

**DIREITOS HUMANOS NA PRÁTICA DA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE  
A APLICABILIDADE DO TEMA COMO DISCIPLINA NA GRADE DO CURSO DE  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

*HUMAN RIGHTS IN THE PRACTICE OF PEOPLE'S MANAGEMENT: A STUDY ON THE  
APPLICABILITY OF THE THEME AS DISCIPLINE IN THE  
ADMINISTRATION GRADUATION COURSE*

Adriana Franzoi WAGNER<sup>1</sup>  
Brendon Woycik SIATKOVSKI<sup>2</sup>  
Everton Evandro FRANCO<sup>2</sup>  
Iracielly Mayonara KAIS<sup>2</sup>  
Josafá Feitoza de MELO<sup>2</sup>  
Monalyza Tomelin SCHNEIDER<sup>2</sup>

---

**RESUMO**

Toda empresa depende de pessoas e de seu desempenho humano para se obter sucesso. Desta forma, ter profissionais capacitados e com um bom domínio de relações humanas para gerir os funcionários é essencial. Durante todo o curso de administração os alunos são preparados para a tomada de decisões em diversas áreas na empresa, desde noções sobre direito, psicologia, recursos humanos, sociologia à outras áreas que envolvem os processos das organizações. É fato que para ter uma equipe trabalhando em sintonia, os direitos humanos e trabalhistas precisam ser observados e respeitados, garantindo assim a motivação dos colaboradores, a melhoria no clima organizacional e maiores resultados para a empresa. Este artigo tem por objetivo mostrar como os profissionais de administração podem atuar dentro das organizações a fim de garantir os direitos humanos no trabalho.

---

**PALAVRAS-CHAVE:** Administrador; educação; direitos humanos no trabalho; saúde.

---

**ABSTRACT**

Every business depends on people and their human skills to succeed. In this way, it is essential to have trained professionals with the ability to have good working relationships in order to lead employees. Throughout the business and management degrees, students are prepared to be able to make decisions in various areas of the company, principles on law, psychology, human resources, sociology and other areas that involve business processes. It is a fact that in order to have a team working together, human and labor rights are variables that must be followed and obeyed, thus guaranteeing the employees' motivation, improvement in the organizational environment and satisfactory results for the company. This article aims to show how business management professionals work within organizations to ensure human and labor rights.

---

**KEY WORDS:** Administrator; education; human rights at work; health care.

---

---

<sup>1</sup> Mestre em Saúde e Meio Ambiente e graduada em Administração, ambas as titulações na Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE. E-mail: adrianafranzoi@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Graduandos (as) em Administração pela Faculdade Dom Bosco.

## 1. INTRODUÇÃO

A educação é um tema amplamente discutido, refletido e debatido na atualidade, é um dos setores mais importantes para sustentar e desenvolver uma sociedade. Quando se produz conhecimento, a nação se desenvolve, cresce e avança para a melhoria na qualidade de vida dos indivíduos. É fato que esse avanço ocorre lentamente em relação à quantidade de pessoas no Brasil, tem-se um grande potencial, porém existem muitos fatores a serem alterados para que a mudança ocorra.

Para um país se desenvolver, é necessário investimento em educação, fomentar o empreendedorismo, incentivar a geração de empregos, promover a ética, entre outros fatores que agreguem valor e influenciem positivamente cada vez mais as pessoas. Para que isso ocorra, os governantes devem administrar e controlar recursos, pensando sempre nas pessoas que necessitam desses serviços e precisam ser os mentores do crescimento do país. Entretanto, para o alcance de um bom resultado, deve-se repensar a maneira de como o conhecimento é transmitido dos mestres aos alunos, abrangendo todas as etapas educacionais.

A qualidade e abrangência do conteúdo dos estudos é a chave para isso, ela quem está nessa intercessão de desenvolvimento do Brasil. Atualmente como está a educação? Principalmente, as disciplinas que são ensinadas nas Instituições de Ensino Superior (IES's) do Brasil?

