

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E CULTURA ORGANIZACIONAL
UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO SOBRE A ATUAÇÃO DA GRH EM DUAS ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS

Rúbria Coutinho Dias de Paula Cruz

Belo Horizonte
2007

Rúbria Coutinho Dias de Paula Cruz

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E CULTURA ORGANIZACIONAL
UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO SOBRE A ATUAÇÃO DA GRH EM DUAS ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra Betania Tanure

Belo Horizonte
2007

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

C957

Cruz, Rúbria Coutinho Dias de Paula

Gestão de recursos humanos e cultura organizacional : uma análise da percepção sobre a atuação da GRH em duas organizações brasileiras / Rúbria Coutinho Dias de Paula Cruz. – Belo Horizonte, 2007.
134f. : il.

Orientadora : Profa. Dra. Betania Tanure

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Curso de Mestrado Profissional em Administração.

Bibliografia.

1. Recursos humanos - Brasil. 2. Cultura organizacional - Brasil. I. Tanure, Betania. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Curso de Mestrado Profissional em Administração III. Título.

CDU: 658.3

Rúbia Coutinho Dias de Paula Cruz

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E CULTURA ORGANIZACIONAL
UMA ANÁLISE DA PERCEPÇÃO SOBRE A ATUAÇÃO DA GRH EM DUAS ORGANIZAÇÕES
BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

Belo Horizonte / 2007

Profa. Dra. Betania Tanure

Profa. Dra. Betania Tanure (Orientadora) – PUC Minas / Fundação Dom Cabral (FDC)

Profa. Dra Maria Tereza Leme Fleury

Profa. Dra Maria Tereza Fleury (Examinadora) – Fea / USP

Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto

Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto (Examinador) – PUC Minas

Dedico este trabalho a meu pai, Hercílio, que, ao meu lado ou de algum outro modo, junto de mim, me ensinou a crer que os sonhos e as lutas valem à pena. Com amor e com muitas saudades.

A minha mãe, Leda, pela fortaleza da alma que me suporta, me acolhe e me faz seguir sempre adiante.

A minha filha, Amanda, benção de Deus, presença de luz e alegria em minha vida.

E ao meu marido, Airton, meu amor e companheiro, pelo carinho, pela compreensão e pela cumplicidade.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela fé, base de todas as possibilidades: de aprendizado, de crescimento, de sucesso, de felicidade...

Muitos contribuíram de forma direta ou indireta para a realização deste trabalho, agradeço a todos e especialmente:

Aos diretores da Samarco Mineração S.A, José Tadeu de Moraes, Paulo José Barros Rabelo, Roberto Lúcio Nunes de Carvalho e Ricardo Vescovi de Aragão, pela oportunidade proporcionada de mais um processo de desenvolvimento.

Ao Benedito Waldson Pinto, gerente geral de administração e RH da Samarco Mineração S.A., pelo apoio e compreensão em todas as etapas desse percurso, o que permitiu o equilíbrio entre as demandas do trabalho, do mestrado, da vida minha familiar e pessoal.

À minha equipe de colaboradoras, por entenderem as ausências e eventuais desatenções e pela paciência em ouvir compreensivamente tanto os discursos empolgados quanto os desabafos.

À professora Dra. Betania Tanure, minha orientadora, pela parceria, pelo incentivo, pela paciência, pelas críticas, por compartilhar as experiências, o conhecimento e as oportunidades de aprendizado.

À professora Dra. Vera Cançado, pela ajuda valiosa na pesquisa, nas discussões e nas análises dos casos, pela disponibilidade e pelo suporte conceitual.

Ao Sr. Eduardo Bom Ângelo, presidente da Brasilprev e patrocinador da pesquisa mais ampla, por meio da qual foi possível realizar esta dissertação.

Às colegas de pesquisa, Priscila Soares Gripp e Renata Secco, com as quais tive o privilégio de trabalhar e dividir dúvidas, incertezas e percepções.

“Olhar para trás, após uma longa caminhada, pode fazer perder a noção da distância que percorremos. Mas, se nos detivermos em nossa imagem, quando a iniciamos e ao término, certamente nos lembraremos de quanto nos custou chegar até o ponto final, e, hoje temos a impressão de que tudo começou ontem [...]”

(João Guimarães Rosa)

RESUMO

Analisar o nível de consistência entre a percepção da alta direção, dos gestores e da equipe de RH quanto à atuação da GRH em organizações brasileiras, considerando o impacto da cultura organizacional, é o objetivo desta dissertação. Para este trabalho, foi utilizado o modelo “As Quatro Faces ou Etapas de Atuação da GRH”, de autoria de Tanure, Evans e Pucik (2007) como principal arcabouço teórico e parâmetro de análise. Esse modelo considera que a contribuição que a GRH pode oferecer ao desempenho organizacional apresenta quatro diferentes padrões ou faces de atuação que são: Execução, Construção, Realinhamento e Direção. A pesquisa se caracteriza por estudos de casos múltiplos em duas organizações, por meio de pesquisa qualitativa descritiva. Os dados para análise foram coletados por meio de grupos de foco e entrevistas semi-estruturadas, além de análise documental. As empresas selecionadas fazem parte da amostra de um projeto de pesquisa mais amplo dos professores Dra. Betania Tanure, Dr. Paul Evans e Dr. Vladimir Pucik, da qual a autora desta dissertação participou parcialmente. Apesar das especificidades identificadas em cada caso, a pesquisa revelou grau de inconsistência entre a percepção dos três grupos, principalmente relacionadas a dos gestores. De modo geral, a Face Executora predomina na percepção dos gestores, enquanto as faces Construção e Realinhamento prevalecem na percepção da alta direção e da equipe de RH. Embora as conclusões deste trabalho não possam ser generalizadas, por se tratar de estudo de casos, este poderá contribuir para estudos futuros que busquem a relação das faces de atuação da GRH com os níveis de performance organizacional e ainda estudos que tenham como objetivo explorar o tema cultura organizacional e sua relação com os modelos de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Recursos Humanos; Cultura organizacional.

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the level of consistency among the perceptions of top management, area managers and HR team as to the performance of Human Resources Management (GRH) in Brazilian organizations, considering the impact of the organizational culture. This paper applied the model “Four Faces of Phases of GRH Performance” by Tanure, Evans and Pucik (2007) as the main theoretical framework and parameter for analysis. This model considers that the contribution that GRH can offer to the organizational performance presents four different patterns or faces of actions, namely: Execution, Construction, Realignment and Direction. The study is characterized by studies of multiple cases in two organizations through a descriptive qualitative research. The data for analysis were collected through focus groups and semi-structured interviews, in addition to documental review. The selected companies are part of the sampling of a broader research project carried out by Professors Betania Tanure, Paul Evans and Vladimir Pucik, in which the author of this paper participated partially. In spite of the specificities identified in each case, the research revealed a level of inconsistency among the perceptions of the three groups, mainly with regard to the managers. In general, the Executive Face predominates in the perception of the managers, while the faces of Construction and Realignment prevail in the perception of top management and the HR team. Although the conclusions of this study cannot be generalized, as it is a case study, it can contribute to future studies which address the relation of the faces of the performance of the GRH with the levels of organizational performance and also studies which aim to explore the theme of organization culture and its relation to people management models.

Key words: People management; Human resources; Organizational culture

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Fundamentos da GRH	47
QUADRO 2	Dualidades Enfrentadas pelas organizações	55
QUADRO 3	Principais aspectos das quatro faces/etapas da GRH	58
QUADRO 4	Entrevistas e grupos de foco na Empresa Alfa	66
QUADRO 5	Entrevistas e grupos de foco na Empresa Beta	67
QUADRO 6	Quadro de Recorrência	69
QUADRO 7	Principais pontos do histórico e da evolução das Empresas Alfa e Beta	116
QUADRO 8	Evolução da função RH nas Empresas Alfa e Beta	117
QUADRO 9	Percepção da alta direção, dos gestores e da equipe de RH nas Empresas Alfa e Beta	118
QUADRO 10	Aspectos da cultura organizacional das Empresa Alfa e Beta	119

LISTA DE SIGLAS

GRH – Gestão de Recursos Humanos
GVA – Gestão de Valor ao Acionista
PNQ – Prêmio Nacional de Qualidade
RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	Cultura	16
2.1.1	<i>Cultura – definições e conceitos.</i>	16
2.1.2	<i>Cultura organizacional – conceitos, modelos, tipologias</i>	18
2.1.2.1	<u>Os quatro deuses da administração</u>	19
2.1.2.2	<u>Quatro metáforas da cultura organizacional</u>	21
2.1.2.3	<u>Duas dimensões, quatro culturas</u>	25
2.1.3	<i>Cultura nacional como um dos pilares da cultura organizacional</i>	29
2.2	Gestão de recursos humanos (GRH) – histórico e evolução	37
2.3	O modelo “As Quatro Faces ou Etapas da GRH”	42
2.3.1	<i>Algumas considerações sobre modelos de RH</i>	42
2.3.2	<i>Face 1 – Execução – O RH Executor</i>	44
2.3.3	<i>Face 2 – Construção – O RH Construtor</i>	46
2.3.4	<i>Face 3 – Realinhamento – O RH Parceiro de Mudanças</i>	50
2.3.5	<i>Face 4 – Direção – O RH Navegador</i>	53
3	METODOLOGIA DE PESQUISA	60
3.1	Caracterização da pesquisa	60
3.2	Unidades de análise	62
3.3	Coleta de dados	63
3.4	Tratamento e análise dos dados	67
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
4.1	Empresa Alfa	71
4.1.1	<i>Histórico e evolução</i>	71
4.1.2	<i>Sobre o RH</i>	74
4.1.3	<i>Análise das semelhanças e diferenças de percepção dos diversos estratos sobre as quatro faces de atuação da GRH</i>	77
4.1.3.1	<u>Diferenças e semelhanças de percepção entre a alta direção e os gestores</u>	77
4.1.3.2	<u>Diferenças e semelhanças da percepção do RH e da percepção da alta direção e dos gestores</u>	83
4.1.4	<i>Análise da atuação da GRH com base nos aspectos da cultura organizacional.</i>	90
4.2	Empresa Beta	94
4.2.1	<i>Histórico e evolução</i>	95
4.2.2	<i>Sobre o RH</i>	98
4.2.3	<i>Análise das semelhanças e diferenças de percepção dos diversos estratos sobre as quatro faces de atuação da GRH</i>	101
4.2.3.1	<u>Diferenças e semelhanças de percepção entre alta direção e gestores</u>	102
4.2.3.2	<u>Diferenças e semelhanças da percepção do RH e da percepção da alta direção e dos gestores</u>	108
4.2.4	<i>Análise da atuação da GRH com base em aspectos da cultura organizacional</i>	110
4.3	Análise comparativa – Empresa Beta e Empresa Gama	114
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	122
	REFERÊNCIAS.....	130

1 INTRODUÇÃO

Na visão de Rúdio (1986), um problema de pesquisa nasce freqüentemente da intuição de alguma dificuldade existente na realidade ou numa teoria. O início da discussão da problemática que será tratada nesta dissertação surge da afirmativa de Evans, Pucik e Barsoux (2002, p. 49) de que

não há como negar a controvérsia existente sobre a contribuição da Gestão dos Recursos Humanos para o desempenho da empresa. Enquanto alguns estudiosos vêm, há décadas, coletando dados sobre o retorno financeiro dos acionistas e tentando convencê-los de que há uma relação forte e direta entre a qualidade das práticas de recursos humanos e o retorno do investimento dos acionistas, outros continuam céticos e questionam a robustez dessa evidência.

Wood (2004) afirma que não existem fortes evidências empíricas que comprovam a relação de novas práticas de gestão de recursos humanos com a elevação dos níveis de performance, embora haja forte discurso nesse sentido.

Em oposição, Gubman (1999) argumenta que há um grande e crescente corpo de evidências de uma variedade de fontes que mostram que o empregador que valoriza sua força de trabalho demonstra isso e busca desenvolver métodos de gestão do talento ligados à estratégia empresarial, além de obter melhor desempenho financeiro no longo prazo. O autor acredita na relação do alinhamento, engajamento e avaliação da organização e da força de trabalho com o aumento dos seus resultados finais, embora afirme que essa questão específica não tenha ainda sido testada por ninguém.

Também Ulrich (2002) defende que os resultados obtidos pela área de recursos humanos adicionam valor à organização mediante papéis genéricos que incluem a execução da estratégia, a eficiência administrativa, a dedicação profissional e a administração da transformação e da mudança; os profissionais de recursos humanos se articulam e garantem resultado à empresa.

Contribuindo com essa idéia, Becker, Huselid e Ulrich (2001), na tentativa de correlacionar a atuação da GRH com o sucesso da empresa, pesquisaram, ao longo da década de 1990, dados sobre a qualidade da gestão de RH em mais de 3.000 empresas e confrontaram esses dados com fatores como rotatividade de pessoal, produtividade, mercado de ações e indicadores de desempenho contábeis. Visitaram empresas, acompanharam seu desempenho ao longo do tempo, estudaram seus casos e os submeteram a detalhadas análises estatísticas.

Todos esses processos os levaram à mesma conclusão: as empresas com sistemas de gestão de RH mais eficazes superam, de maneira consistente, o desempenho de seus pares.

Os autores argumentam que, ainda assim, em contato com executivos de empresas, sempre se defrontam (e são afrontados) com o mesmo paradoxo: a evidência de que RH é capaz de contribuir para o êxito dos negócios não significa que esteja de fato contribuindo com eficácia para o sucesso de determinada empresa. “Em geral, os executivos – de RH e de linha – repetidamente nos desafiam com a pergunta: Como posso transformar RH em recurso estratégico da *minha* empresa”? (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Outra forma de entender as razões das controvérsias remete à própria natureza da gestão dos recursos humanos. Segundo Dutra (2002), as questões vinculadas às pessoas têm como característica fundamental a subjetividade e estão sujeitas às diversas interpretações e formas de concretizá-las.

Legge¹, *apud* Davel e Vergara 2001, comunga da crença de que a subjetividade gera críticas à gestão de pessoas. O autor acrescenta que muitas dessas críticas referem-se à incerteza, à ambigüidade, à variação e às contradições inerentes às suas funções atuais e que essas contradições estão identificadas nas práticas cotidianas que demandam das pessoas, simultaneamente, atitudes individualistas, empregabilidade, flexibilidade, adaptabilidade e também atitudes coletivistas para trabalhar em equipe, comprometimento, adesão a uma cultura forte, qualidade. Dessa forma, reforça o autor, encontra-se uma incoerência considerável entre a retórica da gestão de pessoas e a realidade das suas práticas, entre o prescrito e o vivido.

Reforçando a idéia da contradição na gestão de pessoas, Davel e Vergara (2001) enfatizam que, no plano de discurso, tal gestão declara pessoas como estratégicas, mas alguns fatos indicam que elas ainda estão inscritas em um movimento de racionalização permanente de custos e de busca desenfreada de flexibilidade de contratos a curto prazo.

Tanure, Evans e Pucik (2007) acrescentam que, às vezes, a contribuição da GRH para o desempenho organizacional é mais superficial do que o discurso alardeado pelas empresas. O paradoxo citado por Becker, Huselid e Ulrich (2001) sobre a evidência de que RH é capaz de contribuir para o êxito dos negócios não significa que esteja de fato contribuindo com eficácia para o sucesso de determinada empresa, que pode ter como uma das causas, segundo Tanure (2005), a ambivalência do topo em relação aos assuntos ligados a pessoas, presente de forma especial no ambiente brasileiro.

¹ LEGGE, K. Human resource management: a critical analysis. In: STOREY, J. (Ed.). *New perspectives on human resource management*. Londres: Routledge, 1989.

O desenvolvimento do presente trabalho decorre da discussão sobre a atuação da gestão de recursos humanos (GRH) no Brasil e sua contribuição para o desempenho organizacional e foi influenciado pelo modelo teórico “As Quatro Faces – ou Etapas – da Gestão de Recursos Humanos”, desenvolvido pelos professores Dra. Betania Tanure, Dr. Paul Evans e Dr. Vladimir Pucik (2007), que, por sua vez, apresenta dois pilares conceituais fundamentais: *The Global Challenge – Frameworks for International Human Resource Management* –, de autoria de Evans, Pucik e Barsoux (2002), e “Gestão à Brasileira”, de Tanure (2005).

O modelo formulado por Tanure, Evans e Pucik (2007) considera que a contribuição que a GRH pode oferecer ao desempenho organizacional apresenta quatro diferentes padrões ou faces de atuação. Tais faces podem ser entendidas como etapas, porque, na maioria das organizações, o desenvolvimento pode ir do simples ao complexo, apesar de esse não ser sempre o caso.

Segundo os autores, a primeira face, ou etapa, é a de *Execução*, quando a GRH faz uma gestão eficiente dos processos administrativos. Trata-se do exercício de realizar as tarefas de recursos humanos, o que pode ocorrer com o uso de ferramentas modernas e sofisticadas, dando a sensação de que a GRH encontra-se em níveis mais avançados. No entanto, a execução *de per se* pode não garantir a consistência interna ou externa essencial para o sucesso das etapas seguintes, demonstrando a desarticulação das funções de recursos humanos entre si e /ou com a estratégia da empresa.

Na etapa seguinte, de *Construção*, os fundamentos da GRH são ajustados e fica garantida sua coerência interna. Sob a perspectiva da gestão organizacional, o mais importante nessa face é a consistência dos elementos, a maneira como se ajustam uns aos outros. A estratégia da empresa é aceita como correta, e a GRH se apóia na criação de fundamentos funcionais sólidos.

A terceira face é a de *Realinhamento* da GRH, ou seja, quando ocorrem alterações do mercado ou da estrutura de competição ou quando o advento de novas tecnologias exige o ajuste estratégico interno da empresa para tornar-se compatível com as necessidades das mudanças do ambiente externo. O enfoque é na re-configuração e na mudança de abordagem da GRH, de maneira a implementar efetivamente as novas estratégias. Inclui a parceria entre os gestores de linha e os profissionais de RH, num papel que os autores chamam de *parceiro de mudanças*.

A quarta face é descrita como a etapa de *Direção* via GRH. Aqui os fatores estratégicos e de RH estão profundamente interligados. O enfoque é no desenvolvimento da capacidade da organização e das pessoas para prosperar em um mundo de contínuas

mudanças e na construção de um contexto organizacional, de maneira que a organização possa conviver com as forças dualísticas que ela enfrenta. Isso significa administrar construtivamente as tensões entre forças opostas, como operar os resultados do curto prazo e o crescimento no longo prazo, a integração global e a responsividade local, a necessidade de mudanças e de continuidade. Por transitar entre forças opostas, *Navegador* é o nome atribuído a esse papel do RH.

Para a construção desse modelo, os autores buscaram referência nos estudos sobre Gestão de Recursos Humanos de Evans, Pucik e Barsoux (2002) e sobre cultura brasileira, de Tanure (2005). A autora enfatiza que a cultura brasileira com suas características e especificidades impacta o modelo de gestão das empresas, especialmente a gestão de recursos humanos. No entanto, a concorrência em nível mundial impele as empresas a buscar um padrão de competitividade de classe mundial, requerendo a formulação e a implementação de estratégias e práticas de gestão muitas vezes idealizadas com base em modelos oriundos de países de Primeiro Mundo. Se por um lado a aplicação de tais metodologias permite às empresas fazer atalhos para recuperar posições perdidas, por outro observa-se que não se consegue tirar todo o proveito de muitos métodos que se tenta implementar sem a devida adequação (TANURE, 2005).

Para a estruturação da revisão teórica, além do principal arcabouço teórico, o Modelo As Quatro Faces – ou Etapas – da GRH, foram abordados estudos sobre cultura nacional como um dos pilares da cultura organizacional, considerada um elemento fundamental para a gestão dos recursos humanos. Foram descritos também os resultados de uma análise da cultura brasileira, seus principais traços e sua dinâmica, de forma a contribuir para a compreensão da realidade das empresas pesquisadas.

