por sua vez, tem suas variações de “temperatura” devido a fatores internos e externos à organização, que transmitem a situação momentânea do dia-a-dia e, conseqüentemente, refletem no desempenho global da empresa, pois a sua interpretação é realizada por diversos fatores que envolvem a totalidade da organização.

2.5 A Comunicação Interna

A visão do subordinado é diversa da do chefe, pois divergem as alçadas decisórias, as variáveis situacionais, as percepções e as expectativas. Sob este aspecto, a boa comunicação na empresa é fundamental, pois as falhas e distorções podem repercutir negativamente sobre os funcionários. Além disso, a informação negligenciada, seja em nível vertical ou horizontal, pode causar erros e problemas no processo de trabalho. É essencial que o ocupante tenha as informações necessárias à execução e entendimento de suas funções, assim como à conscientização acerca do contexto global da empresa e sua respectiva posição.

A comunicação é, ao mesmo tempo, geradora e reguladora de conflitos. Geradora quando é falha, mal interpretada ou deficiente. Reguladora quando é clara, objetiva e acessível. Um fluxo de comunicação eficiente em toda a organização é um poderoso instrumento para tratar os efeitos negativos dos conflitos, pois quando a informação correta está disponível à hora e lugar em que dela se precise, e quando flui facilmente entre os departamentos, promove a integração entre as pessoas e entre estas e a Organização, criando um clima saudável, onde as idéias e decisões são discutidas em conjunto.

2.6 A Importância da Liderança

O nível de participação do grupo depende do modo como o líder utiliza seu poder de autoridade. Quando este centraliza a decisão, declina a participação grupal. Quando utiliza menos sua autoridade, estimula o envolvimento da equipe na solução dos problemas. O comportamento do líder em relação ao exercício decisório pode ser o de decidir, informar e persuadir, buscar sugestões para decidir, envolver o pessoal na decisão ou transferir a decisão para o grupo. Acredita-se que não há um só estilo presente em um líder. Trata-se da liderança situacional onde o líder comporta-se conforme as características dos liderados e do contexto em questão. A liderança presume a capacidade de motivar as pessoas a fazerem aquilo que precisa ser feito. Assim, a liderança eficaz é essencial na consecução dos objetivos organizacionais.

2.7 A Nova Empresa

Um clima organizacional pobre e dominador implicará resultados pobres e limitados. Porém, se a Organização funciona como um meio estimulador de novas idéias, chegará a resultados sinérgicos muito mais compensadores. A nova empresa, sensível a uma sociedade em mudança, é aberta, flexível, voltada para objetivos e resultados e preocupa-se, acima de tudo, com “gente”. As transformações são, hoje, a tônica da estratégia de mercado para assegurar sobrevivência e expansão. O desenvolvimento econômico e social depende da gerência inovadora. As deficiências neste campo é que irão explicar os conceitos de subdesenvolvimento. Organizações e países subdesenvolvidos são na verdade empresas e países subadministrados.

2.8 Processo de Mudança

Mudança significa sobrevivência: quem não é adaptável não sobrevive, pois torna-se rapidamente superado. Mudança inovadora corresponde à expansão e desta depende basicamente o desenvolvimento humano.

A resistência às mudanças nasce da dúvida, das incertezas, sendo a mudança então interpretada como uma ameaça. Muda-se para atender a eficácia nos resultados, para atualizar a Organização e muda-se para crescer.

A necessidade de mudança pode passar despercebida pelas melhores lideranças, limitadas que estão pela cultura da Organização. Neste caso, consultores externos podem dar valiosa contribuição por

estarem isentos da contaminação do ambiente interno. Uma mudança organizacional desencadeia uma série de modificações subseqüentes, exigindo planejamento e organização globais. Não se pode pensar em mudar sem uma estratégia geral ou corre-se o risco de expor a Organização ao fracasso.

3 METODOLOGIA DO TRABALHO

A metodologia principal utilizada para se chegar à análise apresentada neste trabalho foi centrada na “escuta” e na observação empírica.

