

**O PROCESSO DE
DESCENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS
HUMANOS EM UMA EMPRESA DE
TRANSPORTE URBANO**

Renata Massaro River Serra^(*)

RESUMO

O artigo apresenta o processo de descentralização da administração de recursos humanos em uma grande empresa de transporte urbano. Inicialmente é feita uma abordagem teórica sobre o tema, mostrando o que vem a ser descentralização e como ela se processa; a seguir é apresentado um estudo de caso, onde é relatado o processo realizado pela empresa para descentralizar sua área de Recursos Humanos e como ela encontra-se atualmente. Ao final confronta-se a teoria abordada com a prática realizada pela organização, mostrando a convergência entre ambas.

INTRODUÇÃO

Cada vez mais a área de Recursos Humanos tem sido cobrada em relação aos seus resultados. A Administração de Recursos Humanos (ARH), como não faz parte da atividade-fim da maioria das empresas, era comumente desvalorizada e tinha suas verbas reduzidas nos primeiros momentos de crise. Atualmente, as organizações sabem da importância da ARH, que contribui para a melhoria da qualidade dos processos administrativos e produtivos e para o aumento da qualidade do trabalho. Dentro desse contexto, as organizações têm optado por reestruturar sua ARH, repensando suas funções e atividades e seu posicionamento na estrutura organizacional. Esse artigo pretende relatar um contato com essa mudança. Inicialmente é desenvolvido um referencial teórico, que inclui os temas necessários para o

desenvolvimento do estudo, e a seguir é apresentado um caso prático em uma grande empresa de transporte urbano.

METODOLOGIA

Para a redação do referencial teórico, utilizou-se uma pesquisa bibliográfica. Para a pesquisa de campo, em virtude do tempo e recursos disponíveis, optou-se por um estudo de caso. A escolha da organização levou em consideração a existência da ARH descentralizada, a possibilidade de acesso às informações e o porte da empresa.

A organização escolhida foi uma grande empresa de transporte urbano, situada em São Paulo, sendo a unidade-caso a Gerência de Recursos Humanos. Dentro desta gerência é dada ênfase ao Departamento de Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos, visto este ser totalmente descentralizado, o que, como será mostrado, não ocorre com todos os outros departamentos.

Para a coleta de dados, conforme coloca Gil (1987), utilizou-se uma mescla de técnicas como: análise de documentos, entrevistas com analistas da área de Recursos Humanos (RH) e clientes-internos e análise histórica do organograma da área e da organização.

CONSIDERAÇÕES BÁSICAS SOBRE DESCENTRALIZAÇÃO

Descentralização – Conceito

A descentralização é um dos aspectos referentes à estrutura organizacional, ligado especificamente ao sistema de autoridade nela existente.

Vários autores tratam desse tema, embora não exista um consenso quanto à definição do termo descentralização, principalmente quando analisa-se vários autores ao longo do tempo. As referências mais atuais buscam relacionar o conceito de descentralização com o de disseminação do poder de decisão, ou de autoridade, pela organização.

Segundo Oliveira (1994), a descentralização é a menor concentração do poder decisório na Alta Administração da empresa, sendo mais distribuído pelos seus diversos níveis hierárquicos; não significando uma separação física de uma empresa de seu

^(*) Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: renatase@usp.br.

escritório central com a fábrica ou filiais. Stoner (1992) corrobora com essa afirmativa, colocando que a descentralização é a delegação de poder e autoridade dos níveis mais altos para os mais baixos da organização, freqüentemente conseguida através da criação de pequenas unidades organizacionais independentes. Galbraith (1977) refere-se à distribuição vertical de autoridade/poder associada com a divisão vertical do trabalho. Chiavenato (1994) concatena estas visões definindo centralização como sendo o grau em que a autoridade é distribuída através da organização, entendendo autoridade como o direito organizacional de exigir que a tarefa seja executada; sendo assim, a descentralização é maior quanto mais a autoridade é delegada e distribuída aos níveis mais baixos da hierarquia da empresa. Outra forma de ver a descentralização é a de Vasconcellos (1979), que apresenta três usos para o termo descentralização: de autoridade, de atividade (ou dispersão geográfica) e funcional, salientando que as três formas podem ou não ocorrer simultaneamente; caso as três formas aconteçam, ocorre a descentralização total.