Tão importante quanto à história da evolução do trabalho e de suas leis, é a contribuição dos direitos humanos como parâmetro balizador da prática do trabalho. Hoje é algo normal, temas abordados como: direitos trabalhistas, direitos humanos no trabalho, respeito mútuo, etc. No entanto, até que a humanidade alcançasse esse patamar, várias pessoas lutaram para o alcance desses direitos. Portanto, é fundamental que os administradores que egressão do curso de graduação conheçam a história dos direitos humanos no trabalho para que valorizem e respeitem o trabalho de tantas pessoas que se empenharam por essa causa, além disso, que sejam conscientizados a manter seus valores dignos e morais.

Diante dos argumentos apresentados, admite-se como assunto de alta importância a inclusão da temática: direitos humanos no trabalho, na matriz curricular do curso de Administração - nos períodos/semestres próximos à sua conclusão.

Verificou-se que muitas das disciplinas como psicologia, filosofia, gestão de pessoas, entre outras, tem como base fundamental e implementar um olhar crítico social, usando valores como os fundamentos dos direitos humanos e, aplicados no ensino, pode criar uma geração de administradores (indivíduos e profissionais mais qualificados) socialmente éticos, morais e com um nível de educação e conhecimento que irá influenciar e impactar na sociedade como um todo. Isso tudo irá refletir em valores que são amplamente característicos de países de “primeiro mundo”.

## 2. METODOLOGIA

O artigo foi escrito sob a modalidade bibliográfica, ou seja, materiais produzidos e disponibilizados em livros, artigos científicos e textos da lei brasileira em vigor, como a Constituição e leis federais.

“Pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2000, p. 49).

Quanto ao seu objetivo, pode ser classificada como uma pesquisa exploratória, pois, se pode ter um repertório bibliográfico para oferecer maior confiança aos pontos levantados.

Segundo Gil (2007) citado por Gerhardt e Silveira (2009, p. 35):

(...) este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (...)

A pesquisa foi qualitativa, pois os dados apresentados não podem ser quantificados, mas analisados de forma a produzir uma reflexão que é abordada no capítulo discussão. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 37) (...) a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. (...).

Assim, a pesquisa foi realizada, em grande parte, com base em publicações dos últimos 14/15 anos e buscas eletrônicas em artigos científicos publicados em periódicos diversos, que propiciaram informações para desenvolver o objetivo.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

#### **História da administração**

Embora sempre tenha existido um meio de organizar as tarefas, a história da administração é recente. Ela teve início no séc. XIX, onde as empresas eram pequenas, não exigindo um olhar tão apurado para a organização devido à maior facilidade em controlar as tarefas do dia-a-dia.

“As organizações eram poucas e pequenas: minúsculas oficinas, artesões independentes, pequenas escolas, profissionais autônomos como médicos, advogados e artistas que trabalhavam por conta própria, o lavrador, o armazém da esquina, etc.” (CHIAVENATO, 2006 p. 21).

Com a evolução da tecnologia, surgiram as máquinas e os recursos capazes de produzir muito em pouco tempo. Com isso, o trabalho artesanal foi em grande parte substituído por essas tecnologias, este período foi chamado de Revolução Industrial.

Segundo Chiavenato (2006, p. 23):

a invenção da máquina a vapor por James Watt (1736-1819) e sua aplicação a produção levaram a uma nova concepção de trabalho que mudou a estrutura social e comercial da época e provocou a Revolução Industrial, com transformações de ordem econômica, política e social que, em um lapso de um século, foram maiores do que todas as mudanças ocorridas no milênio anterior.

Ou seja, com o aparecimento das máquinas, o cenário econômico e cultural teve um salto, dando espaço a novas perspectivas econômicas e culturais.

A revolução industrial foi dividida em quatro fases, sendo elas: a) mecanização da indústria e da cultura; b) aplicação da forma motriz a indústria; c) desenvolvimento do sistema fabril; d) aceleração do transporte e das comunicações. Além da substituição do trabalho manual por máquinas na etapa de mecanização da indústria, as oficinas se transformaram em indústrias, dando espaço ao sistema fabril e a usinas baseadas na divisão do trabalho provocando a urbanização nas proximidades nas fábricas. Como consequência dessas mudanças, houve o forte aceleração dos transportes e das comunicações (CHIAVENATO, 2006).

Devido ao avanço acelerado na forma de trabalhar dentro da revolução industrial, o crescimento das empresas deixou de ser visto como riqueza e passou a ser visto como problema, já que não existia um processo organizado para gerir os recursos existentes.