Diante do exposto, o objetivo geral desta dissertação foi analisar o nível de consistência entre a percepção da alta direção, dos gestores e da equipe de RH quanto à atuação da GRH utilizando o modelo As Quatro Faces de Atuação da GRH e considerando o impacto da cultura organizacional.

Como objetivos específicos, foi proposto:

- a) Identificar os principais aspectos da evolução histórica da empresa que impactam a GRH;
- b) Identificar as características predominantes na atuação da GRH conforme a percepção da alta direção, dos gestores e das equipes de RH;

- c) Identificar os pontos comuns e divergentes entre a percepção da alta direção e dos gestores, da alta direção, dos gestores e da equipe de RH;
- d) Analisar os aspectos da cultura organizacional que interferem na modelagem e na percepção da atuação da GRH.

A pesquisa se caracteriza por estudos de casos múltiplos em duas organizações, por meio de pesquisa qualitativa descritiva. As unidades de análise foram selecionadas entre as 500 maiores empresas do Brasil listadas na Revista Exame em julho de 2005, com operações no Brasil. Esta amostra faz parte de um projeto de pesquisa mais amplo dos professores Dra. Betania Tanure, Dr. Paul Evans e Dr. Vladimir Pucik, da qual a autora desta dissertação participou parcialmente.

A análise da atuação da GRH foi realizada a partir da percepção dos gestores representantes de todos os níveis hierárquicos da organização, alta direção e profissionais da área de recursos humanos por intermédio de grupos de foco e entrevistas semi-estruturadas.

Em termos de sua relevância, o estudo revela-se significativo, uma vez que os resultados desta pesquisa podem fornecer elementos que contribuam para um possível reposicionamento da GRH, desafiando o profissional da área a adotar uma perspectiva mais estratégica do seu papel ante as demandas atuais e futuras das organizações.

Do ponto de vista acadêmico, Vergara (2005) questiona até que ponto no Brasil, a produção científica em estudos organizacionais desenvolveu uma análise própria brasileira. Segundo a autora, embora insumos de outras sociedades sejam relevantes, torna-se necessária uma independência intelectual que ajude o País a firmar sua identidade, considerando suas limitações, potencialidades e peculiaridades que o distingue dos outros, assim como as organizações. Acreditamos que este estudo poderá também enriquecer a análise da realidade brasileira no que diz respeito à gestão de pessoas e, portanto, contribuir para o desenvolvimento da produção acadêmica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a estruturação da revisão teórica deste trabalho, foi considerada a influência da cultura nacional e organizacional na gestão de recursos humanos, tendo em vista que as diferenças culturais dos países impactam a cultura organizacional e a gestão, em especial a modelagem das práticas de gestão de recursos humanos.

Seguindo essa lógica, este capítulo será apresentado em três tópicos. No primeiro, serão abordados definições e conceitos de cultura e também os principais estudos sobre cultura organizacional e cultura nacional. Serão descritos os resultados de uma análise da cultura brasileira, seus principais traços e sua dinâmica, de forma a contribuir para a compreensão da realidade das empresas pesquisadas. A segunda seção resume o histórico e a evolução da gestão de recursos humanos. Na última parte, será introduzido o tema Modelos de GRH e detalhado o modelo “As Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos”, desenvolvido por Tanure, Evans e Pucik (2007), arcabouço teórico principal desta dissertação e que articula os dois referenciais anteriores.

2.1 Cultura

2.1.1 Cultura – definições e conceitos

Para Motta e Caldas (1997), cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Segundo os autores, alguns conceituam cultura como uma forma pela qual uma comunidade satisfaz suas necessidades materiais e psicossociais, e implícita nessa idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Ainda segundo os autores, existem os que defendem cultura como adaptação em si, a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Nos dois casos, para Motta e Caldas (1997), está presente a idéia de *feedback*. A adaptação bem-sucedida leva à evolução nessa direção, ao passo que a adaptação malsucedida leva à correção e à evolução em outra direção.

De acordo com Morgan (2002), a palavra “cultura” deriva metaforicamente da idéia de cultivo, da preparação e da melhoria da terra para o plantio. O autor argumenta que cultura refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade. Nesse sentido, o conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida.

Morgan (2002) enfatiza que crenças e significados comuns e interpretações compartilhadas são maneiras diferentes de descrever uma cultura. Para o autor, quando discutimos sobre cultura, analisamos um processo de construção da realidade que permite que as pessoas vejam e entendam eventos, ações, objetos, declarações ou situações específicas de maneiras distintas. Tais padrões de entendimento nos ajudam a enfrentar as situações que vivemos, e também nos dão bases para tornarmos nosso próprio comportamento consciente e significativo.

Outra forma de ver a cultura, segundo Motta e Caldas (1997, p. 16), parte do inconsciente humano:

[...] Todas as configurações culturais estariam previamente inscritas no inconsciente. Todavia as condições ambientais internas e externas à comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas dos traços presentes no inconsciente. Essas combinações apresentam-se sob forma de símbolos, cujos significados nos dão a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana.

Nessa mesma perspectiva, Aktouf (1994) define cultura como um complexo coletivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial e o material. É um movimento dialético inevitável entre atividade econômica, vida social e vida simbólica em que a infraestrutura (os fundamentos) sustenta e impregna as superestruturas (idéias, ideologias, conhecimentos, crenças, etc.).

Continuando nessa linha, do ponto de vista da psicanálise, Enriquez (2005) destaca que a abordagem freudiana inspira ainda hoje trabalhos no campo social por estudiosos interessados pelo funcionamento social e sensíveis às causas mais profundas da vida social. O autor ressalta que em “Psicologia das massas e análise do eu”, escrito em 1921, Freud inaugura a abordagem psicossociológica, da ciência dos grupos, das organizações e das instituições e que foi amplamente aumentada nos últimos anos com o desenvolvimento na Europa e na América – do Norte e do Sul – de uma psicossociologia de inspiração psicanalítica. Enriquez (2005) cita autores como: Bion, Jaques e Menzies na Inglaterra; Anzieu, Kaës, Pages, Enriquez, Rouchy e Lévy na França; Napolitain, Carli e Neri na Itália; Levinson, Zalesnik e Vries nos Estados Unidos; Pichon-Rivière e Bleger na Argentina;

Birman no Brasil, dentre inúmeros outros, como estudiosos que trouxeram elementos novos sobre os fenômenos inconscientes nos grupos, sobre as fantasias específicas que são produzidas pela vida dos grupos, sobre o imaginário grupal e organizacional.

O conceito de espaço cultural na abordagem psicanalítica é destacada por Kaës (2003) a partir dos estudos feitos por Winnicott, em meados do século passado, sobre fenômeno, objeto e espaço transicionais. Primitivamente constituído pela mediação que a mãe estabelece entre as necessidades psíquicas e físicas da criança e o meio psíquico e social que a envolve, este espaço vai rapidamente se qualificar como o espaço da cultura. Ao articular a área transicional e o espaço cultural, Winnicott desenvolve a relação entre o mundo interno e o mundo dos signos, do sentido e dos ritos estabelecidos em comum, sem torná-los mutuamente excludentes, admitindo sua intrincação (KAËS, 2003).

Outra visão de cultura procura concentrar-se nas diversas formas de cognição que caracterizam diferentes comunidades. Assim como os indivíduos, as comunidades optam por maneiras de pesquisar, perceber e compreender a realidade. Em determinadas circunstâncias, essas formas de cognição podem ser alteradas. O estudo dessas formas, de suas origens e transformações e do simbolismo que assumem, é o estudo da cultura (MOTTA; CALDAS, 1997).

Segundo Morgan (2002), cultura representa uma metáfora de considerável relevância para a compreensão das organizações, apontando para a influência das ideologias, dos valores, das crenças, da linguagem, das normas e de outras práticas sociais que determinam e orientam as estruturas, a dinâmica e as ações organizadas. O autor considera que organizações são representações sociais e que suas relações com o ambiente também são socialmente construídas. As pessoas que dão vida à organização escolhem e estruturam relações internas e externas por meio de decisões interpretativas que são extensões da cultura organizacional.

2.1.2 Cultura organizacional – conceitos, modelos e tipologias

Retomando o tema “Cultura Organizacional”, a abordagem do conceito de cultura não é recente em estudos organizacionais. Diversos autores aprofundaram estudos sobre o tema relacionando os aspectos da vida em sociedade com processos organizacionais, em busca de compreender a dinâmica das relações e do comportamento organizacional, sua influência e seus impactos na gestão.

Freitas (1997) argumenta que, na década de 1980, os estudos organizacionais privilegiaram fortemente o tema Cultura Organizacional e que esse, hoje, encontra-se completamente incorporado à Teoria das Organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas.

O conceito elaborado por Schein (1984), referência para muitos estudos sobre o tema, define cultura organizacional como um padrão de suposições básicas que um dado grupo tenha inventado, descoberto ou desenvolvido para aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. Tal padrão pode ser ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

Schein (1984) desenvolveu um modelo de interação entre diferentes níveis da cultura organizacional argumentando que, para o entendimento da cultura e a percepção dos valores de um grupo, é necessário aprofundar em suposições internas que são tipicamente inconscientes, mas que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Isso significa analisar a cultura além do nível dos artefatos visíveis e padrões de comportamentos que explicam como um grupo constrói seu ambiente e quais padrões de comportamento se destacam, mas não explica por que um grupo se comporta de determinada maneira.

Assim, divide os domínios de valor em: fundamentais, incontestáveis, tendo o sentido de “suposições”, e contestáveis, abertos, apoiados, tendo o sentido de “valor”. Suposições se referem ao relacionamento da organização com seu ambiente, natureza de realidade, tempo e espaço, natureza da natureza humana, natureza da atividade humana e natureza dos relacionamentos humanos. O autor introduz a idéia de paradigmas culturais, como um conjunto de suposições que, inter-relacionadas, formam um padrão coerente. Nem todas essas suposições, porém, são consistentes ou compatíveis.

A recuperação do conceito de cultura organizacional em suas raízes antropológicas e psicanalíticas a partir dos trabalhos de Kluckhohn (1965) e Bion (1975), é feita por Fleury, Shinyashiki e Stevenato (1997) e propõe explicitar metodologicamente este campo de conhecimento discutindo as abordagens quantitativas e qualitativas para a pesquisa do tema. Ao empreender este trabalho, os autores enfatizam o conceito de “orientação de valor” atribuído por Kluckhohn, conceito similar ao que foi denominado posteriormente por Schein (1984) como “pressupostos básicos”.

Kluckhohn² *apud* Fleury, Shinyashiki e Stevenato (1997) conceitua valor como “(...) uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, do desejável que vai influenciar a seleção entre os modos, meios e finalidades de ação disponíveis”. Segundo os autores, o alvo do trabalho de Kluckhohn foi o desenvolvimento de um esquema conceitual que tornasse possível a compreensão das diferenças existentes entre as comunidades. Similarmente Schein (1984), utiliza esse conceito para a análise da cultura organizacional, reconhecendo que os paradigmas culturais em uma organização devam ser contextualizados culturalmente na sociedade na qual esta organização se insere.

Os autores também fazem referência a Bion (1975), sobre sua concepção da dinâmica afetiva da vida grupal como um importante papel na constituição do conceito de cultura organizacional desenvolvido por Schein (1984). A contribuição principal está na compreensão dos processos de formação, manutenção e mudança da cultura de uma organização, embora, ressaltam os autores, Schein faça uma leitura particular dos conceitos de Bion e não somente uma transposição.

Fleury, Shinyashiki e Stevenato (1997) defendem que o modelo elaborado por Bion (1975) visa compreender o comportamento dos grupos, mesmo que estes pareçam inadequados ou irracionais. Essa compreensão só é possível quando se apreende os determinantes emocionais inconscientes da vida grupal em conjunto com aqueles mais racionais e observáveis. Ao longo do tempo o grupo aprenderia a lidar com suas ansiedades e emoções regredidas, circunscrevendo-as em um conjunto de normas, regras e estruturas implícitas ou explícitas, que contribuiriam para a realização da tarefa do grupo. Esse papel de imobilização dos conteúdos inconscientes caberia à cultura do grupo. Nesse sentido, Schein (1984) incorpora em seu modelo de cultura organizacional a importância da compreensão do papel que as ansiedades presentes na vida grupal irão desempenhar na formação da cultura de uma organização.

O tema cultura organizacional, segundo Fleury, Shinyashiki e Stevenato (1997), demanda do pesquisador comprometido com o trabalho científico e engajado em trazer respostas para a prática organizacional, a capacidade de desenvolver estudos diagnósticos com escolhas metodológicas bem fundamentadas teoricamente, justificando, assim, a necessidade desta revisão das propostas metodológicas à luz das teorias que as sustentaram.

² KLUCKHOHN, C. Values and values orientation in theory of action. In: PARSONS, T. & SHILS, E. *Toward a general theory of action*. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1951

Tanto o diagnóstico quanto as intervenções sobre a cultura de uma organização atestam a dificuldade de trabalhar com um fenômeno complexo e profundo, de acordo com Fleury e Sampaio (2002). Utilizando a metáfora da cebola para ilustrar a realização de um diagnóstico de cultura, Fleury e Sampaio (2002, p. 291) descrevem que:

os elementos simbólicos visíveis – o ambiente construído da organização, isto é, o comportamento das pessoas – constituem a camada mais superficial; em uma camada mais profunda, estão as histórias, os mitos, os heróis e os fundadores; e, no centro, os valores da organização. Uma crista formada pelas políticas e práticas de gestão atravessa as várias camadas, possibilitando chegar aos valores da organização [...].

Freitas (1997) reforça que o corpo teórico de cultura organizacional permanece fragmentado, difícil de ser apreendido integral e consensualmente, por teóricos ou práticos da área, aventando a hipótese de que tal dificuldade de apreensão acontece porque: pretendendo-se racionais, as organizações privilegiam um pragmatismo para orientar suas ações e desenvolvem muito pouco a sensibilidade para a “leitura” de uma realidade simbólica também existente em seu interior. Segundo a autora, a cultura organizacional não se traduz na mesma linguagem precisa e codificada a que as organizações estão acostumadas, mas se expressa de forma escorregadia, sempre parcial, sempre sutil, um conjunto de nuances sobrepostas que escapam a uma análise matematizável, ou pragmática em relação aos objetivos e ao tempo em que elas devem ocorrer.

A multiplicação dos estudos sobre a temática a que se assistiu nos últimos anos inclui o desenvolvimento de diferentes modelos e tipologias com o objetivo de traduzir em uma linguagem que possibilitasse iluminar, analisar e debater as diferenças culturais percebidas nas organizações. Passaremos, em seguida, à discussão de alguns desses modelos.

2.1.2.1 Os quatro deuses da administração

Handy (2003), autor dessa abordagem, defende que cada cultura opera tendo em vista suposições diferentes sobre a base do poder e da influência, sobre o que motiva as pessoas, como elas pensam e aprendem, como as coisas podem ser mudadas. Tais suposições resultam em estilos diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa. Para o autor, o que importa é pôr a cultura certa no lugar certo para o propósito certo, sendo

que nenhuma cultura ou combinação de culturas é ruim ou errada, apenas inadequada para as circunstâncias.

Em seu modelo, Handy (2003) utiliza as figuras dos deuses da Grécia antiga para simbolizar as diferentes culturas que existem nas organizações, argumentando que a administração de organizações não é uma ciência exata, mas um processo criativo e político que deve muito à cultura e à tradição prevalentes naquele lugar e naquele momento.

Nessa abordagem, Zeus, o rei dos deuses que reinava sobre o Olimpo, representa a “Cultura-de-Clube”. Essa cultura é simbolizada pela figura da teia-de-aranha, na qual todas as linhas se irradiam do centro, e, quanto mais próximas do centro (ou de Zeus), maior o poder e a influência. Zeus representa a tradição patriarcal, o poder irracional mas benevolente, a impulsividade e o carisma. Essas culturas são clubes de pessoas com idéias semelhantes apresentadas por pessoas de idéias semelhantes, trabalhando por iniciativa empática, com contato pessoal em vez de uma ligação formal. As relações têm por base a confiança, valorizam o indivíduo, dão-lhe liberdade de ação e recompensam seus esforços.

A “Cultura-de-Função” é simbolizada por Apolo, deus da ordem e das regras. Essa cultura baseia sua abordagem em torno da definição da função ou da tarefa a ser feita, tudo deve ser analisado de forma lógica. As funções são integradas por um conjunto de regras e procedimentos. A figura que a representa é a de um templo grego, os pilares significam papéis e divisões e são unidos administrativamente no topo, onde os cabeças das funções se juntam e formam o corpo diretor. Estabilidade e previsibilidade são assumidas e encorajadas. Na cultura-função, os indivíduos são parte da máquina.

Athena, a deusa guerreira, simboliza a “Cultura-de-Tarefa”. A preocupação básica nessa cultura é a solução contínua e bem-sucedida de problemas. Sua figura é uma rede, porque recolhe recursos de várias partes do sistema, a fim de concentrá-los em um problema. O poder está nos interstícios da rede, e não no topo; a organização é uma rede de unidades de comando vagamente interligadas, independentes, mas com responsabilidade específica dentro da estratégia global. A cultura reconhece a perícia como base para o poder e a influência e todos devem saber qual é o seu trabalho dentro do propósito comum.

A “Cultura Existencial” é associada a Dionísio, deus do vinho e das canções. O pensamento existencial implica uma cultura em que a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir o seu propósito. Os profissionais, grupo de especialistas, estão reunidos em uma cultura comum, que existe em função dos seus participantes. Nessa cultura não se reconhece um “patrão”, mas aceitam-se coordenações segundo suas conveniências. A figura que a representa é um agrupamento de estrelas individuais, vagamente reunidas em um

círculo sem, no entanto, serem mutuamente interdependentes. Os profissionais preservam sua própria identidade e liberdade, mas podem ser parte de uma organização com colegas. O apoio, a flexibilidade adicional e o poder de barganha são trazidos pela organização.

Handy (2003) amplia a discussão sobre a cultura organizacional, acrescentando que uma organização não é uma cultura em si, mas cercada por uma cultura. O contexto no qual a organização opera terá um impacto importante na “mistura dos deuses”. O autor também identifica a cultura de diferentes países como tendo maior tendência a apresentar traços de determinados deuses.

Na opinião do autor, os “deuses” podem ser combinados de diferentes maneiras, mas cada um deles representa tradições contínuas que aparentemente se aplicam a toda uma gama de contextos e cenários. O autor destaca que os japoneses, por exemplo, podem achar mais fácil dirigir organizações de Apolo, mas dedicam muito esforço também à tarefa típica da cultura de Atena.

Handy (2003) argumenta que conhecer bem esses diferentes tipos de cultura organizacionais é importante, principalmente quando o desafio é transformar uma empresa para adaptá-la ao mundo competitivo.

Valendo-se dos resultados de pesquisas realizadas em diversas organizações brasileiras, privadas nacionais, estatais e multinacionais, Tanure (2005) afirma que o estilo Zeus é predominante na atualidade nessas organizações, muitas vezes, permeado por Apolo. Tal configuração define características singulares e um estilo peculiar de administração, o que será visto mais adiante de forma detalhada.

Da mesma forma que Handy, Trompenaars e Hampten-Turner utilizam metáforas como base para construção dos modelos de cultura organizacional, como será apresentado a seguir.