A forma como a autoridade é disseminada na organização pode ser diferenciada; segundo Mintzberg (1993) a descentralização pode ser vertical ou horizontal. A descentralização vertical ocorre quando o poder formal é distribuído e delegado para os níveis

mais baixos da cadeia de autoridade. A descentralização horizontal aparece quando o poder de decisão é repartido pelos níveis mais baixos da organização, permitindo que estes níveis hierárquicos participem de partes ou de todo o processo decisório.

Considera-se aqui, como descentralização de Recursos Humanos, a delegação de autoridade para níveis hierarquicamente inferiores, vertical e horizontalmente. Porém, também serão tecidas considerações a respeito de sua descentralização física, considerando a importância da proximidade dos responsáveis pela gestão dos recursos humanos com seus clientes internos.

Vantagens e Desvantagens da Descentralização

Assim como a centralização, a descentralização tem suas vantagens e desvantagens. A pesquisa feita com vários autores apontou alguns aspectos em comum, que podem ser considerados segundo alguns prismas: qualidade e rapidez da decisão, motivação dos decisores, capacitação, definição de objetivos e metas e tempo da Alta Administração.

As desvantagens também podem ser vistas segundo alguns prismas: uso de recursos, coordenação/visão de conjunto, motivação e padronização. As Tabelas 1 e 2 apresentam as vantagens e desvantagens.

Prisma	Vantagem
Qualidade da decisão	as decisões são melhor tomadas, devido ao maior conhecimento do cliente interno, gerado pelo desenvolvimento da comunicação informal, e pela maior especialização dos decisores nas necessidades apresentadas.
Rapidez da decisão	devido ao rápido conhecimento da ocorrência dos fatos e à facilidade de comunicação, a resposta às necessidades dos clientes internos é acelerada.
Motivação dos decisores	a autoridade concedida aos níveis hierárquicos mais baixos pode ser motivador para as pessoas.
Capacitação	os responsáveis pelo processo de decisão acabam tendo de desenvolver-se em atividades que não conheciam, aumentando seu conhecimentos e habilidades.
Definição de objetivos e metas	o melhor conhecimento do cliente interno faz com que o processo de definição de objetivos e metas seja melhor e mais eficientemente feito, gerando ganhos tanto para o decisor quanto para os executores.
Tempo da Alta Administração	com uma menor carga de autoridade, a alta administração tem um tempo maior para trabalhar com as estratégias e políticas gerais de RH da organização.

Tabela 1 - Vantagens da Descentralização

Prisma	Desvantagem
Recursos	tende-se a ter um maior custo por administrador de nível mais baixo; pode haver a duplicação de recursos materiais e humanos.
Coordenação/visão de conjunto	os decisores tendem a ter uma visão mais estreita e podem defender mais o sucesso de suas áreas em detrimento da organização como um todo; há maior dificuldade na coordenação de atividades com alto nível de interdependência.
Motivação	ao contrário de motivar, o aumento da autoridade e da responsabilidade pode desmotivar os decisores.
Padronização	há maior dificuldade em normatizar e padronizar atividades, devido às peculiaridades de cada área, sendo que as políticas e procedimentos podem variar enormemente dentro da organização.

Tabela 2 - Desvantagens da Descentralização

Fatores que Levam à Descentralização

O processo de descentralização pode nascer em resposta a diferentes necessidades. Oliveira (1994) coloca fatores como: alta carga de trabalho na Alta Administração, morosidade no processo decisório, necessidade de maior ênfase à relação produto-mercado, necessidade de encorajar o desenvolvimento gerencial dos executivos da média e baixa administração, e necessidade de aumentar a participação e a motivação. Stoner (1992) coloca outros fatores como: influências ambientais (característi-

cas do mercado, pressões competitivas e disponibilidade de materiais); tamanho e taxa de crescimento da organização; outras características da organização, como o custo elevado de determinadas decisões, as preferências da alta administração, a cultura da organização e as capacidades dos administradores de nível mais baixo.