Chiavenato (2006, p. 26) afirma que:

ao redor de 1889, as empresas acumulavam instalações e pessoal além do necessário para dominar novos mercados. Os custos deviam ser reduzidos e a estrutura funcional deveria coordenar a fabricação, engenharia, vendas e finanças. Os lucros dependiam dessa estrutura funcional. As indústrias buscavam eficiência na produção, compras distribuição e vendas. Os meios de reduzir custos diminuíram, as margens de lucro baixaram, o mercado se saturou e as empresas buscavam novos mercados pela diversificação de produtos. A velha estrutura funcional começou a emperrar.

A necessidade de dirigir grandes empresas se tornou essencial para o surgimento da administração, que passou a ser vista como uma ciência na qual os principais métodos utilizados eram a observação dos movimentos e da mensuração dos trabalhos, eliminando desperdícios e aumentando a produtividade.

Os recursos existentes nas organizações não eram utilizados corretamente, pois o programa de remuneração dos funcionários era ineficiente induzindo-os a “vadiagem” (termo usado na época), já que os mesmos ganhavam por hora trabalhada, ou seja, quanto mais um funcionário demorasse a produzir determinado produto, mais ele ganharia ao final do mês. Por isso, para a administração científica consistia em pagar salários melhores e reduzir custos de produção, aplicar métodos científicos de pesquisa para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris, treinar e alocar os empregados em cargos e condições adequadas de trabalho tornando-os aptos a executar as tarefas. E, por fim, criar uma atmosfera de cooperação com os trabalhadores para garantir a permanência desse ambiente psicológico (TAYLOR, 1903).

O taylorismo possibilitou em primeira vista melhorias para os trabalhadores, como especialização de atividades e programa de incentivos salariais conforme a produtividade, porém a repetição dos movimentos realizados pelos mesmos na produção se tornou posteriormente um problema, causando fadiga e danos a saúde.

“Verificou-se que a eficiência não depende apenas do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga” (CHIAVENATO, 2006 p. 39).

Neste período da administração, é possível perceber o surgimento de um cenário trabalhista que começa a ter maior preocupação com o trabalhador. Nessa fase da história, às ferramentas de trabalho tendem a se adequar ao homem, excluindo então os movimentos desnecessários, o ambiente físico recebe melhoria como redução de ruído, melhor iluminação, ventilação, entre outros fatores que influenciavam diretamente na baixa produtividade. Fica perceptível o início de um novo cenário trabalhista, onde o ser humano passa a ser tratado como prioridade, tendo um ambiente de trabalho mais agradável onde posteriormente fatores psicológicos e motivacionais, assim como os direitos humanos no trabalho passam a fazer parte da realidade.

### **Conceito da administração**

Administração é o ato de entender, organizar e utilizar da melhor forma todos os recursos disponíveis para se alcançar objetivos.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 2):

“a administração é fundamental em qualquer tipo ou escala de utilização de recursos, tecnologias e competências devidamente integrados e alinhados para alcançar objetivos. Tanto no plano individual como nos planos familiar, grupal ou organizacional, a administração se torna fundamental. A palavra

administração vem do Latim *Ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa originalmente aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço a outro”.

Com o passar dos anos, a administração deixou de ser apenas a supervisão de processos, prestação de serviços e outras atividades básicas da organização. Ela se tornou essencial para manter o bom funcionamento em outras atividades, transformando o cenário mais produtivo com o estudo do conhecimento humano, gerando um aumento na riqueza das empresas.

### **Direitos humanos**

Inicialmente entende-se que todo indivíduo tem direitos fundamentais, estes são baseados nos princípios dos direitos humanos previstos na Constituição Federal, que garante a liberdade, a vida, a igualdade, o trabalho, a educação, a segurança, etc. Destaca-se nos direitos humanos o direito ao trabalho, que aborda as regras e os princípios que ajudam a organizar as relações de direito de cada ser, e em qualquer dimensão do fenômeno jurídico são apresentados também os deveres a serem seguidos.

Segundo Delgado (2010, p. 50):

“trata-se dos princípios da liberdade e autonomia associativas e sindicais e da interveniência sindical na negociação coletiva, no plano de Direito Coletivo do Trabalho. No plano do Direito Individual do Trabalho, os princípios da norma mais favorável, da continuidade da relação de emprego e da irredutibilidade salarial.”