2.1.2.2 Quatro metáforas da cultura organizacional

Trompenaars e Hampten-Turner (1993) consideram que três aspectos da estrutura organizacional são especialmente importantes para determinar a cultura corporativa:

1. O relacionamento geral entre empregados e sua organização;

2. O sistema vertical ou hierárquico da autoridade, definindo-se superiores e subordinados;
3. A visão geral dos empregados sobre o destino da organização, propostas e objetivos e o lugar de cada um nessa organização.

Assim, os autores definem dimensões para distinguir culturas corporativas desenhando “tipos ideais”, com base nos eixos: igualdade – hierarquia e orientação para a pessoa – orientação para a tarefa. As quatro metáforas da cultura geradas variam consideravelmente como as pessoas, em cada uma delas, pensam e aprendem, trocam, motivam-se, sentem-se reconhecidas e resolvem conflitos.

Entre os eixos orientação para pessoa e hierarquia, localiza-se a cultura “Familiar”. Os autores utilizam a metáfora da família que é ao mesmo tempo pessoal, com relacionamentos próximos, mas também hierárquicos, no sentido em que o “pai” de uma família tem uma grande experiência e autoridade excessiva sobre seus “filhos”. O resultado é uma cultura orientada para o poder, na qual o líder é reconhecido como um pai cuidadoso que conhece melhor que o seu subordinado o que deve ser feito e o que é bom para ele. Antes de ser ameaçador, esse tipo de poder é percebido como favorável pelos membros dessa cultura. Em culturas desse tipo, os relacionamentos com a corporação costumam ser de longo período, bem como a lealdade e a devoção. Parte da razão de trabalhar, atuar bem e resolver conflitos é o prazer derivado dos relacionamentos.

O líder da cultura do estilo familiar tece o modelo-padrão, estabelece o estilo apropriado para a organização e deve ter empatia com os subordinados. Poder e diferentes *status* são vistos como naturais, uma característica própria dos líderes e não relacionadas às tarefas que eles tiveram sucesso ou fracasso em realizar. Em culturas do tipo familiar, a primeira sanção é a perda da afeição e do lugar na família; a pressão é moral e social antes que financeira e legal.

Nas culturas familiares, pensar, aprender e trocar são processos mais ancorados pela intuição do que pelo conhecimento racional, já que o interesse maior é no desenvolvimento das pessoas. A motivação é mais reforçada pelo elogio e pela apreciação do que pelo dinheiro. Ser pago pela performance raramente funciona bem, uma vez que tende a “socializar o risco” entre seus membros. Resolver conflitos depende frequentemente da habilidade do líder.

A cultura “Torre Eiffel” simboliza o tipo de cultura em que, se cada função é determinada como previsto pelo sistema, as tarefas serão concluídas como planejadas. Os autores ressaltam que a Torre Eiffel de Paris foi usada como símbolo, visto que é íngreme,

simétrica, estreita no topo e larga na base, sólida, rígida e robusta. Da mesma forma que a burocracia formal na qual permanece, é um ícone da época das máquinas. Sua estrutura é mais importante que sua função.

Trata-se de uma cultura hierarquizada e orientada para a estrutura. A obediência ao chefe está relacionada à função que ele ocupa, e não à pessoa; ele tem autoridade legal para dizer o que deve ser feito. Trabalha-se de acordo com o contrato de serviço, em que explicitamente está definida a execução do trabalho, deixando muito pouco para qualidades individuais. O *status* na cultura Torre Eiffel é atribuído para a função a ser desempenhada, a burocracia é despersonalizada, um sistema legal – racional subordina todos às regras locais e àquelas fixadas com o objetivo de sustentá-las.

Diferentemente da cultura do tipo familiar, na cultura Torre Eiffel relacionamentos pessoais são vistos como potenciais deturpadores de julgamentos e podem obscurecer as fronteiras entre papéis e responsabilidades, criar favoritismo e exceções. A proposta da organização é separar a sua necessidade pessoal do poder ou da afeição.

Aprender, na cultura Torre Eiffel, significa acumular as habilidades necessárias para preencher uma função e adicionais para qualificar a posições mais altas. Os empregados são idealmente precisos e meticulosos, orientados pela função mediante forte senso do dever. Conflitos são vistos como irracionais, patologias de procedimentos ordenados, ofensas contra a eficiência.

A cultura “Guiada pelo Míssil” situa-se entre os eixos igualdade e orientação para tarefas e é igualitária e impessoal. Distintamente da cultura Torre Eiffel, na qual a racionalidade está na significação, a racionalidade encontra-se na finalidade. Tudo deve ser feito para perseverar na sua intenção estratégica e alcançar o alvo. Tal cultura é orientada para tarefas tipicamente empreendidas por equipes ou por grupos de projetos.

Em culturas do tipo Guiadas pelo Míssil, não pode haver hierarquia, já que isso significa que a habilidade de um é maior que a de outro. A melhor forma de combinação deve ser descoberta durante o curso do trabalho para tratar todas as habilidades com respeito; o grupo é igualitário, uma vez que precisa da contribuição de cada especialista para atingir seus objetivos. Em tais culturas, os grupos tendem a ser temporários, e os relacionamentos tão transitórios quanto os projetos e instrumentais, trazendo à conclusão do trabalho. Essa cultura não é afetiva ou mutuamente leal, os critérios finais do valor humano são como se executa e qual a extensão da contribuição para alcançar os resultados desejados.

Nas culturas Guiadas pelo Míssil, aprender inclui concordar com as pessoas, “jogar com as pessoas”, ser prático e centrado no problema e na disciplina. A avaliação é realizada

freqüentemente por pares ou subordinados do que por alguém que esteja mais distante na hierarquia. A lealdade para com os profissionais e os projetos tende a ser maior que a lealdade para com a companhia. Em muitos aspectos, essa cultura é a antítese da cultura familiar, na qual os vínculos estão mais próximos, e os laços são de longa duração e afeição profunda. As motivações tendem a ser intrínsecas, e os membros obtêm entusiasmo no objetivo e nos esforços para alcançá-los. O produto designado ao desenvolvimento é o objetivo superior, e os conflitos e os ressentimentos dos membros da equipe devem ser colocados de lado. O gerenciamento pelos objetivos é a linguagem falada, e as pessoas são pagas pela sua performance.

A quarta metáfora utilizada por Trompenaars e Hampten-Turner (1993) para representar as culturas corporativas é a da cultura “Incubadora”. Baseada na idéia existencial de que as organizações são secundárias para o desempenho dos indivíduos, tais culturas enxergam as organizações como necessárias a servir como incubadoras para sua própria expressão e realização. A proposta é libertar os indivíduos da rotina para mais atividades criativas e minimizar o tempo gasto em sua própria manutenção. Culturas incubadoras quase não têm estrutura, e a estrutura existente é para a conveniência pessoal. Segundo os autores, no entanto, a função das outras pessoas nesta cultura é crucial, elas criticam, desenvolvem e encontram recursos para ajudar a completar o produto ou o serviço inovador.

Culturas incubadoras advêm, normalmente, de companhias organizadas por uma equipe criativa que despede o empregador antes de acertar as contas. Segundo os autores, são individualistas e tendem a tomar “caminhos livres, até que seus ovos sejam chocados”. Não são apenas empresas inovadoras, podem ser equipes de médicos, advogados, consultores ou qualquer outro grupo de profissionais que trabalham, na maioria das vezes, sozinhos, mas que gostam de dividir recursos e comparar experiências.

As incubadoras têm o mínimo de estrutura, bem como o mínimo de hierarquia. Tanto a autoridade quanto o indivíduo fazem o comando estritamente pessoal; a natureza excitante das idéias e a inspiração de sua visão conduzem o grupo. As incubadoras operam em ambientes de intensa confiança; no entanto, essa confiança é menor em relação às pessoas e está mais relacionada a um ideal ligado a um processo de criação e inovação (TROMPENAARS; HAMPTEN-TURNER, 1993).

A liderança, na incubadora, é conquistada, e não designada. Seguem-se aqueles cujos progressos impressionam e cujas idéias funcionam. Os jogos de poder que impedem a conclusão do trabalho serão abandonados, e o conflito é determinado pela divisão ou pela tentativa de alternativas propostas para ver qual é o melhor trabalho.

Culturas incubadoras raramente sobrevivem à maturidade de seus produtos e mercados, uma vez que aprendem a criar, mas não a sobreviver aos padrões estabelecidos.

Trompenaars e Hampten-Turner (1993) afirmam que esses “tipos puros” raramente existem, ou seja, na prática eles são misturados ou revestidos por uma cultura dominante. Não obstante, segundo os autores, em diferentes culturas nacionais um ou mais desses tipos dominam a cena corporativa e estão relacionados às características culturais do país onde operam. Os autores destacam, por exemplo, que muitas corporações com cultura estilo familiar advêm das nações as quais foram industrializadas tardiamente, como Grécia, Itália, Japão, Singapura, Koréia do Sul e Espanha. Onde a transição do feudalismo para o industrialismo foi rápida, muito das tradições feudais perduraram.

Uma pesquisa realizada pelos autores em 42 países, com cerca de 13.000 envolvidos, aponta uma predominância de companhias Guiadas pelo Míssil nos Estados Unidos e na Inglaterra, e o maior número de Culturas Familiares na França e na Espanha. A Suécia apresenta maiores pontos para a cultura Incubadora, e a Alemanha, para a Torre Eiffel.

Países como o Brasil, de origem latina, tendem a valorizar a importância das relações pessoais e da hierarquia (TANURE, 2005). O que aponta para uma cultura do tipo familiar, muito semelhante nos seus diversos aspectos à Cultura de Clube, no modelo de Handy (2003), e à Cultura Familiar, no modelo de Trompenaars e Hampten-Turner (1993).

Em culturas como a brasileira, Tanure (2005) reforça que os membros de uma organização estão mais atentos às posições de poder, aos relacionamentos e dão grande importância a uma boa relação com o líder, que, segundo a autora, é quem influencia na forma e no resultado do julgamento de suas ações, assim como Zeus, que representa o poder e a influência nas Culturas de Clube, e como o pai, nas Culturas Familiares.

2.1.2.3 Duas dimensões, quatro culturas

Goffee e Jones (1998) também consideram a cultura nacional como um dos aspectos que moldam a cultura corporativa, somadas a história e as tradições de cada organização, bem como o perfil da liderança. O enfoque central do modelo desenvolvido por Goffee e Jones (1998) é sociológico e considera que o caráter de uma organização pode ser definido identificando-se duas dimensões cujos conceitos foram consolidados pela Sociologia: *sociabilidade e solidariedade*. É relevante esclarecer que o termo “solidariedade”, aqui

utilizado, não tem correlação com os aspectos humanitários ou relacionados à caridade entre as pessoas. Para evitar distorções no entendimento, Tanure (2005) sugere o uso da expressão “racionalidade”.

Na verdade, tais termos são constantes da tradição sociológica que emergiu do legado filosófico da Revolução Francesa, com seus apelos à Liberdade, à Igualdade e à Fraternidade. A compreensão desses conceitos, de acordo com os autores, permite, além da construção do caráter da organização, o desenvolvimento da capacidade de negociar em seu ambiente de negócios e alterá-lo quando necessário.

Segundo Goffee e Jones (1998), sociabilidade significa a medida de cordialidade e amizade existente entre os membros de uma comunidade. Essa acontece naturalmente, isto é, as pessoas fazem coisas gentis para as outras porque querem – sem compromissos ou intenções –; os relacionamentos de alta sociabilidade são valorizados por si sós. Em muitos casos, a sociabilidade no trabalho significa manter relacionamento fora desse ambiente, e, quanto mais alto o nível de sociabilidade, mais fraca a linha que distingue o trabalho da vida pessoal do indivíduo.

A dimensão da sociabilidade está no eixo vertical e varia do nível mais baixo ao mais alto. Para os autores, os benefícios da alta sociabilidade são muitos, como: ambiente prazeroso de trabalho, onde as pessoas têm mais possibilidade de ultrapassar os requisitos formais de suas funções; alta moral e lealdade dentro do grupo; criatividade incentivada pelo trabalho em equipe; troca de informações e abertura e geração de novas idéias. Por outro lado, os autores chamam a atenção para o lado negativo da alta sociabilidade: a prevalência das amizades pode permitir tolerância ao baixo desempenho; preocupação exagerada com consenso, tendência que pode levar a diminuição dos debates sobre metas e estratégias; criação de “panelinhas” ou redes informais, que podem minar o processo formal de uma organização.

No eixo horizontal, está a dimensão da solidariedade, ou racionalidade, como passaremos a chamar daqui em diante, e também varia do nível mais baixo ao mais alto. Contrariamente à sociabilidade, a racionalidade está baseada não tanto nas emoções, mas na mente. As relações de racionalidade estão voltadas para as tarefas comuns, para os interesses mútuos e para as metas claramente compreendidas e compartilhadas que beneficiem as partes envolvidas, quer as pessoas se gostem ou não. Os autores enfatizam que um alto nível de racionalidade caracteriza certa frieza e foco intenso. A racionalidade em um ambiente organizacional é muito positiva, especialmente para clientes e acionistas. Para os empregados, destacam-se a transparência e a objetividade com relação às metas, os métodos acordados

para alcançar resultados e que comportamentos profissionais são recompensados. O lado negativo da racionalidade é apontado por Goffee e Jones (1998) quando o foco demasiado nas metas e nos requisitos do grupo pode tornar-se opressivo e danoso aos indivíduos.

No modelo desenvolvido por Goffee e Jones (1998), as organizações com características de alta sociabilidade e baixa racionalidade têm o que os autores chamam de “Culturas em Rede”. Nessa cultura, os problemas são resolvidos com comunicação, transparência, participação, flexibilidade. Para contribuir com o grupo, é preciso talento, criatividade, novas abordagens e intuição.

A dinâmica oposta, com alta racionalidade e baixa sociabilidade, resulta em culturas denominadas pelos autores de “Mercenárias” e se caracterizam por forte foco em resultados e determinação. Nas culturas mercenárias, as ações são rápidas e eficientes. Não existe grande preocupação em proporcionar boas relações entre as pessoas, mas, sim, vencer e atingir os objetivos comuns.

Quando as organizações têm um baixo nível nas duas formas de relação, ocorre o que chamam de “Cultura Fragmentada”. Os empregados de organizações “fragmentadas” têm baixa consciência de pertencer a essas; eles freqüentemente acreditam que trabalham para si ou se identificam com grupos ocupacionais. As pessoas não são particularmente amigáveis umas com as outras e nem sempre concordam sobre os objetivos organizacionais. Segundo Goffee e Jones (1998), há situações que justificam tal cultura ou que dela se beneficiam, como exemplo em organizações profissionais, universidades, hospitais, consultorias. Culturas como essa atraem o tipo de indivíduo que prefere trabalhar sozinho.

Analisando a cultura fragmentada de Goffee e Jones (1998), é possível associar à cultura existencial de Handy (2003), na qual a organização existe para ajudar o indivíduo a atingir seu objetivo, preservando sua identidade e liberdade. Também a cultura “Incubadora” de Trompenaars e Hampten-Turner (1993), baseada na idéia essencial de que as organizações são secundárias para o desempenho dos indivíduos, aproxima-se do tipo de cultura fragmentada.

Altos níveis de sociabilidade e racionalidade criam, segundo Goffee e Jones (1998), uma cultura “comunal”. Seus partícipes possuem uma conscientização alta e por vezes exagerada da identidade organizacional, freqüentemente atrelando sua própria identidade à identidade corporativa. A vida organizacional em empresas com esse tipo de cultura é cheia de eventos sociais que adquirem forte significado ritualístico. Existe um grande compartilhar de riscos e recompensas. A racionalidade também se manifesta claramente nas metas e nos

valores da empresa, onde o enunciado da missão é visto com muito entusiasmo. Trata-se de uma combinação das culturas em rede com as culturas mercenárias.

Para Goffee e Jones (1998), cada uma das culturas citadas é eficaz apenas quando apropriada ao contexto de trabalho e à situação competitiva. As culturas em rede podem ser poderosas quando a organização opera em uma situação competitiva que demanda muita flexibilidade e criatividade, em que o ambiente de trabalho precisa ser receptivo e aberto e idéias inovadoras e arrojadas podem ser compartilhadas, debatidas e retocadas pelos colegas que as apóiam. Também são benéficas em organizações onde um fator crítico de sucesso é o fluxo de informações livre. As culturas mercenárias são mais apropriadas em situação de concorrência acirrada e ameaça no futuro imediato, quando é vantagem focar nas prioridades, nas metas e nas estratégias, permitindo movimentações e decisões rápidas e coesão. São muito úteis também na melhoria de produtividade e no desempenho do empregado.

A cultura fragmentada funciona bem quando há pouca interdependência nas funções; trata-se de uma cultura apta nas situações em que inovação e aprendizado resultam principalmente de tarefas individuais. A cultura comunal envolve altos níveis de intimidade, respeito e cordialidade entre seus membros ao mesmo tempo em que exige deles prioridade para as metas da organização, mesmo quando isso significa eliminar os debates e os empregados com baixo desempenho. Algumas empresas, de acordo com os autores, conseguem ambas as situações; essa é uma ação de equilíbrio que envolve tensão e requer muita atenção da liderança.

Goffee e Jones (1998) reforçam a relação da cultura nacional com a cultura organizacional. Mesmo correndo o risco de generalizar, destacam que as organizações americanas são mais caracterizadas pelo enfoque claro nas tarefas, na expansividade – desejo de controlar o ambiente classicamente expresso no espírito americano de pioneirismo – e pelo espírito de meritocracia, em que a “corrida” está aberta, e o melhor vence. Em contrapartida, as organizações européias têm, segundo os autores, uma preocupação maior com os relacionamentos e o processo, o *status* social e a hierarquia, e tradições já estabelecidas. Os autores enfatizam que as organizações americanas têm tendência à centralização – muito ligada à racionalidade – enquanto as européias acolhem as ambigüidades oferecidas pela descentralização.

Organizações brasileiras, influenciadas pela cultura do seu país, revelam uma tendência da presença de traços de “Culturas em Rede”, em função do alto grau de sociabilidade da comunidade brasileira. As relações pessoais, um dos eixos estruturantes da

nossa cultura, segundo Tanure (2005), permeia as relações e as atitudes dentro das organizações.

Encerrando esta seção, é importante enfatizar que a compreensão da cultura organizacional relaciona-se com a compreensão de seus aspectos correspondentes na cultura nacional. O presente trabalho considera a necessidade de estudar a cultura nacional como um dos pilares da cultura organizacional, que, por sua vez, modela as práticas organizacionais, em especial, os princípios e as práticas de gestão de recursos humanos.

2.1.3 Cultura nacional como um dos pilares da cultura organizacional

Hofstede (1993) destaca que, há vinte anos, a existência do relacionamento entre gestão e culturas nacionais esteve longe de ser assimilada por muitos. Havia princípios legítimos que regiam o gerenciamento, os quais persistiam independentemente das variáveis do ambiente. Segundo o autor, a aplicação de práticas universais conduziria as sociedades a se tornarem cada vez mais similares. Esse pensamento era conhecido como “Hipótese da Convergência”.

Alguns estudos, como o realizado por Parker e Sarvary (1994, 1997), reforçam a visão de uma *corrente convergente*, que acredita que um modelo gerencial único poderia ser adotado universalmente com poucos efeitos da cultura. Segundo Tanure (2005), os autores que partilham do ponto de vista convergente afirmam que a tendência para a globalização reforça “o melhor modo de administrar”.

No que se refere à contribuição da GRH para o desempenho da empresa, Tanure, Evans e Pucik (2007) compartilham do ponto de vista de que a abordagem convergente ou universalista pode não permitir a conexão das práticas aos objetivos estratégicos da empresa. A área de RH, segundo os autores, permanece no estágio primário de execução, uma vez que a convergência ignora os argumentos sobre consistência e adequação, desconsiderando a necessidade de re-configuração das práticas em função das diferenças do contexto legal e cultural.