Oliveira (1994) apresenta uma tabela (Tabela 3) que resume a relação entre os condicionantes da estrutura, definidos por Vasconcellos (1972), e os fatores que levam à descentralização:

Condicionante da estrutura	Situação que favorece a descentralização
Objetivos e estratégias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ clareza dos objetivos ▪ aceitação dos objetivos ▪ facilidade de medir os resultados ▪ facilidade de estabelecer as ações para alcance dos resultados
Natureza das atividades e da tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ maior diversificação das atividades ▪ menor interdependência das atividades
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ menor flutuação da demanda ▪ maior volume de demanda de serviços ▪ maior turbulência ▪ maior dispersão geográfica ▪ maior dificuldade de comunicação
Fator humano	<ul style="list-style-type: none"> ▪ maior capacidade técnica ▪ maior capacidade de coordenação ▪ maior grau de informalidade na estrutura ▪ melhor clima organizacional

Tabela 3 - Condicionantes da Estrutura Organizacional e Descentralização

Chiavenato (1994) apresenta outros fatores que podem refletir o grau de centralização/ descentralização na estrutura, que são: disseminação do poder dentro da organização, processo decisório disperso, menor grau de formalização da estrutura (políticas, regras e procedimentos amplos, vagos e sem restrições), grande complexidade do ambiente, mercado geograficamente disperso, baixos investimentos em recursos e alta complexidade e tamanho da organização.

Tendo em vista estes fatores, a organização pode optar por fazer ou não a descentralização de serviços de apoio, como Recursos Humanos, por exemplo. Dois autores esquematizam como determinar o grau de descentralização: Oliveira e Kohn. Oliveira (1994) especifica alguns critérios para determinar a natureza e a extensão da descentralização, que será tanto maior quanto:

- maior o número de decisões a serem tomadas nos escalões mais baixos da hierarquia;
- mais alto o nível de importância das decisões a serem tomadas nos escalões mais baixos da hierarquia;
- maior o número de funções afetadas por decisões tomadas em níveis mais baixos;
- menor ou nulo o número de verificações das decisões; e
- menor o número de pessoas a serem consultadas e de baixo nível na hierarquia.

Kohn (apud Chiavenato 1994) sugere uma matriz (Tabela 4) para demonstrar as quatro possíveis combinações de centralização e descentralização de autoridade:

	Centralização (concentração)	Descentralização (dispersão)
Autoridade (tomada de decisão)	Alto grau de concentração e retenção da tomada de decisão no nível institucional da empresa; os subordinados são altamente dependentes.	Alto grau de delegação e dispersão da tomada de decisão, horizontal ou verticalmente do nível institucional para os demais níveis; subordinados relativamente independentes; conceito de “centro de lucro”.
Recursos (instalações, equipamento e pessoal)	Produtos, serviços e funções administrativas concentradas em um prédio ou em vários prédios dentro de uma área localizada.	Produtos, serviços e funções administrativas dispersos em muitas áreas; operação multifábricas; cada subunidade é uma entidade separada; pode ser uma entidade autônoma e autosuficiente desempenhando várias funções administrativas principais.

Tabela 4 - Matriz de Centralização - Descentralização

Estes autores tratam do processo de descentralização da empresa como um todo, entretanto esses conceitos também podem ser usados quando tratamos de descentralização de uma área de apoio.

O Processo de Descentralização

Todo processo de mudança na estrutura organizacional deve iniciar-se com a sensibilização dos envolvidos para a mudança, seguido da mudança propriamente dita e sua consolidação.