A liberdade e autonomia associativas e sindicais também tem relação aos direitos humanos no trabalho e tem foco relativamente à liberdade de associação do indivíduo aos sindicatos que é seu representante no coletivo da classe trabalhadora. Outro papel do sindicato é a interveniência na negociação coletiva, onde é geralmente realizada assembleia para votação de itens da convenção coletiva de cada empresa e negociação de benefícios (DELGADO, 2010).

A continuidade da relação de acordo com Delgado (2010, p. 62):

“informa tal princípio que é de interesse do Direito do Trabalho a permanência do vínculo empregatício, com a integração do trabalhador na estrutura e dinâmica empresariais. Apenas mediante tal permanência e integração é que a ordem jus trabalhista poderia cumprir satisfatoriamente o objetivo teológico do Direito do Trabalho de assegurar melhores condições, sob a ótica obreira, pactuarão e gerenciamento da força de trabalho em determinada sociedade.”

O princípio da irredutibilidade salarial está integrado pelo art. 7º, VI, da Carta Magna e, garante o valor de salário e disponibilidade do benefício ao empregado, que está relacionado ao princípio da dignidade da pessoa humana (DELGADO, 2010).

Os princípios do direito do trabalho individual são muitos, os mais relevantes conforme Delgado (2010, p. 50):

“os mais importantes princípios especiais jus trabalhistas indicados pela doutrina são: a) princípio da proteção (conhecimento também como princípio tutelar ou tuitivo ou protetivo ou, ainda, tutelar-protetivo e denominações congêneres); b) princípio da norma mais favorável; c) princípio da imperatividade das normas trabalhistas; d) princípio da indisponibilidade dos direitos trabalhistas (conhecido ainda como princípio da irrenunciabilidade dos direitos trabalhistas); e) princípio da condição mais benéfica (ou da cláusula mais benéfica); f) princípio da inalterabilidade

contratual; merece ainda certos epítetos particularizados, como princípio da intangibilidade contratual objetiva); g) princípio da intangibilidade salarial (chamado também integralidade salarial, tendo ainda como correlato o princípio da irredutibilidade salarial).”

Nos princípios básicos, podem-se citar alguns direitos individuais básicos disponíveis na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) como: registro em carteira de trabalho, salário mínimo, jornada de trabalho, descanso semanal remunerado, Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), saúde e segurança no trabalho, licença-maternidade, férias, 13º salário, verbas rescisórias, seguro-desemprego, garantia de 12 meses em caso de acidente; salário pago até o 5º dia útil do mês; repouso remunerado, entre muitos outros.

As empresas precisam estar atentas às leis trabalhistas individuais e coletivas para atender em todos os aspectos o que está previsto, pois a abrangência de cada item citado acima é muito grande. Além disso, elas devem buscar sempre oferecer uma boa ergonomia aos colaboradores e uma estrutura segura para o desempenho de seu trabalho.

### **Educação em direitos humanos no Brasil**

O Brasil, desde a conquista de seu estado democrático, sempre buscou incentivar nas IES's à construção de uma cultura de promoção, proteção, defesa e reparação dos direitos humanos. Prova deste compromisso é percebida na Constituição Federal de 1988 (CF/88) em seu art. 207, quando definiu a autonomia universitária como marco fundamental baseado no princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. “CF/88: art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”.

Com isso, a lei federal 9394/96 em obediência ao disposto na CF/88 em seu art. 43 elencou a finalidade das IES:

I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; II – formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive; IV – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; V – suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração; VI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; VII – promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição; VIII – atuar em favor da universalização e do aprimoramento da educação básica, mediante a formação e a capacitação de profissionais, a realização de pesquisas pedagógicas e o desenvolvimento de atividades de extensão que aproximem os dois níveis escolares.