Segundo Aidar *et al.* (2004), na década de 1970, a “Hipótese da Convergência” foi-se enfraquecendo à medida que as diferenças nacionais e regionais tornavam-se cada vez mais acentuadas. Algumas instituições supranacionais, como o Mercado Comum Europeu, que se

formaram baseadas, em grande medida, na premissa na convergência cultural, tiveram de reconhecer a questão da diversidade.

A *perspectiva da divergência* ganha relevância na década de 1970, acentuando as diferenças de modelos de gestão entre países e regiões e analisando o impacto dessas diferenças sobre os estilos de liderança, processos de negociação, gestão de pessoas, motivação, administração de conflitos, entre outros (TANURE, 2005).

Tanure, Evans e Pucik (2007) referem-se à abordagem divergente como relativista e argumentam que tal abordagem reconhece que há poucos “certos” e “errados” em termos das atividades básicas de gestão de recursos humanos, tratando o contexto como fundamental. Os autores defendem que a aplicabilidade universal de várias práticas, supostamente associadas ao alto desempenho, pode esbarrar nas diferenças culturais.

Uma terceira corrente mais recente, defendida por Child (1999) e Tanure (2005), admite haver as duas dimensões de gestão, a convergente e a divergente. Trata-se da *divergência convergente*. Tanure, Evans e Pucik (2007) argumentam que as diferenças entre países e regiões refletidas nas organizações são mais evidentes nos aspectos relacionados a valores, enquanto outros, mais *hard*, não sofreriam impactos significativos do ambiente cultural no qual a empresa está localizada. Para os autores, essa abordagem é mais integradora, considerando que alguns desafios são comuns a todas as empresas, independentemente da sua localização, já que visam garantir condições básicas da competitividade, ao passo que algumas práticas são mais amarradas a questões culturais.

A lógica dessa abordagem resume-se em harmonizar o que é global com o que é local – um dos paradoxos do mundo contemporâneo. Para isso, é preciso, de acordo com os autores, conhecer o lugar onde se está. Essa perspectiva mostra que a chave para a compreensão do comportamento das empresas em países diferentes está nas relações entre os sistemas econômico, educacional, financeiro, legal, político e cultural (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Castoriades (1990) e Le Goff³ (1995), citados por Freitas, criticam pesquisadores e consultores organizacionais que tendem a autonomizar a cultura organizacional, desconsiderando as organizações como formatos sociais inseridos em uma sociedade mais ampla e que estabelecem uma relação de influência recíproca com esse meio. Na visão aqui destacada, os valores transpostos para dentro das organizações encontram um respaldo, uma legitimação e uma sustentação nos valores culturais dessa sociedade mais ampla.

³ CASTORIADES, C. La crise du processus identificatoire. Connexions, Malaise dans l'identification. Toulouse: Eres, 1990. LE GOFF, P. J. Le mythe de l'entreprise de l'organization. Paris: La Découverte / Essais, 1995.

Adepto da perspectiva divergente, Hofstede (1993) define cultura como uma programação coletiva mental, aquela parte do condicionamento individual que somos capazes de compartilhar entre pessoas da mesma nação, região ou grupo, mas não entre pessoas de outras nações regiões ou grupos. Para o autor, o gerenciamento e a organização estão fortemente permeados pela cultura, o que torna a influência das culturas nacionais sobre o gerenciamento um tema fundamental na ciência da organização.

Hofstede (1993) descreve culturas nacionais referindo-se a elementos comuns dentro de cada nação, sem, no entanto, fazer generalizações a todos os indivíduos, e defende que diferenças regionais e nacionais podem se tornar um dos maiores problemas críticos para o gerenciamento. Segundo Hofstede (1993), o nacionalismo é importante para o gerenciamento por três motivos. O primeiro é político e considera que as nações são unidades políticas com bases históricas profundas e têm seus próprios costumes, hábitos, formas de governo, sistemas legais e educacionais, organizações de empregados e empregadores. O segundo motivo refere-se à questão sociológica, apontando que o nacionalismo ou o regionalismo tem valores simbólicos aos cidadãos e que tais valores acabam por influenciar a identidade de cada um. A terceira razão é psicológica, e o argumento é que o pensamento é parcialmente condicionado por fatores culturais, consequência de experiências da infância, dos sistemas educacionais e organizações, diferentes em cada país.

Trompenaars e Hampten-Turner (1993) reforçam o pensamento de que, em diferentes culturas nacionais, dominam distintos tipos de cultura corporativa, considerando que os empregados têm percepções compartilhadas e o que eles acreditam tem consequências reais para a cultura corporativa que desenvolvem.

Na mesma linha, Morgan (2002) considera um erro descartar diferenças culturais entre nacionalidades em organizações e administração. Para o autor, o curso da História criou muitas variações nas características sociais nacionais, na visão do significado da vida e nos estilos e filosofias de organização e administração. O autor cita a cultura de cooperação e serviço do Japão, onde a organização é vista como uma coletividade a que os empregados pertencem. As organizações combinam valores culturais dos campos de arroz com o espírito de serviço dos samurais. O primeiro leva à compreensão da solidariedade na fábrica, e o segundo explica as relações entre organizações e sociedades.

Segundo o autor, em contraste com os japoneses, a Grã-Bretanha, marcada por gerações de mudanças sociais e conflitos de classe, perpetua divisões antagônicas no local de trabalho. Os operários britânicos tradicionalmente definiram-se contra um sistema que percebem como tendo explorado seus ancestrais e hoje os explora.

Morgan (2002) destaca os Estados Unidos, pelo fato de sua cultura enfatizar a competição. Para Morgan (2002), a cultura nesse país determina a administração por meio da ética do individualismo competitivo. Muitas empresas americanas e seus empregados estão preocupados com o desejo de ser “vencedores” e com a necessidade de recompensar o comportamento bem-sucedido e punir o malsucedido. O autor reforça que, da perspectiva americana, o desempenho industrial e econômico é visto como um jogo, e a orientação geral em muitas organizações é jogar pra valer: estabelecer objetivos, esclarecer responsabilidades, recompensar o sucesso.

Sendo os Estados Unidos um país que usufrui elevado grau de domínio econômico e, portanto intelectual, muitas práticas gerenciais são originárias daquele país e amplamente aplicadas em muitas outras culturas. Tais práticas estão profundamente arraigadas no individualismo que lhe é característico e, portanto, nem sempre adaptáveis a países como o Brasil. Ainda assim, muitos países não buscam adaptações das teorias e práticas americanas de gerenciamento e fracassam pela falta de sensibilidade cultural no momento de aplicação das idéias gerenciais (HOFSTEDE, 1993).

Na mesma linha, Freitas (1997) defende que, no mundo gerencial, a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional adquire maior relevância, por exemplo, quando se analisam os modelos de gestão importados que freqüentemente são implementados nas organizações. Para Freitas (1997, p. 38-39):

[...] Por esses modelos e práticas gerenciais serem concebidos em suas culturas natais, muitas vezes trazem pressupostos e valores culturais diferentes e até conflitantes com os nossos. Como muitos deles pressupõem mudança significativa nas organizações, mexem, por uma reação natural de autodefesa, com valores e pressupostos culturais de indivíduos e de sua organização. Muitos desses modelos e práticas gerenciais, portanto, podem fracassar ou ser tímidos em seus resultados, justamente por não terem respaldo em alguns traços básicos de nossa cultura.

Nos anos 1970, Hofstede (1993) realizou estudos demonstrando o impacto da cultura de cada país na gestão, aplicando uma terminologia baseada em cinco critérios ou dimensões independentes, em grande medida, uma das outras.

A primeira dimensão é chamada “Individualismo *versus* Coletivismo”, em que a questão fundamental é a relação entre um indivíduo e os outros que o cercam e refere-se à força dos laços entre as pessoas, a responsabilidade pelos interesses do grupo e sua integração. A segunda dimensão, chamada “Distância do Poder”, está relacionada ao grau de aceitação das desigualdades entre as pessoas. Nas organizações relaciona-se ao grau de centralização da autoridade e ao grau de liderança autocrática. A terceira dimensão é

denominada “Necessidade de Controlar as Incertezas”, e seu tema fundamental reside em como a sociedade lida com as incertezas futuras, o grau de inquietude diante de situações desconhecidas ou incertas. A quarta dimensão, conhecida como “Masculinidade *versus* Feminilidade”, tem como questão básica a divisão e a diferença dos papéis desempenhados por homens e mulheres. A quinta dimensão é chamada de “Orientação de Longo Prazo *versus* Orientação de Curto Prazo” e caracteriza o foco temporal das pessoas nas sociedades e nas organizações. Esta última dimensão foi introduzida na década de 1990, motivada pelos resultados de uma pesquisa realizada na Ásia.

No que tange à cultura brasileira, muitos autores, entre os quais Hofstede, afirmam que o Brasil tem características típicas de país latino, como: grande distância do poder, afeição, demonstração de emoções e sentimentos, importância das relações pessoais e dificuldades para administrar conflitos de força aberta (TANURE, 2005).

A convicção de Tanure (2005) é de que a cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional, embora não seja o único. A autora destaca também o papel fundamental da liderança, o sonho e as marcas imprimidas pelos fundadores, além de características setoriais, tipo e origem de capital, a lógica de formação predominante, entre outras.

Reforçando a importância fundamental do contexto, Freitas (1997) destaca que um fator a ser considerado em análises da cultura organizacional é a metodologia utilizada. O autor chama a atenção para o fato de que as metodologias de análise de cultura organizacional usadas ou desenvolvidas no Brasil se baseiam, principalmente, em correntes norte-americanas.

Freitas (1997, p. 39) pondera que:

o bom entendimento das organizações brasileiras inicia-se no desenvolvimento singular dos traços gerais de nossa cultura. Ao importarmos metodologias de análise de cultura organizacional, aprendemos como interpretar organizações individuais segundo metodologias que não pressupõem a cultura brasileira como pano de fundo, esquecendo que aspectos importantes da cultura da organização emanam de traços da cultura nacional. [...] Quando nos referimos a traços brasileiros, estamos falando de características gerais que podemos dizer ser comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros. “Traços”, neste sentido, representam aqueles pressupostos básicos que cada indivíduo usa para enxergar a si mesmo como brasileiro.

Tanure e Prates (1996) concordam e salientam que é preciso compreender a ação cultural de forma integrada. Ao pensar em se modelar a cultura brasileira, além de considerar o traço cultural típico, sua interação com outros traços forma uma rede de causas e efeitos que se reforçam e realimentam.

Sob essa perspectiva, os autores propõem um modelo de ação cultural brasileira na gestão empresarial que retrata um sistema cultural com várias facetas, mas que age simultaneamente por meio de vários componentes. Esse modelo é um referencial para a compreensão de alguns traços da cultura desse País que encontram correspondência na cultura das organizações brasileiras e apoiará a análise das questões formuladas no presente trabalho.

Em essência, o modelo desenvolvido por Tanure e Prates (1996), e revisitado por Tanure (2005), caracteriza-se como um sistema composto de quatro subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. O primeiro e o segundo subsistemas – institucional e pessoal – estão relacionados com os traços culturais que caracterizam indivíduos e pessoas de forma distinta. Indivíduos são anônimos e podem ter um tratamento formal; eles são tratados como iguais, sujeitos às mesmas regras e leis. Já as pessoas são conhecidas por si mesmas e reconhecidas em função das suas relações pessoais. Segundo os autores, o subsistema dos líderes reúne os traços encontrados naqueles que detêm o poder, ao passo que os traços mais próximos dos subordinados abrangem o subsistema dos liderados.

Tanure (2005) ressalta que essa distribuição é dinâmica e relativa, dependendo da situação em que cada um se encontra, como líder ou liderado, em atuações impessoais ou pessoais. De acordo com a autora, esse conjunto de traços culturais também pode sobrepor-se, com maior ou menor intensidade, podendo existir uma influência nos dois sentidos, do indivíduo para a pessoa e da pessoa para o indivíduo.

O modelo desenvolvido por Tanure e Prates (1996) destaca que são as estratégias de articulação dos elementos dessa estrutura cultural que dão suporte à operacionalização do sistema, garantindo sua ação.

Esses subsistemas também apresentam articulações entre si, que caracterizam traços culturais brasileiros, sendo eles:

1. Concentração de poder: na interseção dos subsistemas líderes e liderados;
2. Postura de espectador: na interseção dos subsistemas liderados e institucional;
3. Personalismo: na interseção dos subsistemas líderes e pessoal;
4. Evitar conflito: na interseção dos subsistemas liderados e pessoal.

Com base em resultados de pesquisas realizadas no Brasil, os autores afirmam que a concentração de poder – um dos eixos estruturantes da cultura – é uma tendência nas empresas brasileiras mesmo que disfarçada em comportamentos mais inclusivos. A postura de espectador também é presente nessas organizações e revela um brasileiro acostumado com a

dependência, o “mandonismo”, o protecionismo e as atitudes paternalistas. Tanure (2005) reforça que nas empresas pode-se observar essa postura em manifestações como a baixa iniciativa, a pequena capacidade de realização por autodeterminação e a transferência de responsabilidades para o líder.

Utilizando o conceito desenvolvido por Hofstede (1993), “distância do poder” – relacionado com a extensão em que as pessoas acreditam que o poder e o status estão distribuídos desigualmente e elas aceitam ou não essa distribuição como forma apropriada de organização dos sistemas sociais –, nas organizações tal dimensão tem influência na modelagem da hierarquia formal, no grau de centralização e no poder decisório (TANURE, 2005). A autora afirma que, em países com alta distância do poder, como o Brasil, a desigualdade entre as pessoas é vista como natural. Os que têm menos poder dependem daqueles que têm mais. A hierarquia nas organizações reflete as desigualdades existentes na sociedade. Os subordinados esperam que seus líderes lhes digam o que fazer.

A autora também argumenta que as estruturas organizacionais brasileiras são influenciadas pelas características de concentração de poder e pelo personalismo. Isso leva, segundo ela, a um modelo funcional acentuadamente piramidal e integrado no nível hierárquico mais elevado.

Para Tanure (2005), no ambiente brasileiro, onde está muito presente a característica do personalismo, o elemento mais forte de coesão social é a atração pessoal. A autora complementa observando que, como contraparte do personalismo, se revela uma tendência a evitar conflitos, traço importante, considerando que a desigualdade de poder e a forte dependência criam potencial para a geração de conflitos. No caso brasileiro, os conflitos são tratados pelo expediente das relações pessoais, como forma de intermediação, e não são tratados diretamente para não atrapalhar o relacionamento, criar constrangimentos nem comprometer a harmonia do grupo (TANURE, 2005).

No modelo exposto, além dos traços comuns, os subsistemas se articulam por meio de traços culturais especiais. Tais traços são ao mesmo tempo responsáveis pela não-ruptura do sistema e pontos que deveriam se alterar, em grau ou natureza, para uma mudança efetiva. Esses traços são: o paternalismo e o medo de errar, a ambigüidade e a lealdade às pessoas e a flexibilidade.

A autora chama a atenção para a flexibilidade como um grande traço articulador no sistema de ação cultural brasileiro, representando uma categoria em duas faces: a adaptabilidade e a criatividade. A adaptabilidade é identificada nas empresas pela flexibilidade em se ajustarem, por exemplo, aos vários pacotes econômicos do governo.

Assim como as pessoas demonstram capacidade para adaptar-se rapidamente a novas tecnologias e mudanças de regras. A flexibilidade também está permeada por um dos traços mais marcantes da cultura brasileira: a afetividade. Os brasileiros revelam pensamentos e sentimentos, são acalorados, não se retraem ao toque físico, têm gestos e expressões fortes, suas falas são fluentes e dramáticas (TANURE, 2005).

A flexibilidade é um tema abordado por Aida *et al.* (2004) como um aspecto das relações pessoais brasileiras conhecido como “jeitinho”, uma estratégia para suavizar as formas impessoais que regem as relações pessoais. O “jeitinho brasileiro” vai além das formas abstratas e universais, tornando as pessoas mais iguais. Segundo os autores, o conceito pode atingir dois significados em função do seu emprego: de um lado, o “jeitinho” é uma busca de conciliação; por outro, pode ser um sintoma de que não existem leis, regras e normas adequadas. O “jeitinho” é considerado legítimo para resolver situações aparentemente insolúveis, visto que envolve um lado flexível, engenhoso e criativo do povo brasileiro, reforçam os autores.

É a combinação de todos os traços que constitui e opera, segundo os autores, o “Sistema de Ação Cultural Brasileiro”, cuja dinâmica tem como resultado global um estilo de ser brasileiro, uma construção nacional que a distingue de outras nações, por mais que se queiram impor-lhe modelos de outros países (TANURE; PRATES, 1996). Os autores reforçam que a dinâmica singular desse sistema retrata um caráter brasileiro com traços complexos e muitas vezes paradoxais e que a forma de operar esses paradoxos é que faz típica a cultura brasileira.

Diferenças culturais são ainda mais relevantes em áreas como gestão de pessoas. As práticas de recursos humanos são mais sensíveis ao contexto local do que as finanças, o marketing, ou as práticas manufatureiras, porque a GRH lida com cultura, com valores, com pessoas, que são diferentes no Brasil e nas várias partes do mundo (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Segundo os autores, as diferenças culturais podem ser alavancadoras ou limitadoras, dependendo fundamentalmente do nível de consciência e da competência em manejar essas diferenças. Eles reforçam a crença de outros autores já citados, sobre a influência da cultura nacional na gestão dos recursos humanos, destacando também outros aspectos importantes que sofrem tal influência, como a posição da área de RH no que se refere a sua ligação com a estratégia da empresa e à definição de responsabilidades do gestor de RH e do gestor de linha em se tratando de pessoas.

A compreensão dos principais traços da cultura brasileira e sua influência na gestão empresarial, em especial nas práticas de gestão de recursos humanos, é fundamental para a

análise da atuação da GRH em empresas que operam no contexto brasileiro. Nos próximos capítulos, será apresentado um resumo do histórico e da evolução da GRH antes de se definir modelos de RH e de se detalhar as formas de atuação nas quais será baseada a análise neste trabalho.

2.2 Gestão dos recursos humanos (GRH) – histórico e evolução

Não é fácil traçar uma linha cronológica sobre a função recursos humanos nas organizações, dado o número de diferentes movimentos com distintas características e graus de realizações práticas que marcam sua evolução (WOOD, 2004).

Para Wood (2004, p. 280):

Um recurso para empreender uma análise da transformação da função recursos humanos é caracterizar uma função mais tradicional, herdeira da Escola de Relações Humanas. Nesta configuração, a função recursos humanos ganha contornos de atividade de apoio, marcadamente técnica com funções específicas, como seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Paralelamente, em conjunturas específicas, floresceram movimentos como abordagem sociotécnica e desenvolvimento organizacional, que interagiram em maior ou menor grau com a função recursos humanos e suas práticas. Pelo menos desde o fim da década de setenta, a conjuntura de mercado e suas implicações para a organização do trabalho fizeram surgir outra função recursos humanos, desta vez ligada aos setores operacionais e voltada diretamente para a gestão dos processos de mudança e para a melhoria dos níveis de performance e produtividade [...].

Diversos estudiosos da gestão dos recursos humanos (GRH) parecem convergir para a percepção da sua evolução ao longo da História, de uma função mais administrativa – resumida a um conjunto de procedimentos – a uma perspectiva mais estratégica, que se concentra em como desempenhar um papel central na implementação da estratégia da empresa. A perspectiva histórica é útil para entender as variáveis que conduziram tal evolução.

Boudreau e Milkovich (2000) discorrem sobre a evolução do modelo de atuação de RH em três momentos diferentes na História, tendo como referência a cultura, a política e a história norte-americana, embora considerem que em diferentes países fases semelhantes possam ter ocorrido em momentos distintos. Os autores discorrem sobre a evolução da atuação da GRH em nível mundial, o que não corresponde necessariamente à cronologia no Brasil.