Em relação ao processo de descentralização, Oliveira (1990), apresenta alguns princípios que devem ser seguidos para que o mesmo seja bem-sucedido:

- colocar a autoridade de decisão nos pontos mais próximos da ocorrência das ações;
- delegar a autoridade sem a preocupação com seu relato minucioso ou verificação prévia;
- o nível executivo deve confiar que os decisores estejam capacitados a decidir corretamente na maioria dos casos;

- compreender que o principal papel da assessoria ou dos serviços é dar assistência e apoio aos operadores de linha, mediante número relativamente pequeno de pessoas especializadas, de modo que as decisões sejam corretas;
- perceber que o agregado de muitas decisões individualmente corretas será melhor para a organização do que decisões planejadas e controladas a partir do centro;
- perceber que a definição das estratégias não significa necessariamente uniformidade de métodos de execução de tais estratégias em operações descentralizadas;
- perceber que a autoridade genuinamente delegada aos escalões inferiores não pode, de fato, ser retida pela Alta Administração;
- aceitar e exercer a responsabilidade, juntamente com a autoridade na tomada de decisão, em todos os níveis; e
- delinear estratégias pessoais apoiadas em medidas de desempenho, padrões estabelecidos, recompensas pelo bom desempenho e remoção por desempenho insuficiente.

Outra forma de transferir o poder na estrutura é através da delegação.

Delegação

O processo de delegação é normalmente exemplificado com passagens de atribuições de um chefe para seu subordinado. Entretanto, pode-se usar uma forma mais abrangente da definição de delegação, como a utilizada por Stoner (1992), que define delegação como “a atribuição, a outra pessoa, da autoridade formal e da responsabilidade por realizar atividades específicas”.

Podem ser feitas críticas à definição de Stoner, no que concerne à atribuição de responsabilidade. Considera-se nesse estudo que a responsabilidade pode continuar com quem a delegou, entretanto pode também ser repassada, ainda que parcialmente.

A delegação, segundo Vasconcellos (apud Oliveira 1994), é importante para a empresa, pois permite a coordenação de tarefas complexas e de maior abrangência, aumenta a produtividade da equipe de

trabalho, permite um melhor aproveitamento dos recursos, propicia um melhor planejamento e programação de atividades por parte de quem delega. Outras vantagens são apontadas por Stoner (1992), como a melhor tomada de decisões, já que a autoridade passa a estar com aquelas pessoas mais próximas da “linha de frente”, além disso elas podem ter sua autoconfiança aumentada e maior disposição para tomar iniciativas.

As vantagens apresentadas existem quando a delegação é feita de forma a seguir alguns pré-requisitos, apresentados de diferentes maneiras por Oliveira, Stoner e Vasconcellos, como: escolha das tarefas que podem ser delegadas; escolha de quem deve receber a delegação, o qual deve ter nível de autoridade compatível com as atividades a serem exercidas, treinamento e motivação; delegação da atividade com explicitação clara das tarefas, resultados esperados, qualidade e prazos das decisões; estabelecimento de controles adequados, divulgados e acertados entre as partes; canais de comunicação adequados; e estabelecimento de um sistema de *feedback*.

Estes pré-requisitos também auxiliam na derrocada das barreiras à delegação, ligadas a fatores comportamentais, tanto de quem delega como de quem recebe a atribuição, e também à organização, como a filosofia de gerência existente e a falta de sistemas de controle e comunicação.

A Empresa

Histórico

A organização, fundada na década dos 60, emprega cerca de 8.000 funcionários, dos quais aproximadamente 25% possuem curso superior, sendo primeiro grau a escolaridade mínima.

Das suas características culturais pode-se citar: a grande identificação de seus funcionários com o nível de serviço prestado aos usuários, mobilização sindical intensa e estrutura hierárquica rígida. Destaca-se, também, a estabilidade dos funcionários (o tempo médio na empresa é superior a 10 anos).

Ela conta com uma avaliação positiva de seus usuários, atuando num mercado em que a demanda tem sido historicamente superior à capacidade de oferta. Apesar deste contexto aparentemente tranqüilo, a

demanda dos clientes internos por maior eficiência e agilidade tem crescido significativamente ao longo dos últimos anos.

Distribuição Geográfica

A empresa possui funcionários dispersos por quase toda cidade de São Paulo. Conta com 2 pátios de

serviço de manutenção, tendo ainda outras unidades administrativas.

Estrutura Organizacional

A empresa possui cinco grandes diretorias, conforme mostra a Figura 1, sendo a maior delas, em número de funcionários, a Diretoria de Operações.