Corroborando com este pensamento, o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (PNEDH) emitido em Dezembro de 2012, definiu que a contribuição das IES na área de direitos humanos se basearia nos seguintes princípios:

a) a universidade, como criadora e disseminadora de conhecimento, é instituição social com vocação republicana, diferenciada e autônoma, comprometida com a democracia e a cidadania; b) os preceitos da igualdade, da liberdade e da justiça devem guiar as ações universitárias, de modo a garantir a democratização da informação, o acesso por parte de grupos sociais vulneráveis ou excluídos e o compromisso cívico-ético com a implementação de políticas públicas voltadas para as necessidades básicas desses segmentos; c) o princípio básico norteador da educação em direitos humanos como prática permanente, contínua e global, deve estar voltado para a transformação da sociedade, com vistas à difusão de valores democráticos e republicanos, ao fortalecimento da esfera pública e à construção de projetos coletivos; d) a educação em direitos humanos deve se constituir em princípio ético-político orientador da formulação e crítica da prática das instituições de ensino superior; e) as atividades acadêmicas devem se voltar para a formação de uma cultura baseada na universalidade, indivisibilidade e interdependência dos direitos humanos, como tema transversal e transdisciplinar, de modo a inspirar a elaboração de programas específicos e metodologias adequadas nos cursos de graduação e pós-graduação, entre outros; f) a construção da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão deve ser feita articulando as diferentes áreas do conhecimento, os setores de pesquisa e extensão, os programas de graduação, de pós-graduação e outros; g) o compromisso com a construção de uma cultura de respeito aos direitos humanos na relação com os movimentos e entidades sociais, além de grupos em situação de exclusão ou discriminação; h) a participação das IES na formação de agentes sociais de educação em direitos humanos e na avaliação do processo de implementação do PNEDH.

No ano de 2012, o Ministério da Educação (MEC) em conjunto com o Conselho Nacional de Educação e o Conselho Pleno, emitiu uma resolução nº1, que estabeleceu princípios nacionais referentes à Educação em Direitos Humanos (EDH) que devem ser observados pelos sistemas de ensino e suas instituições a fim de buscar uma transformação social.

(...) Art. 3º: A Educação em Direitos Humanos, com a finalidade de promover a educação para a mudança e a transformação social, fundamenta-se nos seguintes princípios: I – dignidade humana; II – igualdade de direitos; III – reconhecimento e valorização das diferenças e das diversidades; IV – laicidade do Estado; V – democracia na educação; VI – transversalidade, vivência e globalidade; e VII – sustentabilidade socioambiental.

Promover a educação em direitos humanos implica obrigatoriamente, buscar um equilíbrio ou concordância com todos que estão comprometidos nesta metodologia. As IES's devem buscar meios para que seus alunos possam desenvolver uma consciência crítica com o objetivo de possivelmente tornar uma sociedade mais democrática e mais justa, ou seja, agentes de transformação.

### **O papel do profissional de administração nas organizações**

Os campos da administração são amplos, diversas áreas do conhecimento são abordadas e seus métodos proporcionam excelentes ferramentas para a atividade de um administrador. Tal

amplitude permite ao profissional coordenar os mais diversos trabalhos, nas mais diversas áreas e mercados.

A administração como sendo um conjunto de processos de planejamento, controle de recursos, organização e liderança com a finalidade de atingir objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz (DAFT, 2005).

“A Administração é um processo que consiste na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 5).

Um dos grandes desafios do administrador é se tornar um profissional que tenha a capacidade de ser resiliente, saber usar as ferramentas e tomar decisões que tem o poder de transformar a instituição e a sociedade como um todo.

“É decisiva não só para a própria empresa, mas também para o prestígio, sucesso e posição do administrador, para o futuro do sistema econômico e social e, para a sobrevivência da empresa como uma instituição autônoma” (DRUCKER, 1998).

O mesmo autor ressalta a importância da administração dentro da organização, ambas funcionam em conjunto de processos de coexistência, sendo assim todos os efeitos consequentes de forma bilateral.

“A administração é o órgão da entidade que não tem função em si mesma, e, na verdade, não tem existência em si mesma. A administração divorciada da entidade a que serve, não é administração” (DRUCKER, 1998 p. 31). Com isso, percebe-se que toda organização necessita de uma administração e, assim, ambas coexistem de maneira recíproca.

### **Benefícios para a organização - Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um assunto abrangente que gera estudos em todo o mundo desde meados do século XX. Após a segunda guerra mundial, o tema se tornou um assunto cada vez mais popular, pois as pessoas começaram a buscar melhores condições de vida e bem-estar.

O conceito de QVT nas organizações nas últimas décadas teve sua origem no pós-guerra, como consequência da implantação do Plano Marshall para a reconstrução da Europa. Depois disso, o conceito evoluiu trazendo questões do comportamento individual do trabalhador às experiências de trabalho e, ao longo do tempo outras definições foram sendo adotadas para defini-la (RODRIGUES, 2009).