O *Modelo Industrial* data da década de 1920, com o surgimento dos Departamentos de Pessoal em consequência da escassez de mão-de-obra, o desenvolvimento dos testes psicológicos e uma atenção crescente pelos estudos científicos do trabalho. Durante os anos 1950, o crescimento do sindicalismo e das atividades trabalhistas levou os empregadores a buscarem novas formas de organizar o relacionamento com seus empregados. Isso conduziu ao *Modelo Industrial* de relações humanas com foco nas regras do trabalho, planos de carreira, recompensa por antiguidade e administração de relações contratuais. Também os sistemas de avaliação de desempenho, o julgamento de mérito e outras regras burocráticas especializadas geraram forte demanda por especialistas de RH.

Os autores destacam que, nessa época, surgiram os estudos sobre comportamento que mostraram que a atenção dedicada aos empregados podia melhorar a produtividade e o moral, o que levou a um novo conjunto de processos com o objetivo de reforçar os relacionamentos no trabalho, como o enriquecimento das funções, a comunicação com os empregados e outros.

Nas décadas de 1960 e 1970, ocorreu a mudança do enfoque das relações trabalhistas para a administração de pessoal. Boudreau e Milkovich (2000) descrevem que a legislação foi a mola propulsora dessa modificação. Houve também uma mudança de foco das organizações industriais tradicionais, para empresas tecnológicas e de crescimento rápido, baseadas no conhecimento de seus empregados, quase nunca pertencentes a sindicatos. De acordo com os autores, exemplos disso, já naquela época, foram a IBM e a Eastman Kodak.

Os autores apontam o surgimento do *Modelo de Investimento*, baseado na autonomia do empregado – em contraste com o controle sobre ele – enriquecimento de funções, emprego vitalício e altos investimentos na socialização dos empregados e relações de remuneração de longo prazo. O moral passou a ser um fator básico de sucesso, e o RH, a ser considerado como um conjunto integrado de atividades projetadas para ajudar os empregados e a organização a atingir seus objetivos. Um grande número de funcionários administrativos cuidava da crescente burocracia que esse modelo gerou.

É nessa fase, precisamente na década de 1970, que Davel e Vergara (2001) situam o início da “Administração de Recursos Humanos (ARH)” como campo teórico e prática social. De acordo com os autores, seus fundamentos encontram-se nas tradições da psicologia industrial, das teorias organizacionais, da abordagem sociotécnica, da dinâmica de grupo, entre outras. Nutre-se também, ressaltam, dos modelos teóricos do behaviorismo organizacional anglo-saxão e da psicologia comportamentalista americana com expectativas de encontrar formas de administrar o capital humano nas organizações.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) afirmam que nessa época, tradicionalmente, os gerentes viam a função de RH como basicamente administrativa e profissional. Os profissionais de RH se concentravam no gerenciamento de benefícios e de atividade rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, e não se consideravam participantes da estratégia geral da empresa. Segundo os autores, os esforços para medir a influência de RH sobre o desempenho da empresa eram produtos dessa mentalidade.

Corroborando com essa visão, a abordagem mais tradicional de administração de RH, segundo Fischer (1998), descreve uma função administrativa que resume a gestão de pessoas a um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela organização. A raiz do que posteriormente seria chamado de “Administração de RH” estaria na necessidade da empresa em gerenciar os funcionários como custos, o elemento diferenciador da competitividade na época. Tal pensamento não diferencia o recurso humano dos demais recursos; nesse contexto, a função RH se define como uma extensão das demais funções administrativas para o âmbito das relações humanas. Fischer (1998) ressalta que se trata de uma perspectiva que prioriza o instrumental e admite apenas um agente consciente na complexa dinâmica que se estabelece entre pessoas e organizações.

Fischer (1998, p. 45-46) destaca que:

[...] a busca da previsibilidade e do controle, o foco no instrumento à imagem e semelhança de outras funções administrativas, não permitem à administração tradicional perceber que, diferentemente dos demais recursos, o que acontece entre pessoas e organizações é uma relação, ou um conjunto de relações. São relações essencialmente humanas, ou seja: sociais, entre grupos, interpessoais e organizacionais. O que pressupõe indivíduos e grupos mais ou menos conscientes de seus interesses, atuando, interagindo e interferindo no seu comportamento e no comportamento dos demais agentes envolvidos.

A utilização da Psicologia como uma ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional provoca uma reorientação no foco de ação da GRH (FISCHER, 1998). Segundo o autor, a atuação sobre o comportamento das pessoas, além da concentração exclusiva na tarefa, nos custos e no resultado produtivo imediato, teria uma grande influência das escolas de Psicologia e data das décadas de 1930 e 1940, inaugurando uma corrente de administração de recursos humanos como gestão do comportamento humano. O autor observa que, nessa perspectiva, para obter resultados, os processos geridos pela empresa devem incidir, prioritariamente, sobre as relações que ela estabelece com as pessoas. São resultados advindos de soluções de consenso negociadas entre as pessoas e a organização.

Os anos 1980 e 1990, analisam Boudreau e Milkovich (2000), trouxeram pressões econômicas maiores e a consciência de que as empresas e os indivíduos enfrentam uma crescente competição globalizada, assim como oportunidades. Uma resposta a essa situação foi o *Modelo de Envolvimento*, baseado no crescente envolvimento dos empregados por meio do trabalho em equipes, relações de confiança, objetivos mútuos. Tudo apoiado por um processo cuidadoso de seleção, emprego estável, comprometimento com a oferta de oportunidades de desenvolvimento, incentivos salariais, benefícios flexíveis, comunicação extensiva. Nesse contexto, emergia um empregado mais auto-suficiente, que assumia maiores responsabilidades e riscos nas relações de emprego.

Para os autores, o *Modelo de Envolvimento* conduz à evolução do papel do profissional de RH do tradicional assessor de executivos e gerenciador de programas para uma conexão mais próxima com os empregados e líderes de unidades de negócios.

Ulrich (2002) concorda que a evolução do papel do RH passa pela aproximação das gerências de linha e profissionais de RH na construção conjunta de capacidade organizacional que derive da redefinição e redistribuição das práticas, das funções e dos profissionais de RH. Assim, reforça o autor, será possível encarar os desafios competitivos que as empresas enfrentam como: globalização; foco na capacidade; tecnologia; atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual.

Com relação ao processo de evolução do papel de RH, Davel e Vergara (2001) chamam a atenção para o final da década de 1970, quando a administração de recursos humanos é influenciada pela abordagem estratégica e pelas forças do ambiente, da competição internacional e nacional.

Para Davel e Vergara (2001), as forças da competitividade mundial, das mudanças no mercado de trabalho, da ética empresarial e das mudanças ambientais são os fatores em foco. Além disso, questões ligadas aos aspectos internacionais revelam diferenciação nos modelos de administração de recursos humanos.

Acompanhando uma tendência mundial, no Brasil, nessa mesma década, começou-se a falar em recursos humanos, de acordo com Cabrera (1993). A gênese da denominação criada na época dava um caráter de importância estratégica aos recursos humanos, no mesmo nível dos outros recursos: materiais, tecnológicos e financeiros, reconhecidos como “fatores de produção”. Cabrera (1993) argumenta que grandes mudanças no comportamento social e organizacional dos recursos humanos no Brasil impulsionaram movimentos de reposicionamento da GRH a partir da década de 1990, entre elas: necessidade de maior participação, crescimento da desconfiança em relação às instituições, declínio da lealdade à

organização, rejeição ao estilo autocrático, aumento da necessidade de auto-estima e a expectativa de melhoria na qualidade de vida.

Na visão de Dutra (2002), foi durante a década de 1980 que algumas organizações começaram a demandar novos conceitos e instrumentos de gestão, mas o desconforto com essas questões só se consolida nos últimos anos da década de 1990 e começa-se a repensar a gestão de pessoas no Brasil. O autor argumenta que o processo de gestão de pessoas no Brasil é marcado por características legais e pelo referencial taylorista. É com esse pano de fundo que os dirigentes e os profissionais especializados foram formados.

A década de 1990 é também destacada por Becker, Huselid e Ulrich (2001), não só no Brasil, mas em todo o mundo corporativo, com o desenvolvimento de uma nova ênfase sobre estratégia de negócios e sobre a importância dos sistemas de RH. Os autores alegam que os pesquisadores e os profissionais passaram a reconhecer o impacto do alinhamento desses sistemas com o esforço de implementação da estratégia mais ampla da empresa – e da avaliação da qualidade dessa compatibilização. O novo paradigma econômico – caracterizado pela velocidade, pela inovação, pela curta duração do tempo dos ciclos, pela qualidade e pela satisfação dos clientes – acentua a importância dos ativos intangíveis, tais como identificação da marca, conhecimento, inovação e, sobretudo, capital humano. Esse paradigma talvez seja o marco de uma nova era para RH (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Voltando ao cenário brasileiro, com o objetivo de identificar as tendências na gestão de pessoas em organizações submetidas às pressões de competitividade, características do cenário empresarial brasileiro, Fischer e Albuquerque (2001) realizaram uma pesquisa com formadores de opinião em gestão de recursos humanos. Consultando mais de 180 gestores de RH de empresas de médio e grande portes do País, além de consultores e professores, observaram que o modelo organizacional da função RH já sofreu alterações profundas, assim como boa parte de suas políticas e processos de gestão. De acordo com os resultados da pesquisa, temas como gestão de competências e processos de aprendizagem organizacional vêm sendo e deverão ser gradativamente assimilados pelo modelo. Nesse estudo, um pressuposto é de que, ao referendar e aplicar as tendências identificadas, os formadores de opinião criam um modelo de referência que orienta as decisões das organizações sobre as políticas e práticas a ser adotadas.

Uma das importantes conclusões é a de que o processo de mudança vem deixando de ser reativo, e a principal conclusão é a de novamente a GRH está em um momento de grandes transformações e, segundo os autores, assumindo um papel estratégico nas organizações. Segundo os autores, essas transformações não serão radicais, mas significativas,

suficientemente profundas para alterar os princípios e a filosofia de gestão adotados atualmente. Os autores acrescentam que a mudança efetiva transforma comportamentos e relações, e não somente discursos e ferramentas.

Com esse pano de fundo da GRH no Brasil e com a compreensão das bases formadoras da gestão de pessoas que orientaram sua evolução, pode-se concluir pelo desenvolvimento dos conceitos e das práticas de RH, da função administrativa a uma perspectiva mais estratégica. No entanto, com a existência de uma variedade de modelos de atuação de RH nas organizações, não se pode defender que o processo de modernização garantiu uniformidade de princípios e práticas de contribuição da GRH para o desempenho das empresas ou mesmo para o aperfeiçoamento das relações entre pessoas e organizações.

Essa revisão teórica é importante para a compreensão de um dos pressupostos desse estudo: de que a GRH pode oferecer à organização diferentes formas de contribuição para o seu desempenho, formas que podem ser entendidas como evolutivas ou não e que se fundamentam em perspectivas diversas. O modelo utilizado para fundamentar as análises realizadas nesta pesquisa, “As Quatro Faces ou Etapas da GRH”, será apresentado a seguir.

2.3 O modelo “As Quatro Faces ou Etapas da GRH”

2.3.1 Algumas considerações sobre modelos de RH

Fischer (2001) afirma que usar o termo “modelo” no lugar de “sistema”, “área”, ou “setor”, significa reconhecer que os recursos humanos perderam seu poder de monopólio sobre o comportamento humano nas empresas. Os elementos que compõem tal modelo vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas de RH, abrangendo tudo aquilo que interfere de maneira significativa nas relações entre os indivíduos e a organização.

Visto dessa forma, segundo Fischer (2001), o modelo pode incluir os procedimentos que a empresa adota para envolver os empregados com suas definições estratégicas; a maneira pela qual estimula determinado tipo de relação com os clientes; ou a imagem que ela passa internamente sobre seus produtos, sobre os equipamentos utilizados, sobre o desenvolvimento tecnológico e sobre outros temas organizacionais de relevância.

Para o autor, a utilização do conceito de “modelo” tem por objetivo superar a idéia de que tudo se restringe a um conjunto interligado de ferramentas organizadas de maneira sistêmica, ou áreas estruturadas do ponto de vista departamental. Fischer (2001), baseado em Astivera (1989), adota a concepção de que modelos são abstrações que ajudam a compreender e a agir sobre a realidade. Trata-se de uma simplificação e de uma abstração. Simplificação, porque a complexidade do fenômeno real nunca pode ser retratada pelo modelo com total fidelidade e em todas as suas dimensões. Abstração, porque resultam sempre de uma representação, de uma explicação a respeito do fenômeno real.

Fischer (2001, p. 18-19) refere-se ao conceito de modelo de gestão de pessoas como:

[...] um mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade. São “moldes” e, por isso, estruturam as idéias sobre a problemática do relacionamento humano. E também são “peneiras”, fazendo passar ou restringindo ações e decisões de todos os agentes envolvidos. Como “peneiras”, atuam com particular intensidade no imaginário de gerentes e especialistas, cujo ofício é tomar decisões sobre gestão de pessoas e estimular um padrão de comportamento coerente com os objetivos empresariais.

Para Fischer (2002), a distinção entre os modelos de gestão de recursos humanos encontra-se nas características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional, dando-lhe identidade própria. O modelo deve, por definição, diferenciar a empresa em seu mercado, contribuindo para a fixação de sua imagem e de sua competitividade. Assim, segundo Fischer (2002), analisado no contexto organizacional, o modelo caracteriza-se como uma variável dependente das condições em que ocorrem os negócios. É por meio do entendimento dos fatores que determinam essas condições que se torna possível delinear um modelo coerente com as necessidades da organização; os fatores condicionantes do modelo de recursos humanos podem ser internos e externos ao contexto organizacional.

Dutra (2002) refere-se ao modelo de gestão como uma lente que ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortinando o invisível, ou seja, as relações ou situações subjacentes a nossa compreensão, as quais conhecemos apenas por seus efeitos. O autor enfatiza que um modelo de gestão de RH que ofereça suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também para a construção de diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente com o tempo, é fundamental para as organizações. Para o autor, premissas conceituais são a base para o raciocínio e servem de apoio para a construção de um modelo de gestão de pessoas.

Um modelo de gestão, segundo Dutra (2002), deve conter premissas que suportem “idéias-força”, ou valores subjacentes em um conceito ou prática de gestão de pessoas. Tendo claros os valores, deve haver condições que assegurem sua efetividade, como transparência, simplicidade e flexibilidade.

O modelo de gestão de recursos humanos desenvolvido por Tanure, Evans e Pucik (2007) considera diferentes formas de atuação da GRH na organização. Por meio da gestão efetiva de processos administrativos, de fundamentos funcionais sólidos, de realinhamento eficaz quando o ambiente externo muda e da construção de um contexto organizacional que permita a organização conviver com os paradoxos que ela enfrenta. De acordo com a teoria de Tanure, Evans e Pucik (2007), a contribuição que a GRH pode oferecer à organização tem quatro faces ou etapas diferentes, a saber: Execução, Construção, Realinhamento e Direção.

2.3.2 Face 1: Execução – o RH Executor

A primeira face, ou etapa, é denominada “Execução”. Para melhor compreensão desta face, os autores dividem os processos de execução em dois grandes segmentos. O primeiro é o Departamento de Pessoal – responsável pelas tarefas legais e burocráticas da área. No segundo figuram as ferramentas de gestão de última geração. Este último segmento envolve o uso de ferramentas cuja “modernidade” tende a encobrir a inconsistência com a estratégia do negócio, reforçada pela falta de articulação entre elas. Sem explorar os problemas daquela organização e que afetam sua competitividade, a área de RH lança mão de um conjunto de respostas padronizadas que, supostamente, atendem a qualquer realidade.

Nesta face, o discurso sobre a importância dos recursos humanos é articulado pelo presidente, pelos diretores e pelos profissionais da área. No entanto, a falta de consistência das práticas e ferramentas utilizadas é revelada quando se aprofunda a análise crítica. Exemplos comuns são: o uso da avaliação 360 graus, usada para cumprir ritual, uma vez que seus resultados potenciais não são utilizados para o desenvolvimento das pessoas; modelos de competência, que não diferenciam com vigor competência individual de competência organizacional; gestão do conhecimento, que se resume ao uso de ferramentas informatizadas sofisticadas, mas que não capturam o conhecimento tácito pelo despreparo em lidar com um fator-chave desse processo, ou seja, a confiança; o grande volume de treinamentos realizados para cumprir metas de homem/hora de treinamentos que avaliam o gestor ou o próprio RH.

Esta face refere-se ao exercício de realizar as tarefas de recursos humanos. A GRH pode fazer uma gestão efetiva de processos administrativos; porém, os recursos são desenvolvidos de forma independente, não sustentados em sólidos fundamentos, sem integração conceitual ou prática entre eles e os outros sistemas de trabalho.

A perspectiva do executor é centrada no fazer e conceitualmente frágil, já que os sistemas, apesar de eventualmente serem de última geração, estão desarticulados, o que acaba por não sustentar o que cada metodologia possa individualmente oferecer. A execução é focada predominantemente na ação (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Esta face foi identificada pelos autores, em parte das empresas brasileiras, diferentemente da realidade europeia ou americana.

Dutra (2002) compartilha com os autores a idéia de que o modelo de gestão de recursos humanos deva estar ancorado em bases estruturais sólidas. Para ele, a não-sustentação conceitual e prática da GRH resultam em distorções na análise e na interpretação da realidade organizacional. O que pode gerar instrumentos, processos, metodologias inadequados para atuar sobre essa realidade. O autor considera ocorrências de distorções:

- a) instrumentos de gestão de pessoas de difícil compreensão e utilização somente por parte dos gestores, pessoas e pelos próprios profissionais especializados;
- b) desintegração entre as várias políticas e práticas de gestão de pessoas. Por exemplo: conflito entre o que é estimulado pela remuneração fixa e o que é estimulado pela remuneração variável;
- c) desorientação no trato de problemas na gestão de pessoas, em que as soluções são geralmente tópicas, desarticuladas entre si e com a estratégia organizacional;
- d) descrédito e insegurança em relação aos instrumentos de gestão. Uma vez que há pressão para solucionar os problemas sem uma clara compreensão da realidade organizacional, muitas vezes buscam-se modismos ou propostas “modernas” de gestão sem que se produzam os resultados esperados pela organização ou pelas pessoas.

O autor reforça que essas distorções ocorrem porque as bases onde estão assentados os conceitos e os instrumentos de gestão de pessoas são movediças. E complementa que essas distorções são agravadas quando a organização busca sistemas fechados de gestão, os chamados pacotes, e tenta implementá-los a todo custo. É como se construíssemos um modelo e tentássemos colocar a realidade dentro dele. O resultado é maior dificuldade para

compreender a realidade e para alinhar as expectativas da organização e das pessoas (DUTRA, 2002).

Tanure, Evans e Pucik (2007) enfatizam que a execução deveria estar vinculada à estratégia do negócio. O caminho, segundo os autores, é a consistência, que leva à segunda face da GRH.

2.3.3 Face 2: Construção – o RH Construtor

A segunda face, denominada “Construção”, caracteriza-se quando os fundamentos de RH são ajustados e fica garantida sua coerência interna, elaboram-se estruturas, sistemas, políticas e práticas da GRH. Apesar de esse papel ser, geralmente, de responsabilidade de especialistas ou de uma área de RH, ele pode ser assumido pela gerência de produção.