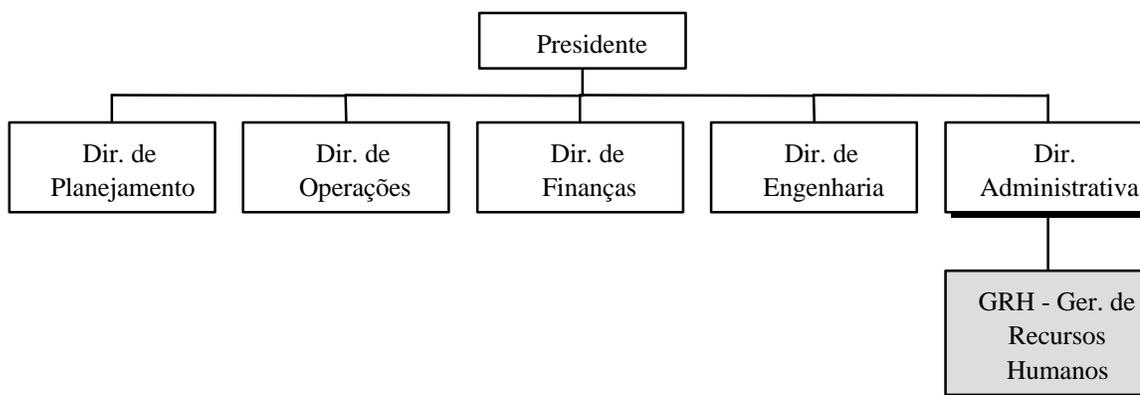


Figura 1 - Organograma da Empresa

Os diversos organogramas da empresa, ao longo do tempo, foram adaptados às diferentes fases de crescimento da organização; entretanto, sua departamentalização sempre foi funcional, mantendo pelo menos uma diretoria responsável por operações, outra por novos projetos/expansões e outra financeira, embora seus nomes se alterassem.

Estrutura de Recursos Humanos

Desde o primeiro organograma da empresa, de 1969, até 1993, a Gerência de Recursos Humanos -

GRH encontrava-se centralizada, subordinando-se ora a uma diretoria, ora diretamente à presidência, conforme as circunstâncias. Várias alterações ocorreram durante o tempo, provocadas por mudanças no cenário político e por alterações no perfil dos empregados.

A partir de 1993 a Gerência de Recursos Humanos - GRH, teve seu sistema de autoridade alterado. As coordenações passaram a atuar de forma descentralizada, entre outras modificações. A figura 2 mostra o organograma atual, com destaque para o Departamento de Treinamento e Desenvolvimento.