Segundo Bowditch (2004, p. 207):

“um conjunto de definições equaciona a QVT com a existência de um certo conjunto de condições e práticas organizacionais, tais como: cargos enriquecidos, participações dos empregados nos processos de tomada de decisões, condições seguras de trabalhos e, assim por diante. Uma outra abordagem equaciona a QVT com os efeitos visíveis que as condições de trabalho têm no bem-estar de um indivíduo (por exemplo, manifestações de satisfação do local de trabalho, crescimento e desenvolvimento dos funcionários, a capacidade de atender toda a gama de necessidades humanas (...).”

Para o autor Chiavenato (2008) a evolução da QVT numa sociedade que avança rapidamente em vários aspectos, trouxe conceitos mais complexos para o lado pessoal que liga o indivíduo com todos os elementos e processos da organização.

“A QVT tem o objetivo de assimilar duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e a satisfação no trabalho, do outro, o interesse das organizações



quanto a seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade” (CHIAVENATO, 2008, p. 391).

Ele acrescenta também que a individualidade das necessidades humanas é variável, que afeta todo o conjunto, devendo ser analisado com profundidade.

“como as necessidades humanas variam conforme as pessoas e a cultura organizacional, a QVT não é determinada apenas pelas características individuais - necessidades, valores, expectativas - ou situacionais - estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas - mas principalmente pela atuação sistêmica das características individuais e organizacionais.”

Um tema no qual é quase um paradigma atualmente é a autorrealização. A mesma é relacionada com a felicidade e o senso de um propósito maior. No entanto, um dos grandes questionamentos é de como pode se adquirir esse estado de equilíbrio no meio organizacional, principalmente numa relação trabalhista. Dentro dos direitos dos trabalhadores, existem alguns fatores que impactam diretamente ou indiretamente nas necessidades humanas primárias e secundárias, esses direitos são garantidos pela (CLT), que estabelece normas individuais e coletivas de trabalho.

Porém, os direitos dos trabalhadores não são os únicos fatores para elevar a pessoa a atingir a autorrealização, o ser humano necessita ser constantemente motivado. Segundo Maslow, o que propulsiona o homem são suas necessidades, é um processo interminável no qual quando uma necessidade é satisfeita, outra se manifesta em seu lugar. Por conta disso, encontrar outras variáveis que impactem na motivação do ser humano é necessário, e a QVT pode ser uma delas (CHIAVENATO, 2008).

Um dos famosos conceitos sobre motivação é representada pela teoria das necessidades, no qual o comportamento é motivado pela busca de satisfazer por completo a categoria no qual ela se encontra. Maslow apresentou que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia com níveis de importância. Esse conceito é representado em forma de pirâmide, no qual na base estão às necessidades mais simples e no topo, as necessidades mais complexas (CHIAVENATO, 2003).

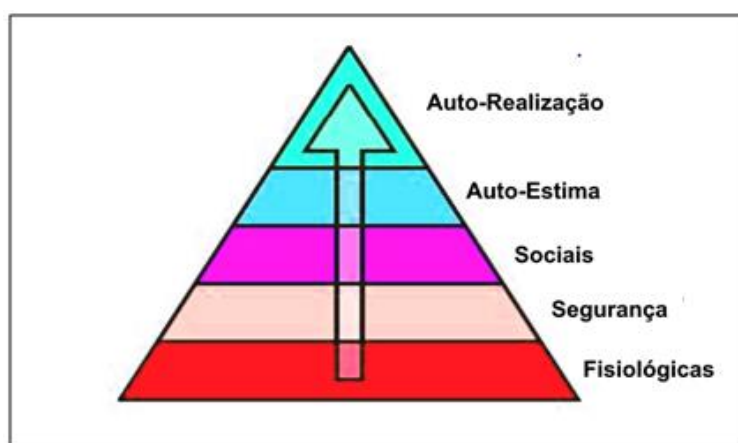


Figura 1: Pirâmide de Maslow

Fonte: Chiavenato 2003 adaptado pelos autores (2017)

Segundo Maximiano (2000, p. 350), “a noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações”.