A perspectiva teórica que sustenta o papel do construtor é a adequação centrada na coerência interna entre os elementos ou funções da GRH e os outros componentes do sistema de trabalho. Segundo os autores, métodos específicos de seleção, remuneração e desenvolvimento não são necessariamente eficazes em si mesmos, o importante é o modo como esses elementos se interligam e se ligam aos outros elementos da organização como: tecnologia de trabalho, sistema de supervisão e de mensuração. Trata-se de uma perspectiva voltada para o interior da própria empresa.

O espírito desta face da GRH é de que cada organização tem de conviver com várias tarefas básicas e vitais relativas aos recursos humanos, tarefas como atrair, motivar e manter pessoas. O recrutamento deve ser realizado ante as necessidades de trabalho e preenchimento de vagas; o trabalho deve ser planejado pela gestão do desempenho; as pessoas devem ser desenvolvidas mediante treinamento e orientação e devem ser remuneradas e recompensadas adequadamente e seus direitos de aposentadoria respeitados, além de uma série de questões legais e pressões sociais que devem ser atendidas e que diferem entre um país e outro.

Segundo os autores, grande parte dos textos sobre pessoas e GRH está organizada em torno de arcabouços próprios para essas atividades básicas. Tais atividades e responsabilidades compõem os fundamentos da gestão de recursos humanos e estão detalhadas no Quadro 1.

<p>Recrutamento e Seleção</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mão-de-obra ou planejamento de RH ▪ Recrutamento ▪ Gestão de oportunidades iguais ▪ Transferências internacionais ▪ Dispensa e recolocação
<p>Treinamento e Desenvolvimento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indução ▪ Treinamento (em serviço e fora de serviço) ▪ Análise de desempenho e potencial ▪ Desenvolvimento de liderança
<p>Gestão de Carreira</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planejamento de carreira ▪ Orientação e acompanhamento ▪ Gestão de sucessão
<p>Gestão do Desempenho</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão da motivação e do comprometimento dos empregados (inclusive de políticas, como a de portas abertas e a de alavancagem de novas atitudes) ▪ Avaliação do emprego ▪ Objetivo/estabelecimento de padrões e orçamento ▪ Mensuração do desempenho ▪ Avaliação de desempenho
<p>Gestão de Recompensas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Remuneração e benefícios ▪ Recompensas informais ▪ Gestão da vida pessoal x profissional
<p>Relações Industriais e de Trabalho</p>

Quadro 1: Fundamentos da GRH

Fonte: Tanure; Evans e Pucik (2007). A gestão de pessoas no Brasil – virtudes e pecados capitais

Nesta etapa, a questão é que o todo é mais importante que a soma das partes. A contribuição é assegurada quando as atividades da GRH são consideradas como elementos de um sistema geral de gestão de desempenho. A consistência é importante por razões de desempenho, sendo entendida tanto pelos gestores como pelos empregados da organização.

Gratton (2000) reforça a importância da consistência interna, argumentando que se as políticas e os processos relacionados com pessoas, comportamento e gestão falham em termos de integração e coesão, as pessoas vão criar um sentido de significado que se distancia das aspirações da organização. O desempenho pode ser afetado quando essas estruturas e os

significados não coincidem com os objetivos empresariais. A autora acredita que as pessoas dentro das organizações sentem-se empenhadas e trabalham de forma mais concentrada quando o sentido de significado se encaixa naquilo que a organização tenta atingir. Na sua concepção, a criação de processos e estruturas deve ter um sentido coerente e significar algo que possa ser compreendido e processado pelas pessoas.

Esse fenômeno é ainda mais forte em sociedades relacionais e coletivistas como a brasileira (TANURE, 2005), na qual as pessoas têm necessidade explícita de identificação e integração com o grupo que garante a identidade social do indivíduo.

Junto da idéia de consistência está o conceito de adequação. Segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), isso significa que as práticas da GRH têm de ser trabalhadas para circunstâncias específicas. Elas precisam ser construídas em torno de propriedades de rede que estimulem o desenvolvimento de habilidades de longo prazo.

Conforme discutido anteriormente, os autores destacam três principais versões para a construção dos fundamentos da GRH, considerando as abordagens de aplicação das teorias e práticas organizacionais. A primeira é a abordagem *universalista* ou *convergente*, que argumenta que há uma única maneira de administrar pessoas, incorporada em melhores práticas funcionais. A abordagem *relativista* ou *divergente* está no extremo oposto e reconhece que há poucos “certos” e “errados” em termos dessas atividades básicas, tratando o contexto como fundamental. E a terceira posição, *divergência convergente*, que admite a abordagem universal válida para alguns aspectos da organização e a relativista para outros.

Pode-se comparar o modelo “As Quatro Faces ou Etapas de Atuação da GRH” com o modelo de “Múltiplos Papéis de RH”, elaborado por Ulrich (2002), em que são estruturados quatro principais papéis de RH resultado do cruzamento de dois eixos: foco – do operacional ao estratégico – e atividades – administração de processos à administração de pessoas. São eles: parceiro estratégico, cuja função é a administração de estratégias de recursos humanos; especialista administrativo, que tem por função administrar a infra-estrutura da empresa; defensor dos funcionários, com a função de administrar a contribuição dos funcionários, e o papel de agente de mudança, cuja função é a administração da transformação e da mudança.

Em alguns aspectos, o papel do especialista administrativo assemelha-se ao do RH Construtor de Tanure, Evans e Pucik (2007). Segundo Ulrich (2002), nesse papel os profissionais de RH criam infra-estrutura organizacional, concebendo e desenvolvendo processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover, gerir o fluxo de profissionais na organização. Os especialistas administrativos zelam pela infra-estrutura empresarial, assegurando que esses processos organizacionais sejam realizados com sucesso e

adicione valor para a empresa. O resultado da administração da infra-estrutura é a eficiência administrativa (ULRICH, 2002). Entretanto, Tanure, Evans e Pucik (2007) chamam a atenção para um ponto crítico nessa etapa. Com o tempo, o Construtor pode tornar-se um zelador se a adequação ou a consistência interna torna-se um fim em si mesmo, à custa do comprometimento, da competência ou do desempenho estratégico. Com fundamentos sólidos, a abordagem de GRH pode ser difícil de ser alterada sem que toda a arquitetura seja modificada. Forçados pela necessidade de adequação interna, estruturas, sistemas e práticas tendem a cristalizar-se numa configuração especial.

Uma vez que as políticas e práticas de RH estejam estabelecidas, podem tornar-se rígidas – uma estrutura profunda que regula muita mais a vida das pessoas do que a estrutura superficial das linhas de reporte. Com o tempo, a orientação dos profissionais de RH tende a se tornar burocrática, em vez de proativa. Os autores exemplificam que os gestores de RH podem resistir a argumentos de que devem utilizar um sistema de recompensa por competência para atrair pessoas que tenham habilidades de valor para a empresa. Isso poderia minar um sistema de salários bem consolidado e afinado além de ameaçar o sistema de avaliação de cargos e hierarquia funcional, por sua vez ligado a títulos que confirmam *status* às pessoas na comunidade externa.

Tanure, Evans e Pucik (2007) reforçam que esse processo pode tornar-se um ciclo vicioso, na medida em que a burocracia afasta ainda mais os gestores e os clientes internos. Segundo os autores, como forma de “defesa”, o RH ancora-se em números e dados concretos e nem sempre os mais relevantes do ponto de vista do desempenho, diminuindo seu real potencial de contribuição para o desempenho organizacional.

Os autores deixam claro que não há nada de errado com esta segunda face da GRH, já que fundamentos sólidos são base para a boa gestão. Um exemplo da importância da construção de fundamentos sólidos da GRH é quando uma organização resolve se estabelecer em outros países ou em um sistema de *joint ventures*. Tanure, Evans e Pucik (2007) afirmam que se a empresa não tem a experiência codificada, seja para evitar cometer erros, seja para aprender a partir de suas experiências, ela pode ficar em desvantagem.

O risco desta face é aprisionar-se nessa etapa e não conseguir antecipar-se às mudanças de mercado, de tecnologia e de estratégia. Os autores salientam que, embora a retórica da GRH de hoje enfatize mudança e desenvolvimento, a realidade é que as práticas podem estar baseadas em suposições antiquadas que refletem uma era ultrapassada e muito difícil de mudar. Tanure, Evans e Pucik (2007) ressaltam que a GRH pode ser vital para o sucesso de um negócio, e ainda assim as práticas de RH podem constituir-se no maior

obstáculo para mudanças necessárias no ambiente de negócios competitivo e dinâmico da atualidade. O enfoque na gestão de mudanças estratégicas é o tema principal da face seguinte da GRH.

2.3.4 Face 3: Realinhamento – o RH Parceiro de Mudanças

A terceira face ou etapa é a do “Realinhamento da GRH”. Trata-se do ajuste da GRH para tornar-se compatível com as necessidades de mudanças no ambiente externo. O realinhamento estratégico interno da organização é exigido e enfoca-se a re-configuração e a mudança na abordagem da GRH de maneira a implementar efetivamente as novas estratégias. O foco desta face está nas mudanças necessárias para se atingir novos objetivos estratégicos e na implementação de estratégias que facilitem as mudanças, inclusive aquelas necessárias para a estrutura profunda dos fundamentos da GRH.

A estrutura teórica que sustenta esta face é a adequação, mas sua obtenção é complexa uma vez que envolve a manutenção da consistência interna complementada por um enfoque sobre a compatibilidade das exigências do ambiente externo. Essa adequação externa é, segundo os autores, geralmente chamada de “gestão estratégica de recursos humanos”.

Evans, Pucik e Barsoux (2002, p. 67) defendem que:

[...] investir em fundamentos de RH pode trazer resultados positivos para o desempenho, mas o impacto é rapidamente estabilizado. Investir mais no aperfeiçoamento das práticas de RH traz menos resultados. A única forma de manter um resultado positivo contínuo é se o investimento em GRH estiver ligado íntima e coerentemente à estratégia – aqui estratégia refere-se à união dos ambientes interno e externo. Quando as estratégias mudam, muda também a configuração da GRH correspondente.

Tanure, Evans e Pucik (2007) reforçam que, na face de construção, estratégia da organização, ambiente externo, força de trabalho, cultura organizacional, tecnologia e organização do trabalho são elementos apontados como aceitos e verdadeiros. No entanto, todos esses fatores mudam com o tempo e com a evolução da empresa, e mudanças e saltos exigem um processo de realinhamento, re-configuração dos vários elementos.

Segundo os autores, nesta face, profissionais de RH e gestores de linha tornam-se parceiros de mudanças, sejam elas radicais ou não. Uma das premissas óbvias da parceria é a de que os profissionais de RH têm de ser parceiros dignos de confiança, conhecedores das

mudanças externas que conduzirão o realinhamento e envolvidos na estratégia do negócio (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Corroborando essa visão, Becker, Huselik e Ulrich (2001) defendem que, para garantir contribuição estratégica, os profissionais de RH devem adotar uma perspectiva que se concentre no modo como a área de recursos humanos pode desempenhar um papel central na implementação na estratégia da empresa.

O processo de realinhamento, segundo os autores, é mais do que a tarefa técnica de implementação de mudanças, por meio da modificação de práticas de RH, isoladas da estratégia e do negócio. Não se trata de uma abordagem fragmentada com alto grau de orientação externa, na qual novos objetivos estratégicos são rapidamente posicionados em resposta a modismos. Nesses casos, a adequação externa, sendo o maior foco de atenção em prejuízo à adequação interna, gera uma imagem de inconsistência nas práticas de GRH, que, com o tempo, podem tornar-se irrelevantes.

No entanto, nesta face, existe o perigo da fixação em mudanças, que pode advir de algumas mal estruturadas, com objetivos de longo prazo pouco claros e descontinuidade. Tanure, Evans e Pucik (2007) chamam a atenção para o risco do “ziguezague” da mudança, quando “muda-se por mudar”, fenômeno que não raramente gera investimentos sem a contrapartida em benefícios, visto que toda mudança implica custos como rupturas, preocupações internas, investimentos de tempo e energia. Uma gestão excessivamente centrada em soluções, salientam os autores, pode fazer com que cada novo grupo de administradores procure encontrar novas soluções para os desafios à sua volta, sem que os problemas e os objetivos estejam claros para os empregados e essas soluções não consigam produzir os resultados esperados. Esse ciclo pode se repetir, criando-se desconfiança em torno de programas e iniciativas de mudanças entre os empregados. Como consequência, os empregados podem aprender a ignorar a retórica da mudança até que uma mudança de fato aconteça durante alguma crise.

A gestão da transformação da mudança também é vista por Ulrich (2002) como uma atuação em um dos papéis do gestor de RH. A mudança é entendida como a capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais. No seu ponto de vista, o profissional de RH se torna guardião e catalisador cultural, ajuda a identificar e a estruturar problemas, construir relações de confiança, desenvolver e implementar planos de ação, incorporando o papel de agente de mudanças, cujo resultado é o desenvolvimento da capacidade para mudar (ULRICH, 2002).

Esse autor acrescenta que a administração de estratégias de recursos humanos, quando o profissional de RH se concentra no ajuste de suas diretrizes e práticas à estratégia empresarial como um todo, consiste em outro papel, em que o profissional de RH torna-se um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade da empresa em atingir seus objetivos.

Contrapondo a essa distinção entre os papéis, Evans, Pucik e Barsoux (2002) questionam a separação das funções estratégicas dos recursos humanos em parceiro estratégico e agente de mudanças no modelo de Ulrich (2002). Os autores argumentam que, com base em uma perspectiva funcional, a participação do parceiro estratégico faz algum sentido como uma pré-condição para enfrentar os desafios do realinhamento. No entanto, defendem que as duas funções são difíceis de separar. A afirmativa baseia-se no argumento de que o conteúdo e o processo de mudança são indivisíveis. Se conteúdo e processo estiverem separados, a administração da mudança torna-se muito difícil.

O termo “parceria de mudanças”, que descreve a terceira face da GRH no modelo de Tanure, Evans e Pucik (2007), é justificado pelos autores como uma relação muito estreita entre os fatores estratégicos e os de negócios, entre linha de produção e gestão de RH, entre planejamento de negócios e pessoas.

Tanure, Evans e Pucik (2007) chamam a atenção para a tensão existente entre os papéis da segunda e terceira faces – construtor e parceiro de mudanças – e suas perspectivas teóricas. O ajuste externo com foco na dinâmica das mudanças necessárias para a sobrevivência da organização no longo prazo pode ser contraditório à necessidade de administrar questões mais imediatas do presente que garantem o desempenho no curto prazo.

Reforçando esse ponto, Gratton (2000, p. 61) acredita que:

um dos grandes desafios que as organizações contemporâneas enfrentam é a sua capacidade para compreender que as pessoas operam no tempo, que o passo e ciclos que são adequados ao capital financeiro não são adequados às pessoas. No entanto, muitas empresas foram construídas enquanto o capital ou a tecnologia eram reis, e o sentido partilhado do tempo era o tempo do capital e da tecnologia. As ações táticas a curto prazo eram toleradas e as recompensas reforçavam as ações a curto prazo, muitas vezes às custas de atitudes de longo prazo. [...] O desafio é criar harmonia entre o curto e o longo prazo [...].

Gratton (2000) enfatiza que o equilíbrio entre o curto e o longo prazo está no reconhecimento de que as pessoas, o conhecimento e a inspiração que elas trazem para a organização são um recurso-chave na construção e na sustentação da vantagem competitiva.

Enfoque e objetivos claros no longo prazo são essenciais em processos de mudanças reais, que exigem continuidade (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Por outro lado, o foco das atenções da direção não pode ser exclusivamente sobre as mudanças, o desenvolvimento, a expansão e o realinhamento constante, enfatizam os autores. O perigo é que os fundamentos possam ser negligenciados, situação que pode levar a empresa à instabilidade.

Com esses argumentos, os autores pedem o cuidado para o fato de que uma organização não pode estar em constante realinhamento, sendo importante que haja, em alguma medida, consistência cronológica. No entanto, há um padrão dualístico no realinhamento e na mudança, que faz com que as organizações vivam intensamente alguns paradoxos. Um exemplo, nas empresas brasileiras, é o foco cada vez mais forte nos resultados *vis-à-vis* o padrão relacional tão estruturante da cultura brasileira (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Equilibrar a atenção às questões do presente enquanto investimos na construção do futuro significa navegar entre paradoxos e dualidades, uma das principais funções da GRH na face seguinte.

2.3.5 Face 4: Direção – o RH Navegador

A quarta face da GRH, descrita como etapa de Direção via GRH, tem a tarefa de transitar entre dualidades. Esses opostos não constituem uma questão de escolha, cuja adequação depende de um contexto específico, mas dualidades que precisam ser reconciliadas ou equilibradas dinamicamente. De acordo com Tanure, Evans e Pucik (2007), os fatores estratégicos e de RH estão interligados, e o enfoque é no desenvolvimento da capacidade da organização e das pessoas para prosperar em um mundo de mudanças contínuas. Significa administrar construtivamente as tensões entre forças opostas, como um navegador.

A perspectiva subjacente ao papel do navegador é a da teoria da dualidade ou do paradoxo. Enquanto a noção de adequação permite perceber a compatibilidade com um contexto específico em um dado momento, a teoria da dualidade reconhece a tendência na mudança desse contexto de maneiras previsíveis no futuro.

Segundo Tanure e Prates (1996), a ambigüidade é um traço típico do brasileiro, que se explica pelos paradoxos da própria sociedade brasileira como ser alegre e harmônica, mas pobre, criativa, e com baixo nível de crítica. A reunião de tais traços pode criar uma

capacidade que determinados grupos possuem para operar paradoxos e conviver com opostos. Tanure (2005) enfatiza que os traços da cultura brasileira podem favorecer a convivência com ambivalências, enquanto outras culturas, como a francesa, por exemplo, apresentam maior grau de dificuldade nesse sentido.

Trata-se de uma condição favorável para a consolidação dessa face que inclui trabalhar com mudanças complexas que têm profundos e imprevisíveis impactos na organização, sobre suas práticas, cultura e que exigem especial atenção sobre a arquitetura social. Os autores enfatizam que tensões nem sempre podem ser eliminadas, mas, com uma arquitetura social adequada, podem tornar-se fontes construtivas de desenvolvimento, o que constitui um grande desafio para a gestão dos recursos humanos.

Os autores destacam a natureza paradoxal da eficiência organizacional para fundamentar a importância desse papel. Para ser eficiente, uma organização precisa ter atributos contraditórios, que se explicam como paradoxos.

Paradoxos organizacionais, conforme apresentado no Quadro 2, criam tensões que o navegador deve antever e administrar.

Algumas dualidades enfrentadas pelas organizações	
Administrando os bens do presente	Construindo os bens do futuro
Satisfazendo as necessidades do cliente	Permanecendo à frente do cliente
Curto prazo	Longo prazo
Competição	Parceria
Alavancagem dos recursos existentes	Desenvolvimento de novos recursos
Baixo custo	Alto valor agregado
Diferenciação	Integração
Descentralização	Centralização
Desempenho da unidade	Integração corporativa
Responsabilidade individual	Responsabilidade do grupo
Oportunidade	Planejamento
Empreendedorismo	Controle/confiabilidade
Flexibilidade	Eficiência
Mudança	Continuidade
Velocidade da responsividade	Cuidado na implementação
Especialista	Generalista
Lógica técnica	Lógica comercial
Enfrentar riscos	Evitar falhas
Orientação para os resultados de curto prazo	Orientação para as pessoas
Vida profissional	Vida pessoal
Hierarquia rigorosa	Redes de comunicação

Quadro 2: Dualidades enfrentadas pelas organizações
 Fonte: Tanure, Evans e Pucik (2007)

Explorando um pouco o que se entende por paradoxos organizacionais, destacamos a contribuição de Handy (1998). Para o autor, o paradoxo são dois pensamentos opostos que podem simultaneamente ser verdadeiros e o que se precisa é aprender a equilibrar esses opostos. Handy (1998) sustenta que as organizações precisam ser centralizadas e descentralizadas ao mesmo tempo. Devem ser tanto globais quanto locais, diferenciadas e integradas, rígidas e liberais. Precisam ter planejamento de longo prazo e ser flexíveis quanto às necessidades do presente. Para o autor a questão é que as organizações precisam encontrar um jeito de trabalhar com esses tipos de contradições, de conciliar os opostos em vez de tentar escolher um deles já que o paradoxo parece ser um companheiro do progresso econômico.