Durante alguns anos de trabalho na Instituição, especificamente na área de Psicologia, colhemos informações trazidas pelas diversas pessoas da Organização, fossem do quadro de oficiais ou do quadro de praças que, aliadas à convivência diária e à observação crítica das práticas e problemas cotidianos vividos nesta Organização, nos permitiram chegar às conclusões que ora apresentamos.

4 RESULTADOS OBTIDOS, COMENTÁRIOS E ANÁLISE

Após sistemáticas observações, foi possível a seguinte análise da situação atual da Instituição.

4.1 Como está o paradigma?

Os paradigmas acerca da gestão administrativa, aqueles praticados em relação às pessoas são os de maior influência nos rumos da Organização, uma vez que ele são reproduzido em todos os processos de todas as áreas.

O paradigma daqueles que possuem o poder decisório na Organização determina sua filosofia e cultura que agem diretamente sobre as pessoas, determinando então suas atitudes frente ao trabalho.

Se o funcionário não se sente respeitado como pessoa, conseqüentemente não age como parte da empresa, produz abaixo de sua capacidade, desperdiça recursos, ignora custos, torna-se pouco criativo e omite idéias por medo ou desinteresse, não se preocupa com a imagem da empresa perante terceiros, influencia negativamente uns aos outros, falta ao trabalho, reclama constantemente, criando um clima de insatisfação, cria “sintomas”.

O paradigma que sustenta a filosofia e políticas adotadas pela Organização PMMG é a hierarquia e disciplina, pilares importantes de sustentação da Instituição.

A comunicação informal, os “chavões” presentes na Organização apontam para os paradigmas das instituições, assim é importante estar atento e refletir sobre as frases como:

- “manda quem pode , obedece quem tem juízo”;
- “basta ter o projeto pronto na gaveta”;
- “para que mudar”? (conformismo);
- “us pequenos obedecem Us grandes”;
- “a corda arrebenta sempre do lado mais fraco”;
- “os incomodados que se retirem”;
- “tudo é para ontem”.

Quando a filosofia da empresa centra-se na execução das ordens (custe o que custar) sem oferecer os “recursos” necessários, provavelmente pode acarretar certo comprometimento da própria prestação de serviço de qualidade tão desejada.

4.2 Como estão as pessoas e o clima organizacional?

A estabilidade que a instituição oferece funciona como meio de sustento dos funcionários a si mesmos e a própria família, preservando-os no trabalho.

A Organização conta com algumas pessoas desmotivadas, mas com uma expectativa quanto a futuras mudanças.

O clima é entretanto instável e as pessoas estão ora muito envolvidas com o trabalho, ora pouco envolvidas com ele.

Existem pessoas acomodadas que prejudicam a evolução da Organização, bem como outras que se preocupam com ela.

É possível verificar uma incidência de um quadro de pessoas com doenças psicossomáticas: desvio de conduta, reclamações constantes, estresse, alcoolismo, baixa auto-estima, etc., cabendo uma reflexão.

Percebemos que em meio a instabilidades e mudanças, ocorrem queixas quanto ao “abuso de poder”, prejudicando o clima organizacional, a relação infra e interpessoal, comprometendo os valores básicos da Instituição, a disciplina e a hierarquia.

4.3 Como está o planejamento?

Há um planejamento formal. Há uma declaração de missão da Organização. São claros os objetivos organizacionais, mas nem sempre são bem comunicados, comprometendo a sinergia e melhores resultados.

Normalmente as mudanças surpreendem a Organização, levando os funcionários a trabalharem e decidirem sob pressão do tempo, podendo comprometer os resultados, gerando sentimentos de frustração em massa.

4.4 Como está o comando?

O quadro de gerências é composto, exclusivamente de oficiais superiores que possuem grande conhecimento conseguido ao longo do trabalho na Organização.

Apesar da estrutura hierárquica, as chefias das diversas áreas procuram trabalhar em busca do resultado cabendo a elas uma maior integração, independente do rodízio de chefias.

As chefias são os pilares da Organização e quando há maior flexibilidade de pensamento e ação é possível controle através da liderança e não da autoridade.

4.5 Como está a comunicação?

Hoje as empresas reestruturam e reformulam seus meios de comunicação, procurando atingir cada vez mais seus públicos interno e externo.