#### 4. DISCUSSÃO

O que os administradores precisam ter de competências para que possam gerir as empresas e consigam obter sucesso organizacional mantendo a motivação dos seus colaboradores?

Os alunos egressos do curso de administração recebem atualmente das IES's uma carga teórica significativa e estudos de casos que tem o objetivo à preparação para seu percurso profissional. Muitos dos temas abordados estão diretamente associados ao direito humano no trabalho, onde alguns temas ganham destaque, dentre eles estão:

a) Direitos do trabalho: está relacionado ao que cada colaborador tem de direito e dever em relação à empresa, itens como salário, carga horária semanal, direito a participação de previdência social, associação a sindicatos, respeito mútuo, entre outros são abordados;

b) Recursos humanos: esse assunto aborda não só o que os colaboradores têm de direito, mas também o que eles precisam para se manterem trabalhando em um ambiente agradável, ter um local de trabalho seguro, ergonomicamente correto e que não esteja exposto a riscos, são fatores que fazem parte do RH;

c) Papel do líder nas empresas: os gestores são vistos como exemplo por seus subordinados, por isso ter uma boa liderança é essencial para o alcance de resultados positivos para a organização;

d) Visão sistêmica; conhecer as áreas da empresa, saber aplicar as ferramentas de gestão e tomar decisões de forma sistêmica é um fator determinante para a melhoria dos resultados, aumento no desempenho e na lucratividade dos envolvidos nos processos das empresas;

e) Tecnologia da informação; atualmente o cenário das empresas está cada vez mais dinâmico devido às novas tecnologias, por isso o conhecimento dessas ferramentas ajuda a facilitar e automatizar os processos organizacionais, como acompanhamento do desempenho dos funcionários, ponto eletrônico, relatórios de desempenho, cálculo de pagamento, etc.

Desta forma, fica nítido que o curso de administração permite que o aluno egresso leve consigo uma bagagem muito rica de conhecimento em diversos temas, considerados os mais abordados e utilizados nas empresas, isso permite que os novos profissionais tenham base suficiente para saberem tomar decisões em situações decorrentes nas organizações.

Para que o direito do trabalhador seja garantido, se faz necessário, o envolvimento e o trabalho em equipe de profissionais que conheçam as leis e os impactos causados com o uso da mesma, que se utilizado de forma incorreta - pode causar prejuízos a empresa e aos profissionais, esses prejuízos podem ser monetários ou psicológicos.

Alguns direitos humanos no trabalho estão diretamente ligados com a teoria das necessidades de Maslow, dentre os quais se pode elaborar uma relação, como por exemplo: na base da pirâmide onde as necessidades fisiológicas estão relacionadas ao motivo da busca dos colaboradores por um trabalho remunerado, para atendimento as necessidades básicas do ser humano, portanto, pode-se analisar que esse tema está relacionado a parte mais importante pois é a base de todo o resto, é a motivação inicial de qualquer indivíduo.

Já no segundo ponto, encontra-se a segurança, a qual se relaciona com o princípio da proteção. Assim, entende-se que há uma preocupação em garantir ambos os aspectos em virtude da necessidade de lucro das organizações com o objetivo de colocar em um mesmo degrau as carências do trabalhador em relação ao trabalho. Outro ponto importante é a relação das normas aplicadas que busca maior benefício ao colaborador e está associada ao princípio da norma mais favorável.

Após pode-se verificar as necessidades sociais onde cada colaborador busca ter uma boa relação entre os colegas de trabalho e também com seus líderes imediatos mantendo um canal

amigável e aberto de comunicação, proporcionando uma melhor interação e é de fundamental importância que a organização fomente tal busca entre liderança e trabalhadores.

Outro ponto importante a ser abordado são as necessidades de autoestima. O colaborador como meio de satisfazer essa necessidade almeja melhores cargos, reconhecimento, promoção. Será interessante para uma empresa buscar o equilíbrio entre profissionais já inseridos na cultura da organização e a busca por profissionais no mercado de trabalho, pois assim, mantém entre seus colaboradores o interesse em se qualificar para que essa necessidade seja saciada e ao mesmo tempo estabelece novo ânimo com profissionais vindos do mercado de trabalho. É necessário também o estabelecimento e a divulgação de um plano de cargos e salários. Sendo assim, o funcionário, titulado e com as qualificações que possui, saberá galgar o que lhe compete.