Evans, Pucik e Barsoux (2002) reforçam que, no passado, as dualidades se expressavam como movimentos pendulares vagarosos. Hoje, pressionados pela globalização, esses movimentos têm se tornado mais frequentes, enquanto a competição comprime o horizonte de tempo. O pêndulo salta de um oposto ao outro, da centralização para a descentralização, da gestão do crescimento para a gestão do declínio, não apenas no curso de uma carreira, mas às vezes dentro do ciclo de um único emprego. Segundo os autores, as oscilações tornam-se visíveis como dualidades, e os limites da teoria da adequação tornam-se aparentes.

Para melhor definir esta face, os autores explicam que algumas empresas concentram-se em uma estratégia fixa, por exemplo, alinhar a empresa em torno da excelência operacional. Isso pode levar a um sucesso inicial, mas, quando esse sucesso é ameaçado por pressões opostas, os líderes podem responder reforçando o que os levou a ter sucesso, o que aumenta a pressão para obtenção de excelência operacional. Isso conduz a um círculo vicioso de ameaça, esforços revigorados e mais ameaça, o que culmina em crise.

Líderes de outras empresas, por outro lado, parecem antever a necessidade de mudança em curso e conduzem funções especializadas suavemente na direção de um trabalho de grupo mais amplo, antes que os problemas gerados pela lenta tomada de decisões apareçam. Alternando cursos, eles navegam na direção dos seus objetivos de obtenção de lucros maiores e de melhor retorno de investimentos numa espiral virtuosa de capacidades aumentadas tanto no que se refere à excelência operacional quanto no que tange ao trabalho de grupo integrado. Esse processo de desenvolvimento de capacidade denomina-se “estruturação seqüenciada” (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

A metáfora do navegador cabe bem aqui. Os autores ilustram argumentando que o navegador conduz a embarcação antecipando-se as mudanças de corrente e de vento, navegando na direção de um alvo através de curvas controladas, e evitando um curso direto desastroso. Tanure, Evans e Pucik (2007) complementam que uma metáfora alternativa seria a do arquiteto social, responsável pela criação e administração de um contexto para que as pessoas desejem dar o melhor de si. É por intermédio do projeto de contexto que os líderes institucionais conduzem a empresa.

Esses autores destacam que, nos ambientes competitivos, complexos, de alta mobilidade que a maioria das empresas enfrenta, o futuro tem de ser construído no presente, pela gestão do contexto, o que requer lidar com forças opostas. Eles destacam que a quarta face da GRH reforça a importância de alcançar objetivos operacionais e trabalhar em projetos de desenvolvimento mais amplos.

Relacionando longevidade organizacional à habilidade das empresas visionárias e duradouras em ser bem-sucedidas no paradoxo, Collins e Porras (1995) realizaram um projeto de pesquisa com duração de cinco anos, no qual se dispuseram a identificar e a pesquisar sistematicamente o desenvolvimento histórico de um conjunto de empresas visionárias no que diferiam de um conjunto de empresas de comparação. Entre outras descobertas importantes, os autores observaram, no decorrer da pesquisa, que a dualidade caracterizava as culturas das empresas longevas. Por um lado, a filosofia corporativa era forte garantia de consistência à gestão. Por outro, lucros e objetivos financeiros eram perseguidos com afinco e considerados

necessários à sobrevivência. Idéias inovadoras eram combinadas com grande atenção aos problemas do cotidiano; investimentos arrojados de longo prazo combinados com exigências de resultados de curto prazo.

Collins e Porras (1995, p.27) destacam que:

as empresas visionárias não se martirizam com a “tirania do OU” – o ponto de vista puramente racional que diz que só se pode ter A OU B, mas não os dois. Elas se recusam a ter que escolher entre a estabilidade OU o progresso; culturas de devoção OU a autonomia individual; gerentes treinados internamente OU mudanças fundamentais; práticas conservadoras OU metas audaciosas; ganhar dinheiro OU viver de acordo com os seus valores e objetivos. Ao contrário, elas adotam a “genialidade do E” – o ponto de vista paradoxal que permite que elas lutem para ter A E B ao mesmo tempo.

Qualquer que seja a forma da organização, ela terá que trabalhar com ambigüidades, incertezas, informações equivocadas e mutantes, reforçam Pugh e Hickson (2004). Esse é o espírito da quarta face da GRH descrita por Tanure, Evans e Pucik (2007): o foco na contribuição da criação de um ambiente organizacional capaz de utilizar a tensão entre os opostos como propulsores do sucesso e o desenvolvimento das competências organizacionais e das pessoas para produzir resultados em ambiente de mudança contínua.

Sintetizando o modelo de Tanure, Evans e Pucik (2007), será apresentado no Quadro 3 os elementos que caracterizam cada uma das faces ou etapas da GRH.

Faces / Etapas	Principais características	Foco de Atenção	Perspectiva Teórica	Função
Execução	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestão eficiente dos processos administrativos; ◆ Aplicação de programas e ferramentas de RH; ◆ Áreas funcionais de RH com padrões próprios de formulação, implementação e controle dos programas e ferramentas; ◆ Atividades desconectadas da estratégia e desarticuladas entre si, mesmo usando-se ferramentas sofisticadas. 	Ação	Fazer	Executor
Construção	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestão orientada para a construção da coerência interna entre as funções de RH e os demais componentes do sistema de trabalho; ◆ Funções e programas funcionam de forma ajustada; ◆ Aplicação de métodos de integração das funções de RH entre si, à tecnologia de trabalho, sistema gerencial e mensuração; ◆ Foco de atenção nos gestores, colaboradores e profissionais do conhecimento. 	Consistência interna	Ajuste interno, adequação	Construtor
Realinhamento	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Gestão orientada para o ajuste da organização ao ambiente competitivo; ◆ Formulação e re-configuração das estratégias de RH, para se tornarem compatíveis com os movimentos e as necessidades de mudança do mercado; ◆ Papel de facilitação do alinhamento da organização aos desafios estratégicos; ◆ Função de suporte à implementação das estratégias empresariais; ◆ Atuação integrada com gerência de linha; ◆ Foco de atenção da gestão na dinâmica da mudança e realinhamento. 	Mudanças	Ajuste externo	Parceiro de mudanças
Direção	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Antecipação das mudanças do futuro; ◆ Gestão da tensão das contradições e paradoxos organizacionais; ◆ Formulação estratégica de negócios e de RH integradas – os sistemas de gestão de RH são encaixados na infra-estrutura de gestão e ajudam a empresa no estabelecimento de prioridades de negócio; ◆ Desenvolvimento das competências organizacionais e das pessoas para produzir resultados em ambiente de mudança contínua; ◆ Papel de criação de ambiente organizacional que utiliza as tensões entre opostos como propulsores do desenvolvimento. 	Tensão construtiva entre opostos	Dualidade / paradoxos	Navegador

Quadro 3: Principais aspectos das quatro faces/etapas da GRH
Fonte: Adaptado de Tanure, Evans e Pucik (2007)

Considera-se a afirmativa dos autores de que a GRH pode oferecer ao desempenho organizacional quatro diferentes faces ou etapas de atuação, sem que, no entanto, qualquer dessas quatro faces seja a mais adequada se não analisarmos o contexto – cultura organizacional e seus pilares – e o momento evolutivo da empresa em estudo.

Tendo essa fundamentação teórica como referencial para discutir e analisar o problema de pesquisa que gerou o presente trabalho, no próximo capítulo será descrita a metodologia de pesquisa e, em seguida, a apresentação e a discussão dos resultados.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo é dividido em quatro seções. Na primeira, será apresentada a caracterização da pesquisa com a descrição da estratégia, do tipo e do método de pesquisa e as razões que fundamentaram a escolha. A segunda seção discorre sobre as unidades de análises e de observação, apresentando os critérios e a justificativa para a seleção, bem como uma breve caracterização sobre as empresas pesquisadas. Na terceira, serão expostas as técnicas e os instrumentos de coleta dos dados. Na quarta e última parte, como foram tratados e analisados os dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Inicialmente é importante destacar que a pesquisa desta dissertação é parte de um projeto mais amplo de pesquisa conduzido pelos professores Dra. Betania Tanure, Dr. Paul Evans, Dr. Vladimir Pucik com o apoio de uma equipe de pesquisadores da qual a autora desta dissertação é integrante. Este projeto foi patrocinado pela empresa Brasilprev, e seu objetivo foi pesquisar a gestão de pessoas no Brasil, comparando-se os resultados encontrados aos das empresas que operam em outros países, especialmente no continente europeu e na América do Norte.

No braço brasileiro deste projeto mais amplo, foram realizados estudos de casos múltiplos em dez empresas que operam no País, sendo levantados dados por meio de entrevistas, grupos de foco e aplicação de questionário. Dois desses casos contaram com a participação da autora desta dissertação, estando, portanto, esta inserida neste projeto mais amplo de pesquisa.

No presente trabalho, o objetivo geral foi analisar o nível de consistência entre a percepção da alta direção, dos gestores e da equipe de RH quanto à atuação da GRH, utilizando-se o modelo “As Quatro Faces ou Etapas de Atuação da GRH” e considerando-se o impacto da cultura organizacional.

Os objetivos específicos foram:

- a) Identificar os principais aspectos da evolução histórica da empresa que impactam a GRH;
- b) Identificar as características predominantes na atuação da GRH conforme a percepção da alta direção, dos gestores e das equipes de RH;
- c) Identificar os pontos comuns e divergentes entre a percepção da alta direção e dos gestores; da alta direção, dos gestores e da equipe de RH;
- d) Analisar os aspectos da cultura organizacional que interferem na modelagem e na percepção da atuação da GRH.

Um aspecto que vale ressaltar é que ao adotar um modelo como referência assume-se também a concepção defendida por Astivera (1989) de que modelos se caracterizam pela simplificação e pela abstração. Portanto, não se pretende retratar toda a complexidade do fenômeno real, ou seja, da gestão de recursos humanos, com total fidelidade e em todas as suas dimensões.

O modelo utilizado como referência teórica, foi “As Quatro Faces ou Etapas de Atuação da GRH – Execução, Construção, Realinhamento e Direção” –, desenvolvido por Tanure, Evans e Pucik (2007) e amplamente discutido no capítulo anterior.

Para a dimensão cultural foi utilizado como referência o modelo teórico desenvolvido por Tanure (2005), também já discutido anteriormente. Tal modelo explicita a dinamicidade das características da cultura brasileira a partir de três eixos básicos: poder, relações pessoais e flexibilidade. Essa referência foi considerada na análise das organizações pesquisadas quanto à influência da cultura nacional e organizacional na atuação da GRH.

Para atender aos objetivos propostos, a estratégia adotada foi pesquisa qualitativa, que, segundo Flik (2004), é orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo-se das expressões e das atividades das pessoas em seus contextos. Para o atendimento aos objetivos gerais e específicos desta pesquisa, fez-se necessário investigar a percepção dos atores organizacionais quanto ao processo de atuação da gestão de recursos humanos, por meio de pesquisa descritiva explicativa.

O método de pesquisa utilizado foi o estudo de casos múltiplos comparativos, que permitiu analisar com profundidade, em cada organização, os aspectos correspondentes aos padrões de atuação da GRH desenvolvidos no modelo teórico de referência. O método estudo de caso é usado quando se quer lidar com condições contextuais, que se acredita altamente pertinentes ao fenômeno em estudo. Seu uso faz-se necessário com o desejo de compreender fenômenos sociais complexos e permite uma investigação para se preservar as características

holísticas e significativas aos acontecimentos da vida real, como processos organizacionais e administrativos (YIN, 2005).

A escolha pelo estudo de caso se justifica pela complexidade do contexto organizacional, considerando-se que, segundo Goldenberg (2004), o método tem por objetivo apreender a totalidade de uma situação mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, possibilitando a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística.

Em algumas áreas, os estudos de casos múltiplos foram considerados uma metodologia diferente dos estudos de caso único. Segundo Yin (2005), a Antropologia e a Ciência Política, por exemplo, desenvolveram um conjunto de fundamentos lógicos para realizar estudos de caso único e um segundo conjunto para realizar o que se está chamando de “estudos comparativos ou de casos múltiplos”. No entanto, o autor considera que ambos são variantes dentro da mesma estrutura metodológica – e nenhuma distinção ampla é feita entre o assim chamado “estudo de caso clássico” – ou “único” – e “estudos de casos múltiplos”. Yin (2005) destaca que a lógica subjacente ao estudo de casos múltiplos é igual à considerada em experimentos múltiplos, ou seja, a lógica da “replicação”. O autor recomenda que cada caso seja cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes – uma replicação literal, que é a lógica para seleção neste trabalho; ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis – uma replicação teórica.

Os benefícios analíticos de ter mais de um caso, de acordo com Yin (2005), podem ser substanciais. O autor ressalta que as conclusões analíticas, que, independentemente surgem dos casos, da mesma forma que ocorre com experimentos, serão mais contundentes do que aquelas que surgem apenas de um caso único. Além disso, é provável que os contextos dos casos se distingam até certo ponto, se sob tais circunstâncias variadas ainda puder chegar a conclusões comuns, elas terão estendido a capacidade externa de generalização das descobertas.

3.2 Unidades de análise

Foram selecionadas para realização da pesquisa empírica duas empresas da lista das 500 maiores do Brasil publicada pela Revista Exame em julho de 2005. Constam dessa lista

empresas que se enquadram em critérios como: ser uma das 50 maiores empresas privadas; ser uma das 10 maiores ou das 15 melhores empresas do seu respectivo setor.

Além desses, os critérios considerados para a seleção das duas empresas são: ter operações no Brasil; fazer parte da amostra da pesquisa maior que gerou o recorte para esta pesquisa; ter um número de empregados superior a 1.000. Utilizou-se também o critério de acessibilidade, conforme proposição de Vergara (2000).

As unidades de análise apresentam semelhanças que também foram consideradas para a escolha dos dois casos. Ambas têm em suas trajetórias processos de mudanças ocasionados por crescimento, alterações na composição acionária, privatização, além de mudanças no modelo de gestão e implementação de novas tecnologias. Tais processos, via de regra, estão associados a mudanças organizacionais profundas, que combinam alterações internas na cultura, nos valores, nas aspirações e no comportamento das pessoas com alterações externas, nos processos, nas estratégias, nas práticas e nos sistemas (SENGE *et al.*, 2000).

A dimensão cultural contida em um dos objetivos específicos desta dissertação, associada ou não aos processos de mudança, justifica a escolha por duas empresas cujas operações se dão em território brasileiro.

De forma a resguardar as empresas pesquisadas, foram utilizadas designações: Empresa Alfa e Empresa Beta.

A Empresa Alfa é uma *holding* do setor de energia elétrica, situada em um Estado da região Sudeste. Criada há pouco mais de quatro anos, controla empresas e empreendimentos privados nas áreas de distribuição, comercialização e geração de energia. É uma das maiores companhias privadas do setor elétrico brasileiro, atuante nos mercados livre e regulado.

A Empresa Beta é do setor de telecomunicações, também sediada na região Sudeste. Criada há quatro décadas, oferece variados serviços de telecomunicações, tais como telefonia local, longa distância nacional e internacional, transmissão de dados, televisão e internet, além de atendimento em qualquer ponto do território nacional por meio de soluções via satélites.

A unidade de observação, constituída por empregados das empresas, foi escolhida de acordo com o critério de segmentação – exercer cargo executivo, gerencial, ou atuar na área de RH. Além disso, os entrevistados deveriam ter conhecimento da história e da atuação da área de RH nas respectivas empresas. Considerou-se também a representatividade das diversas áreas e o número de pessoas subordinadas, bem como a disponibilidade em atender à pesquisa.

3.3 Coleta de dados

Um ponto forte da coleta de dados para estudos de casos é a utilização de fontes diferentes para a obtenção de evidências (YIN, 2005). O instrumental utilizado para o levantamento de dados foi composto por entrevistas semi-estruturadas, grupos de foco e análise documental.

O emprego da entrevista em pesquisas qualitativas para mapear o mundo dos respondentes é o ponto de entrada para o pesquisador compreender a narrativa dos atores em termos conceituais e abstratos, muitas vezes em relação a outras observações (BAUER; GASKELL, 2003). Os autores salientam que a entrevista qualitativa fornece dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, das atitudes, dos valores e da motivação, em relação ao comportamento das pessoas em contextos sociais específicos.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, que se caracterizam por questões estruturadas, mas abertas, levadas à situação de entrevista na forma de um guia ou roteiro de entrevista, tendo como referência o esquema teórico desenvolvido. Segundo Flik (2004), a vantagem dessa técnica é que o uso consistente de um guia aumenta a comparabilidade dos dados, e sua estruturação é intensificada como resultados das questões do guia. Bauer e Gaskell (2003) acrescentam que, em sua essência, um guia é planejado para dar conta dos fins e objetivos da pesquisa e se fundamenta na combinação de uma leitura crítica da literatura, um reconhecimento do campo, discussões com colegas experientes e criatividade.

Foram realizadas de seis a oito entrevistas individuais, seguindo o guia previamente estabelecido com vice-presidentes, diretores e gerentes; grupos de foco com níveis de direção, gerência e equipe de RH, em cada uma das duas empresas. Para a seleção desses entrevistados, tomou-se como referência o organograma das empresas e uma entrevista prévia com representante da alta administração para indicação daqueles que poderiam melhor contribuir com informações relevantes.

Os dados das entrevistas foram complementados com grupos de foco. Foram realizados de três a quatro grupos de foco com uma média de sete participantes em cada grupo. O objetivo nos grupos de foco foi gerar discussões entre seus membros, estimuladas pelos pesquisadores, em direção aos dados que se desejava levantar. Os grupos de foco podem ser entendidos e utilizados como simulações de discursos e conversas cotidianas, ou como um método quase naturalista para o estudo da geração das representações sociais ou do

conhecimento social em geral (LUNT; LIVINGSTONE⁴ *apud* FLICK, 2004). Bauer e Gaskell (2003) esclarecem que um grupo de foco é um debate aberto e acessível a todos os participantes e se fundamenta em uma discussão racional. A idéia de “racional” significa uma troca de pontos de vista, idéias e experiências.

Bauer e Gaskell (2003) salientam que empregar pessoas com uma familiaridade anterior nos grupos de foco – como foi o caso nesta pesquisa – é uma vantagem em estudos de culturas organizacionais. Para os autores, estando o pesquisador/moderador na posição de estranho, ele poderá pedir instruções sobre pontos específicos. As pessoas aproveitam a oportunidade para falar sobre seu papel, explicar sua situação, e alguns aspectos do conhecimento tácito auto-evidente são elaborados de um modo que seria difícil de conseguir a partir de um conjunto de perguntas.

A definição dos grupos de respondentes foi norteada pela necessidade de conhecer a percepção quanto ao atendimento e ao suporte pela GRH mediante a avaliação da direção da organização e dos gestores de pessoas com relação às práticas, aos programas e às ferramentas de RH, e à atuação e aos resultados entregues pela área e pelos profissionais.

Entrevistas semi-estruturadas e discussões nos grupos de foco foram também aplicados nos profissionais técnicos e gestores da área de Recursos Humanos. O propósito foi compreender a avaliação que a área faz da própria atuação, a percepção que tem da avaliação do cliente gestor e da organização sobre suas contribuições e produtos.