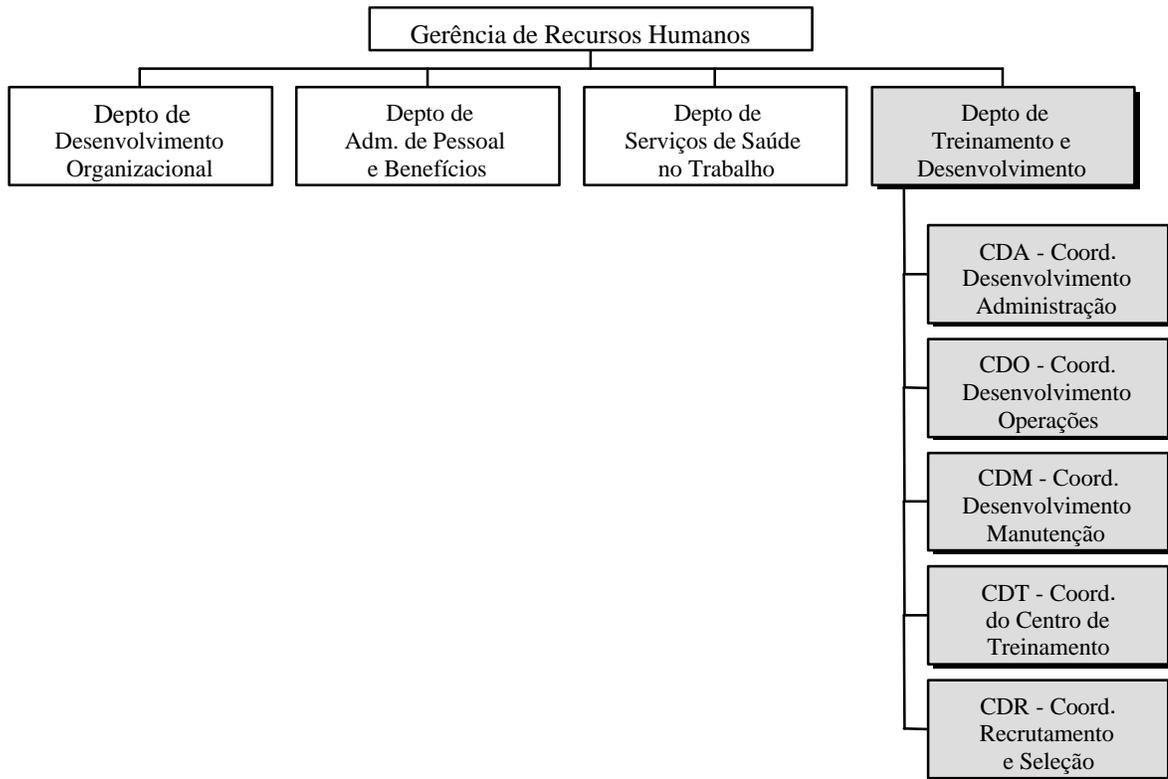


Figura 2 - Organograma da Gerência de Recursos Humanos

O Processo de Mudança da Estrutura de Recursos Humanos

Deteção da Necessidade

Anteriormente a GRH encontrava-se centralizada, apresentando três departamentos, responsáveis por:

- cargos e salários e negociação sindical;
- departamento pessoal;
- recursos humanos, incluindo treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção.

Os analistas encontravam-se alocados segundo seus clientes internos, ou seja, a analista de treinamento, que, por exemplo, atendia ao pessoal da manutenção, encontrava-se no Pátio de Manutenção, utilizando uma estrutura física própria. Entretanto as decisões estavam centralizadas na figura do chefe do departamento, havendo pouca ou nenhuma autonomia de decisão por parte dos analistas.

No começo desta década, sob influência da implementação do programa de Qualidade Total na companhia, sentiu-se necessidade de otimizar o atendimento às diferentes áreas da empresa (operacional, manutenção, administrativa e de expansão), as quais tinham processos de trabalho, localização, tamanho, necessidades e pessoal bastante diferentes. Buscava-se também aumentar a eficiência da Administração de Recursos Humanos (ARH). O grande número de funcionários dificultava o processo decisório centralizado e lhe dava morosidade. Visando sanar estas dificuldades optou-se por uma alteração no processo de administração de Recursos Humanos.

O Processo de Mudança

Num primeiro momento foi analisada a função da ARH, dentro do conceito de ser esta uma atividade de *staff*, ou seja, que tem por objetivo apoiar as

atividades-fim da empresa, dando-lhes suporte especializado e fornecendo serviços específicos.

Com essa nova visão, foram selecionadas quais as atividades de ARH que poderiam ser feitas por terceiros, quais poderiam ser delegadas ao pessoal de linha e quais deveriam ser mantidas.

Assim, foi terceirizado o processo de seleção de pessoal, por ter este certo nível de padronização. Funcionários da Coordenação de Recrutamento e Seleção (CDR) acompanham hoje estes processos. Coube aos supervisores, nível de chefia mais baixo dentro da companhia, alguns controles e decisões mais rotineiras, como anotação de ponto, controle de férias, avaliação de desempenho técnico e levantamento de necessidades de treinamento.

Foram também redefinidas as funções de ARH, que passaram a ser divididas em Medicina e Segurança no Trabalho, Administração de Pessoal e Benefícios, Treinamento e Desenvolvimento e Desenvolvimento Organizacional.

Cada uma destas funções foi alocada em um departamento. As atividades de cada departamento foram analisadas para a configuração de sua nova estrutura e forma de funcionamento.