A falta de conhecimento muitas vezes transforma-se em informações incorretas que refletem em

problemas futuros. Comunicações truncadas ou mal entendidas estouram em diversos conflitos intergerenciais e entre chefias e subordinados. O excesso de burocracia em especial, dificulta e, às vezes impede que a informação chegue a seu objetivo.

A comunicação interna na PMMG é formal e burocrática, fatores que podem impedir a efetividade do objetivo da informação.

O feedback positivo pode ser usado como forma de aumentar o moral de tropa. Concluímos que a comunicação não deve ser geradora de conflitos.

4.6 Como está a estrutura?

A Organização cresceu muito e sem manutenção dos recursos necessários ao seu bom funcionamento. Em termos globais, considerando o seu porte, carece de modernização, está sendo sucateada pelo Estado, e vive com a ajuda das prefeituras, do comércio e da população.

Temos equipamentos antigos, que limitam as atividades operacionais e administrativas.

5 SUGESTÕES

- A Organização necessita de uma revisão no processo de profissionalização, de um investimento em reciclagem do seu pessoal.

- Ao planejar, a Organização deveria levantar os recursos de que dispõe. Sugere-se fazer um levantamento sistemático do potencial humano disponível e suas características, assim como dos processos globais, a fim de identificar os pontos ou áreas que deverão ser trabalhados com prioridade.

- Sugere-se a elaboração e implantação de um programa generalizado de treinamento e desenvolvimento de pessoal que deve iniciar-se pelas Chefias e estender-se até o nível operacional. Este programa de treinamento deve abordar aspectos ligados à relação humana e a conscientização dos conceitos de hierarquia e disciplina.

- Redefinir perfis profissionais e desenvolver uma estrutura de remuneração e benefícios atrativa e direcionada para resultados.

- Pode-se adotar um sistema de reuniões de integração entre as chefias no qual metas e conflitos sejam discutidos abertamente, incentivando a melhoria dos fluxos de comunicação em toda a Organização. Realizar reuniões com a tropa periodicamente.

- A direção deveria dar maior autonomia aos comandantes e incentivar a descentralização e a delegação de poder, criando-se um sistema no qual sejam consideradas as opiniões e sugestões dos que estão próximos dos problemas. “Dentro de qualquer estrutura profissional, ninguém melhor para detectar necessidades inerentes aos departamentos que as pessoas diretamente envolvidas nas tarefas finais”.

- Na medida do possível, um esforço concentrado deve ser empreendido no sentido de eliminar critérios políticos e não profissionais de administração, (como adquirir recursos dependendo da boa vontade de alguns e de ficar devendo favor à população, prefeitura, juízes, etc.) prejudicando a atuação profissional.

- O sistema de recrutamento e seleção precisa ser reformulado para dispor de condições e tempo suficientes à captação e seleção de bons profissionais que estejam realmente dispostos a contribuir e

desenvolver-se na Organização. Redefinição do papel do Centro de Recrutamento e Seleção (CRS).

- Criação de um departamento de Recursos Humanos com autonomia e poder de decisão.
- As pessoas precisam estar identificadas com a Instituição e, para isso, a direção precisará de um investimento maciço em recursos humanos.
- Após tratar seus problemas mais graves e conseguir o comprometimento das pessoas, a empresa deveria iniciar a implantação de um programa de qualidade total e modernização de equipamentos que lançaria a Organização efetivamente nos novos tempos.

O que deve ficar claro é que qualquer ação empreendida pela Organização, que não passe primeiro pela melhoria do clima organizacional e pelo envolvimento dos empregados, estará sujeita a pequenos resultados práticos.

Qualquer mudança deverá ser endossada primeiro pelo alto comando.