E, no último nível da pirâmide estão às necessidades de autorrealização. Nesse, cada colaborador busca espaço na empresa para que se tenha participação nos processos de tomada de decisão ou que ele possua determinada autonomia em sua área de atuação. Este é um dos patamares mais difíceis de se alcançar e geralmente estão ligados a cargos como: proprietário, gerente, supervisor, etc.

Com base nesse estudo, pode-se analisar o quanto a empresa e colaborador podem se beneficiar. Por isso, os objetivos individuais e organizacionais devem estar alinhados obtendo assim resultados positivos, para que a empresa atinja os resultados esperados e, em contrapartida, mantenha seus colaboradores motivados, pois estarão alcançando o que tanto almejam conforme discutido acima.

Portanto, as IES's devem dar atenção aos pontos abordados pois é a partir disso que os alunos terão uma base para o desenvolvimento de uma carreira profissional, tanto sendo empreendedores como sendo colaboradores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A política organizacional, sob a ótica dos direitos humanos, pode definir o sucesso ou o fracasso da empresa no que tange às implicações legais pelo desconhecimento dos gestores no assunto. Há o risco de difamação da imagem a organização por ex-funcionários, podendo não despertar o interesse de candidatos de alto potencial, que poderiam contribuir amplamente com os resultados da empresa. Portanto, o aluno do curso de administração, que é um gestor em potencial, deve passar por uma imersão no tema dos direitos humanos e, assim, fundamentar suas futuras decisões com o aporte teórico de uma disciplina, que teve em seu curso superior.

Por isso, ressalta-se a importância da inserção do tema de direitos humanos no trabalho como uma disciplina plena na grade curricular do curso de administração, para que os alunos recebam todo o conhecimento necessário e possam utilizar-se disso em futuras situações em sua vida profissional, em que poderão assumir desafios com base em suas experiências acadêmicas e utilizar das alternativas mais adequadas, seja por ferramentas ou pelas leis que vigoram em nosso país. O mercado atual exige que os profissionais estejam preparados, sejam criativos e inovadores e, pode-se afirmar que, o que diferencia uma empresa da outra são as competências de seus colaboradores, pois as máquinas, equipamentos e estruturas são simulares e podem ser adquiridos com um simples aporte financeiro, mas o capital humano é único, além de ser um fator determinante para os resultados de uma empresa.

Durante o processo de formação do aluno, outro ponto a ser abordado, não menos importante, é a exemplificação por modelos práticos e estudos de caso, pois a partir disso ele terá contato com a realidade do mercado sobre cada um dos temas abordados no curso. Consequentemente, essa experiência irá agregar ao aluno egresso um poderoso *know-how* para tomar decisões importantes, pois é preciso entender o negócio como um todo e estar envolvido com a missão, visão e valores da

empresa. Por fim, as habilidades adquiridas auxiliam na construção do planejamento e desenvolvimento do trabalho de forma efetiva para atingir o objetivo esperado.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Artigo 3º Constituição Federal.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao.htm)>. Acesso em: 18 maio. 2017.

BOWDITCH, B. **Elementos de comportamento organizacional.** James L. Bowditch, Antoni F. Buono; Tradução de José Henrique Lamendort. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

BRASIL. **Constituição Federal.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 23 fev. 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 22 maio 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas.** 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

\_\_\_\_\_. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DAFT, Richard L. **Administração.** 6 ed. São Paulo: Thomson, 2005.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Princípios de direito individual e coletivo do trabalho.** 3 ed. São Paulo: LTr, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração.** 3 ed. São Paulo: Moderna, 1998.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

**Lei nº 9.394.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 18 maio. 2017.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração.** 5ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**Plano nacional de educação em direitos humanos.** Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=2191%3E](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=2191%3E)>. Acesso em: 18 maio. 2017.

RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho - **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial.** 12 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Shop management.** New York and London: Harper e Brothers Publishers, 1912.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3ed. São Paulo: Atlas, 2000.

---

WAGNER, A.F. et al. DIREITOS HUMANOS NA PRÁTICA DA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO SOBRE A APLICABILIDADE DO TEMA COMO DISCIPLINA NA GRADE DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Revista Gestão & Saúde** v.16, n.02, p. 16-27, abr-jun2017.