O desenvolvimento de novos projetos, o treinamento de executivos, inovações e toda gama de projetos interdisciplinares, bem como a sua implementação, por exemplo, são desenvolvidos pelo Departamento de Desenvolvimento Organizacional. De acordo com o tipo de trabalho são montadas equipes multidisciplinares para desenvolvê-lo, inclusive com a participação de consultores externos à organização. Um exemplo é o atual plano de acesso (que inclui planejamento de cargos e salários e plano de carreira de toda a companhia), recentemente implantado. Para a elaboração do plano, contou-se com uma consultoria externa e uma equipe multidisciplinar da empresa que tinha como objetivo o acompanhamento de partes do processo de elaboração do plano junto aos empregados.

A área de administração de pessoal e benefícios manteve-se inalterada devido ao alto custo do processamento de dados (folha de pagamento, controles etc.), entretanto houve a delegação de tarefas para os supervisores, como o controle de presença/horário, data de férias, e demais rotinas de pagamento. O processamento dos dados é central mas o fornecimento e controle dos mesmos é feito

pelos supervisores juntamente com seus subordinados.

Medicina e segurança no trabalho já encontrava-se fisicamente dispersa nas suas áreas de atuação, o que mudou foi a passagem de autoridade para as coordenações, existindo uma que atende à área de Manutenção, outra ao pessoal administrativo e outra ao pessoal de operações.

As ações de treinamento e desenvolvimento também foram agrupadas em um departamento, o Departamento de Treinamento e Desenvolvimento (RHD), dividido em coordenações que atendem cada uma um cliente interno. Estas coordenações estão autorizadas e responsabilizadas pelas atividades junto aos seus clientes internos. Cada coordenação pode optar pela melhor forma de executar suas atividades, obedecendo as políticas gerais da companhia.

O RHD está dividido em 5 coordenações: a CDA – Coordenação de Desenvolvimento – Administração, que responde pelo treinamento e desenvolvimento das áreas administrativas da companhia e pelo pessoal de expansão (alocados na construção/planejamento de novas linhas), a CDO – Coordenação de Desenvolvimento – Operações, que cuida do treinamento e desenvolvimento de todo o pessoal operacional e a CDM – Coordenação de Desenvolvimento – Manutenção, que trata de todo o pessoal de manutenção; a CDT – Coordenação do Centro de Treinamento é responsável pela administração do centro de treinamento e desenvolvimento, dando suporte às outras coordenações; e a CDR – Coordenação de Recrutamento e Seleção trata dos processos de recrutamento e seleção dos níveis não-executivos da companhia, levantando necessidades junto aos clientes internos e acompanhando os processos terceirizados de seleção. Dentro de cada coordenação as atividades são divididas de acordo com o número de pessoas na área e as necessidades e características das diferentes subáreas do cliente interno. Há também em cada coordenação um analista mais experiente que pode auxiliar os demais analistas, dando suporte técnico quando necessário. Acompanhando as alterações na estrutura foi ratificada a ocupação física das coordenações junto aos clientes internos. Ou seja, as coordenações estão localizadas próximas aos seus clientes internos.

As pessoas foram realocadas nos departamentos e coordenações de acordo com seus conhecimentos e

habilidades anteriores. Houve um investimento na capacitação daqueles que teriam seu escopo de atuação aumentado, deixando de ser altamente especializados em uma atividade para atenderem ao cliente interno nas suas necessidades, dentro da área de atuação do departamento.

Resultados da Descentralização

Segundo entrevistas com analistas do RHD e com seus cliente internos, a mudança é vista como favorável e a atual estrutura opera melhor que a anterior. A tomada de algumas decisões rotineiras pelos supervisores foi vista como positiva, pois “quem conhece melhor o funcionário que seu chefe?”, como disse um dos entrevistados. Apesar de anteriormente já estarem fisicamente próximos de seus clientes, os analistas agora operam sob uma coordenação, o que agiliza as decisões. Além disso, o contato é fácil e rapidamente feito através da rede interna de comunicação da companhia (intranet), sendo citado que “pessoalmente vejo a Maria (analista de treinamento) bem menos agora, entretanto, trato bem mais com ela”.