- Será necessário um esforço concentrado e integrado para modernizar a Corporação. Sugerimos abaixo, um programa de reciclagem situacional para todos os oficiais focalizando a predisposição a mudanças:

a) Objetivo:

- Familiarizar as chefias com as técnicas modernas de direção eficiente de equipes.
- Capacitar os chefes a desenvolverem programas de aprendizagem no próprio trabalho, como parte integrante de sua função.
- Integrar as chefias em direção a resultados organizacionais.

b) Temário sugerido:

- Que é ser chefe eficaz?
- Os instrumentos essenciais da chefia: equipe e delegação de autoridade.
- O relacionamento humano. Como obter a cooperação do pessoal?
- O que deve ser ressaltado é que não se trata de promover cursos, seminários ou qualquer iniciativa puramente formal. Trata-se de uma metodologia ativa, em que a instrução é essencialmente requerida à aplicação imediata.
- São, portanto, os indicadores e esquematizadores que embasam um trabalho de reformulação de políticas, de revisão de processos, de reorganização de recursos e definição de novos estilos de trabalho.
- No decorrer deste processo que deve ser, necessariamente participativo, os problemas organizacionais emergirão e devem ser tratados em suas causas e não somente em seus “sintomas”.
- O investimento nas pessoas e o acompanhamento dos resultados devem ser contínuos.
- Sugerimos também que sejam utilizados os trabalhos e pesquisas existentes na Academia que abordam esse tema.

- Que fosse lançado um projeto piloto em um ou dois batalhões para que iniciem essas sugestões apresentadas.

- Que seja realizado um diagnóstico organizacional com um consultor externo para fazer um levantamento do clima institucional.

- Propõe-se a criação de uma comissão para estudar uma forma de alinhar as atividades de Recursos Humanos dispersas na PMMG.

O fato é que a Organização precisa se modernizar. Estamos sugerindo um caminho, que é aquele que passa pelas pessoas, pois só se moderniza uma empresa se modernizarmos primeiro a mentalidade das pessoas, únicos recursos capazes de criar situações novas, de transformar ameaças em oportunidades.

6 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Quando falamos que as deficiências na Administração de Recursos Humanos podem comprometer toda a Organização, estamos propondo que, apenas a intenção, ou mesmo a luta pela chamada excelência empresarial, pela mudança, sem a consideração da dinâmica do comportamento, importa em resistência, manifestada sob a forma de antagonismos, de ressentimentos, de descomprometimento, do sentimento de estar sendo explorado ou omitido. Tratar problemas operacionais sem resolver os problemas humanos que causam as limitações operacionais é tratar de sintomas apenas.

Quando o ser humano é desacreditado e colocado à mercê das preocupações organizacionais, quando tem sua natureza limitada por sistemas de poder ou de dominação ideológica, torna-se negativamente contagiante, à medida que influencia o grupo, como efeito de uma onda que atinge toda a empresa.

A direção da Organização, estando atenta a esses aspectos, consegue alcançar mudanças necessárias e importantes para o sucesso empresa.

Abaixo, algumas recomendações de (MOSCOVICI, 1988) para uma mudança eficaz:

a) Para se mudar uma Organização é necessário que aqueles que a dirigem liderem a sua mudança e comprometam-se verdadeiramente com ela.

b) Para se mudar uma Organização, o esforço deve ser uma operação do tipo “faça você mesmo”, da qual todos devem participar.

c) Para se mudar uma Organização, é essencial ver, compreender e conseguir comprometimento de todas as pessoas.

d) Para se mudar uma Organização, é necessário proceder de uma maneira planejada, seqüencial e ordenada.

e) Enfim, para se manter os resultados positivos de uma mudança, é necessário um acompanhamento e aperfeiçoamento contínuo, para identificar e tratar novos focos de problemas, assim como flexibilidade e busca constante de inovação a fim de evoluir com os novos conceitos e paradigmas da sociedade.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos** compacto. São Paulo: Compacta, 1992.

_____. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1992.

HERSEY, P. E BLANCHARD, K. H. **Psicologia Para Administradores de Empresa**. São Paulo: Edusp. 1997.

MAFOS, Francisco Gomes de. **Gerência Participativa**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército.1980.

NASCIMENTO, Rosilene S.. **Miopia em RH quando o cego não quer ver**. Belo Horizonte, 1995. (Monografia de pós-graduação apresentada na UFMG-FACE CEPEAD).

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

PAGÉS Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

SOARES, Kátia. **Planejamento Estratégico**. *Ser humano*, n. 121, julho 1997.