A delegação de certas atividades aos supervisores também agradou. O controle de ponto e férias pelo supervisor é bem aceito atualmente, embora tenha sido necessário um trabalho de conscientização para a importância da tarefa, visto que no início a atitude era negativa: “um engenheiro controlar ponto?”. Um item a ressaltar é o sistema de retorno dado aos supervisores, onde cada um recebe uma cópia dos lançamentos de frequência de seus subordinados, para ser checado e verificado como ficarão os cálculos dos seus salários e de seus subordinados.

O treinamento, em particular, segundo as entrevistas, se tornou mais eficaz. O processo de levantamento das necessidades e determinação dos cursos a serem frequentados pelos subordinados é feito pelo supervisor, que pode se valer do auxílio dos analistas de sua área, o qual tem melhores condições de avaliar a adequação do conteúdo do treinamento à função do participante. O custo do treinamento é arcado pela área do treinando, daí a liberdade de escolha do supervisor; isto faz com que os cursos se tornem não só uma ferramenta para aquisição de novos conhecimentos e habilidades, como também possam ser usados para outros fins pelo

supervisor (como ferramenta motivacional, por exemplo). É interessante notar que, após a realização do treinamento, há um monitoramento por parte dos analistas para verificar a qualidade do mesmo e a viabilidade de sua execução para outras áreas da empresa, se for o caso. A Coordenação de Desenvolvimento tem como atribuição, nos casos de treinamento, viabilizar o atendimento da necessidade levantada, pesquisando os melhores profissionais ou locais, custos e providenciando toda a infraestrutura necessária para o curso e/ou participantes.

A área de Medicina e Segurança no Trabalho, sendo descentralizada, também permite um melhor atendimento das necessidades específicas das áreas clientes, que têm patologias e causas de acidentes diferentes, devido as diversas formas e locais de trabalho.

CONCLUSÃO

A empresa não possui uma descentralização total da área de recursos humanos, pois não existe, em nenhum dos departamentos, a descentralização funcional, visto a administração de recursos humanos estar localizada na mesma gerência. A descentralização geográfica ocorre em dois departamentos: Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos e Serviços de Saúde no Trabalho, embora isso já existisse anteriormente. O que realmente ocorreu foi a descentralização de autoridade, esta sim modificada, passando a estar o poder de decisão junto aos coordenadores e analistas, havendo tanto a descentralização vertical quanto horizontal. As vantagens apresentadas na teoria refletem-se na organização estudada. As desvantagens foram detectadas pela organização antes ou durante o processo de descentralização e criaram-se mecanismos para eliminá-las ou minimizá-las, como por exemplo reuniões entre os diferentes coordenadores para troca de idéias e manutenção da visão de conjunto. A decisão quanto às atividades a serem ou não descentralizadas e como fazê-la parece ter seguido os passos apresentados pelos diferentes autores, procurando dar legitimação e eficácia ao processo. A delegação de atividades aos níveis mais baixos de supervisão de linha também seguiu os pré-requisitos recomendados pela teoria, garantindo bons resultados à organização, tanto do ponto de vista da

administração de recursos humanos como dos supervisores e subordinados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos na Empresa* - v. 1. São Paulo: Atlas, 1989.

GALBRAITH, Jay R. *Organization Design*. Addison-Wesley Publishing Company, 1977.

GIL, Antonio Carlos. *Administração de Recursos Humanos - um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.

KOCHEN, Manfred e **DEUTSCH**, Karl W. *Decentralization: sketches toward a rational theory*. Cambridge: Oelgeschlager, Gunn & Hain, Publishers, Inc e Verlag Anton Hain, 1980.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas, 1990.

STONER, James A. F. e **FREEMAN**, R. Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1992.

VASCONCELLOS, Eduardo P. G. *Contribuições ao estudo da estrutura administrativa*. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia e Administração da USP. São Paulo: FEA/USP, 1972.

VASCONCELLOS, Eduardo P. G. *Centralização versus descentralização: uma aplicação para laboratório de instituições de pesquisa e desenvolvimento*. Revista de Administração, São Paulo, IA/FEA/USP, n.º. 2, v. 14, Abr./Jun. 1979, pp. 101-24.