As questões que guiaram as entrevistas e as discussões nos grupos de foco foram baseadas nos papéis do RH conforme referencial teórico descrito e elaboradas em um roteiro com questões guia. É relevante destacar que como o guia guarda certa flexibilidade. Sendo assim, o roteiro sofreu modificações à medida que dados importantes surgiram e foram captados pelos pesquisadores como significativos para identificar os elementos pretendidos na coleta dos dados. Para o levantamento dos dados na Empresa Alfa, foram realizadas seis entrevistas individuais e realizadas discussões em três grupos de foco conforme relacionado no Quadro 4, totalizando 22 pessoas envolvidas.

⁴ LUNT, P.; LIVINGSTONE, S. Rethinking the focus group in media and communications research. **Journal of Communication**, 46:79-98,1996.

Entrevistas Individuais		
	Área	Nível Hierárquico
Entrevista 1	Diretoria de Comunicação Empresarial e Relações Institucionais	Diretor
Entrevista 2	Diretoria de Planejamento e Controle	Diretor
Entrevista 3	Diretoria de Recursos Humanos e Infra-Estrutura	Diretor
Entrevista 4	Diretoria de Recursos Humanos e Infra-Estrutura	Gerente
Entrevista 5	Vice - Presidência de Distribuição	Vice - Presidente
Entrevista 6	Vice - Presidência de Geração	Vice - Presidente
Total entrevistados: 6		

Grupos de Foco		
	Área	Nível Hierárquico
Grupo 1 participação: 8 gerentes	Serviços de Rede - SE	Gerentes
	Contabilidade	
	Engenharia e Planejamento de Rede	
	Comercial	
	Recuperação de Receita e Poder Público	
	Serviços de Transmissão	
	Call Center	
	Patrimônio Imobiliário	
Grupo 2 participação: 5 diretores	Projetos Especiais	Diretores
	Comercial	
	Compra e Venda de Energia	
	Finanças Corporativas	
	Operações - Geração	
Grupo 3 participação: 3 gerentes	Suprimentos	Gerentes
	Recursos Humanos	
Total de participantes: 16		

Quadro 4: Entrevistas e grupos de foco na Empresa Alfa
Fonte: Dados de pesquisa

Para o levantamento dos dados na Empresa Beta, foram realizadas oito entrevistas individuais e quatro grupos de foco, conforme demonstrado no Quadro 5, totalizando 33 participações.

Entrevistas Individuais		
	Área	Nível Hierárquico
Entrevista 1	Diretoria Executiva de Operações	Diretor Executivo
Entrevista 2	Diretoria Executiva de Serviços ao Cliente	Diretor Executivo
Entrevista 3	Diretoria Executiva Local Livre	Diretor Executivo
Entrevista 4	Diretoria Geral	Diretor Geral
Entrevista 5	Diretoria Executiva Econômica Financeira	Diretor Executivo
Entrevista 6	Diretoria Executiva Jurídica	Diretor Executivo
Entrevista 7	Diretoria de Operações	Diretor
Entrevista 8	Recursos Humanos	Gerente
Total de entrevistados: 8		

Grupos de Foco		
	Área	Nível Hierárquico
Grupo 1 participação: 6 gerentes	Vendas	Gerentes
	Processos de Governança Corporativa	
	Serviços de Faturamento	
	Controladoria	
	Projetos e Administração de Redes	
	Financeiro	
Grupo 2 participação: 9 empregados	Recursos Humanos	Analistas / Consultores
Grupo 3 participação: 8 gerentes	Consolidação e Reporte	Gerentes
	Serviços e Rede de Clientes	
	Diretoria Regional de Operações	
	Financeiro	
	Estudos Corporativos	
	Relações com Operadores	
	Contratos Privados	
Diretoria Comercial		
Grupo 4 participação: 2 gerentes	Operações	Gerentes
	Custeio e Investimentos	
Total de participantes: 25		

Quadro 5: Entrevistas e grupos de foco na Empresa Beta
Fonte: Dados de pesquisa

Para o levantamento dos dados secundários, foram analisadas informações constantes nos respectivos *sites* na internet, publicações e em documentos e relatórios pertinentes disponibilizados pelas empresas.

3.4 Tratamento e análise dos dados

De acordo com Gil (1999), diferentemente de delineamentos experimentais e levantamentos, em estudos de casos não se pode falar em esquemas rígidos de análise e interpretação. No entanto, Yin (2005) afirma que a melhor preparação para conduzir análises de estudos de casos é ter uma estratégia analítica geral. Seguindo as orientações de Yin (2005), a estratégia adotada para análise de dados foi aquela que se baseia nas proposições teóricas que levaram à realização da pesquisa, por meio das quais se formou o plano de coleta de dados.

Com a influência do modelo teórico “As Quatro Faces ou Etapas de Atuação da GRH”, buscou-se identificar evidências dos elementos que constituem cada face de atuação que no conjunto desenham diferentes papéis para a GRH. Esses elementos foram utilizados como parâmetros para construir uma compreensão clara da percepção da atuação da GRH pelos diferentes públicos internos das organizações pesquisadas.

A análise da cultura brasileira, seus principais traços e sua dinamicidade, conforme apresentados no referencial teórico, fundamentaram a resposta ao objetivo específico de identificar os aspectos culturais que interferem na atuação da GRH.

Para uma análise de alta qualidade, conforme orientação de Yin (2005), todas as evidências, quanto se encontraram disponíveis, foram consideradas. Aos dados coletados nas entrevistas e grupos de foco foram somadas as percepções dos pesquisadores durante o processo, da linguagem não-verbal dos entrevistados e da observação de aspectos físicos do ambiente, além da análise informal das relações e do ambiente de trabalho.

Dessa forma, conforme discutido por Patton⁵ *apud* Yin (2005), foi utilizado o processo de triangulação das fontes: primárias – entrevistas e grupos de foco – e secundárias – documentos, histórico, publicações e material institucional. Além disso, o trabalho realizado em equipe permitiu a discussão e a análise dos dados de forma mais consistente, configurando a triangulação de pesquisadores.

As informações extraídas nas entrevistas e nas discussões nos grupos foram transformadas em dados e inseridas em um quadro de recorrência – conforme demonstrado no Quadro 6 – e posteriormente analisados à luz do modelo teórico escolhido, segundo a técnica analítica construção da explanação.

⁵ PATTON, M. Q. **How to use qualitative methods in evaluation**. Newbury Park, CA: Sage, 1987.

As Quatro Faces da GRH					
	Fonte	Execução	Construção	Realinhamento	Direção
Alta Direção	Entrevista 1				
	Entrevista 2				
	Entrevista 3				
	Grupo Foco 1				
Gestores	Entrevista 4				
	Entrevista 5				
	Entrevista 6				
	Grupo Foco 2				
	Grupo Foco 3				
Equipe de RH	Entrevista 7				
	Entrevista 8				
	Grupo Foco 4				
	Entrevista 7				
	Entrevista 8				
	Grupo Foco 4				

Quadro 6: Quadro de Recorrência
 Fonte: Elaborado pela autora

A construção da explanação, segundo Yin (2005), consiste em explicar o fenômeno estipulando um conjunto presumido de elos causais em relação a ele. Em grande parte dos estudos de casos existentes, a construção ocorreu sob forma de uma narrativa, como realizado nesta dissertação. O autor salienta que, uma vez que as narrativas não podem ser precisas, as explanações devem refletir proposições teoricamente significativas. Para o autor, a elaboração gradual de uma explanação assemelha-se ao processo de aprimorar um conjunto de idéias, nas quais um aspecto importante é levar em consideração outras explanações plausíveis ou concorrentes.

Para a apresentação da análise dos dados, construiu-se uma explanação confrontando o modelo teórico com os dados coletados na pesquisa. Essa seção está organizada seguindo os objetivos específicos que derem sustentação à conclusão do objetivo geral. Caracterizando cada face de atuação da GRH, foram considerados suas atividades, foco de atenção, função e papel do RH identificados em cada empresa.

A análise da atuação da GRH, com base na cultura organizacional, será apresentada em forma de uma narrativa. Tomando-se como referência aspectos da cultura organizacional, confrontando-se os dados obtidos na pesquisa com o modelo teórico de Tanure (2005), que considera os três eixos estruturantes da cultura – Poder, Relações Pessoais e Flexibilidade –, cujos traços articulam-se e constroem a “Gestão à Brasileira”.

A análise da cultura também tem como referência a metáfora da cebola, utilizada por Fleury e Sampaio (2002). Além dos elementos simbólicos visíveis nas camadas mais superficiais como o comportamento das pessoas, observamos em uma camada mais profunda, pelas histórias relatadas, alguns valores da organização. As políticas e as práticas de gestão, como as de gestão de pessoas, representam a crista da cebola, atravessam as várias camadas da organização e revelam valores da natureza da atividade humana.

Nos dois estudos de caso realizados, buscou-se extrair os elementos que compõem a cultura organizacional, analisando-se o histórico da organização e da função RH, as histórias relatadas pelos representantes da alta direção, pelos gestores e pela equipe de RH, além das políticas e práticas de gestão de pessoas por meio da documentação disponibilizada, das entrevistas e dos grupos de foco com os empregados envolvidos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados e discutidos individualmente os resultados dos dois casos pesquisados, descrevendo os principais dados das empresas, o histórico e as considerações sobre a área de RH. Nesta parte, alguns dados não serão apresentados com detalhes ou com a precisão que a autora poderia fazer, com o objetivo de evitar a identificação das empresas pesquisadas.

Este capítulo inclui a análise da percepção dos grupos de respondentes sobre a atuação da GRH e a análise dos aspectos da cultura organizacional que influenciam na modelagem e na percepção da atuação da GRH, segundo modelos apresentados no referencial teórico.

Na última seção, serão apresentados quadros-resumo com o cruzamento dos dados e a análise comparativa dos dois casos estudados que vai subsidiar a análise final e as conclusões do presente trabalho no próximo capítulo. Essa apresentação está subdividida conforme os objetivos específicos propostos no presente trabalho.

4.1 Empresa Alfa

4.1.1 *Histórico e evolução*⁶

A Alfa é uma empresa do segmento de energia, criada há pouco mais de quatro anos, sendo uma das maiores companhias privadas do setor elétrico atuante nos mercados livre e regulado. Controla empresas e empreendimentos privados nas áreas de distribuição – em Estados das regiões Sul e Sudeste; comercialização – energia e serviços para clientes corporativos de todo o território nacional e também na geração de energia, reunindo empresas que controlam diretamente pequenas centrais hidrelétricas ou que têm participação societária em grandes projetos de usinas hidrelétricas.

⁶ Os dados desta seção são provenientes do *site* da empresa e de documentos institucionais disponibilizados pela empresa.

A Empresa Alfa nasceu de uma organização constituída nos anos 1910, por meio da fusão de quatro pequenas empresas de energia atuantes no interior de um Estado da região Sudeste. Os fundadores dessa foram empreendedores que persistiram em seus sonhos.

Nos primeiros 15 anos, a Empresa Alfa atuou sob controle privado nacional. Na década de 1920, a empresa foi incorporada por um grupo estrangeiro que investiu intensamente em infra-estrutura, com a construção de usinas hidrelétricas e a elaboração de projetos para a construção da usina hidrelétrica e termoelétrica. Nos anos 1960, a empresa foi comprada por um grupo estatal controlado pela União Federal, e, na década de 1970, seu controle passou para outra empresa estatal. A fase estatal durou mais de 30 anos, e, no final dos anos 1990, ela foi privatizada.

O aumento da competitividade no setor elétrico brasileiro, na década de 1990, pressionou as empresas do segmento a modificar sua estrutura de custos e produtividade. A solução encontrada por várias delas foi a desverticalização e a terceirização. Nesse período, preocupada em manter-se competitiva, a Empresa Alfa, com o auxílio de uma consultoria externa, iniciou um grande projeto de modernização da sua gestão.

O resultado da análise inicial da consultoria identificou uma premente necessidade de reorganização dos processos, atacando problemas como a duplicidade de atividades; a não-conformidade de competências com as necessidades atuais e futuras; a profunda hierarquização da estrutura organizacional, que limitava a capacidade e agilidade da empresa; entre outras dificuldades similares. Como soluções, o projeto propunha, até, a redução do número de empregados e a desverticalização do empreendimento.

Com a privatização, definiu-se pela implementação do projeto de modernização, o que só ocorreu no ano seguinte. A primeira ação foi a desverticalização da estrutura. Nessa ocasião, foram criadas as empresas de Geração e Comercialização, além da compra de outras ligadas ao setor de energia. Um ano depois, é criada uma empresa controladora que abarcou toda a estrutura corporativa.

A empresa definiu cinco pilares para sua agenda estratégica, quais sejam:

- a) a busca por “Crescimento Sinérgico”, que visa ampliar a participação no mercado brasileiro de energia por meio do ganho de escala;
- b) a noção de “Eficiência Operacional”, cujo objetivo é manter elevados os índices de eficiência e qualidade de serviço, buscando a excelência na gestão corporativa;
- c) a aplicação de “Disciplina Financeira”, com rigoroso controle na gestão econômico-financeira dos negócios;

- d) a noção de “Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa”, com o desenvolvimento de negócios alicerçado em vigorosos programas de sustentabilidade e de respeito ao meio ambiente;
- e) o conceito de “Governança Corporativa Diferenciada”, que implica a adoção das melhores práticas na área de governança corporativa.

Na área de distribuição, a Empresa Alfa dirige atualmente empresas que atuam nos Estados mais desenvolvidos do País, com públicos altamente exigentes. Suas distribuidoras detêm mais de 10% do mercado brasileiro, em mais de 500 municípios em Estados da região Sul e Sudeste, representando cerca de cinco milhões de clientes, o que constitui um dos mais atraentes *portfolios* de mercado do setor elétrico brasileiro.

Na área de comercialização, as empresas do grupo adotam uma estratégia agressiva de conquista e fidelização de clientes, mantendo-se entre as primeiras do mercado.

No que diz respeito à geração de energia, o grupo é hoje um grande investidor, com vários novos projetos de usinas hidrelétricas de grande porte e repotenciação de pequenas centrais hidrelétricas. Com os investimentos feitos em 2005 e 2006, o crescimento da capacidade instalada do grupo foi de mais de 70% em relação a 2004.

Em 2005, o grupo alcançou um lucro líquido de cerca de R\$ 1 bilhão, o que representa um crescimento de mais de 200% em relação ao resultado de 2004. Foi o maior lucro da história da companhia, até então. Sua receita bruta registrou crescimento de 14%, e o EBITDA alcançou R\$ 2 bilhões, representando um aumento de mais de 20% em relação a 2004.

Tais resultados, segundo seu presidente, são fruto da estratégia de negócios traçada pela companhia desde a constituição da empresa controladora. Segundo ele, a sinergia operacional entre as áreas de geração, comercialização e distribuição levou ao desempenho recorde de 2005, com o reconhecimento por parte do mercado e a conseqüente valorização das ações da empresa.

Ambicionando continuar expandindo, o grupo buscou captar no mercado, em 2006, em torno de R\$ 300 milhões. Segundo o presidente da Empresa Alfa, os recursos teriam o destino de alongar parte da dívida de curto prazo da empresa, custear investimentos na rede de distribuição de energia e também serviriam para a construção de outras usinas hidroelétricas.

4.1.2 Sobre o RH⁷

Durante a implantação do projeto de modernização da empresa, o RH percebeu que havia uma profunda descrença na atuação da área. Gestores e equipe de RH revelaram, nas entrevistas e nas discussões nos grupos de foco, que o controle das atividades de gestão de RH era, até então, centralizado e rígido, o que levava as unidades a desenvolver seus próprios centros de gestão de pessoas, com processos, recursos e muitas vezes políticas, projetos e práticas distintas.

A área de gestão de pessoas passou por ampla revisão das suas políticas, processos e ferramentas, com o objetivo de adequar-se às novas estratégias empresariais. O rearranjo da estrutura resultou na organização das funções de RH em quatro divisões subordinadas à gerência de RH, que, por sua vez, reporta-se à diretoria de RH e infra-estrutura, diretamente ligada à Presidência, conforme organograma da empresa.

Segundo dados apresentados pela diretoria de RH e infra-estrutura, assim estão organizadas as quatro áreas técnicas:

- a) Desenvolvimento de RH, abarcando principalmente as atividades de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão do clima organizacional e do desempenho, além de consultoria interna de RH;
- b) Administração de RH, englobando remuneração, benefícios, folha de pagamento e relações trabalhistas;
- c) Saúde e Segurança, responsável pelos processos que envolvem saúde ocupacional, qualidade de vida e segurança do trabalho;
- d) Planejamento de RH, cuidando das questões relativas ao planejamento, ao orçamento de mão-de-obra e às relações com os sindicatos representativos dos seus empregados.

Na visão dos profissionais de RH, as áreas técnicas assim divididas teriam como objetivos criar as diretrizes da gestão de pessoas, além de desenvolver e manter vivas as políticas e as práticas de gestão de RH. Às gerências de linha coube a efetiva gestão de pessoas trabalhando com o apoio do RH, numa relação de parceria via consultoria interna pela

⁷ Os dados desta seção são provenientes de documentos institucionais disponibilizados pela empresa, entrevistas e discussões nos grupos de foco.

equipe de Recursos Humanos. Na análise da equipe de RH, buscou-se a criação de um relacionamento de longo prazo com as áreas operacionais, por meio do apoio contínuo de um mesmo consultor de RH. Entendeu-se que o profissional dessa área estaria mais integrado ao cotidiano daquela equipe e, conseqüentemente, poderia auxiliar na elaboração de soluções mais eficazes quanto à gestão de pessoas. Na percepção dos gestores de linha, esse relacionamento facilitou o diálogo com a área de RH e lhes proporcionou maior segurança na gestão de suas equipes locais. Os gestores acreditam que também seus subordinados sentiram-se mais assistidos pela GRH por meio do trabalho do consultor interno.

O ponto crucial para o sucesso da gestão de pessoas dentro dessa nova proposta de atuação seria a formação e a preparação das lideranças, conforme afirma a equipe de RH. Profissionais foram selecionados para compor a equipe de gestores, e teve início o processo de desenvolvimento, com o objetivo de formar novas lideranças.

Embora a empresa tenha investido na captação de novos profissionais no mercado, ela priorizou o recrutamento interno, incentivando os empregados a buscar o próprio desenvolvimento e a empregabilidade. Segundo a equipe de RH, a transparência das políticas de RH com a divulgação nos meios internos sobre os planos de carreira, a qualificação necessária para ascender aos cargos de gestão, política salarial, entre outros, deu credibilidade à atuação do RH, contribuindo ainda para maior satisfação dos funcionários.

Para auxiliar os gestores de linha na tarefa de gerir pessoas, o RH investe em desenvolvimento, conhecimento, educação e disponibiliza ferramentas, segundo a equipe de RH. Existem programas que abordam os principais tópicos da gestão de pessoas e visam preparar novos gestores no desenvolvimento e na orientação de suas futuras equipes, de acordo com informações dos profissionais dessa área.

Atualmente, os programas de treinamento e desenvolvimento geram cerca de 150 horas de treinamento por empregado, por ano. São cursos voltados prioritariamente para o desenvolvimento técnico, com foco nas atividades específicas de cada função. Na visão do grupo gerencial, é preciso ampliar o foco de desenvolvimento para além da questão técnica. Um dos gestores ressalta que, “[...] é necessário dar ao corpo funcional, principalmente gerencial, a capacidade de enxergar um pouco mais à frente [...] preparar os gerentes para os desafios”.

Em meados de 2005, o processo de desenvolvimento gerencial foi gradativamente desacelerado em função da rediscussão das competências gerenciais. Segundo o gerente de RH, é preciso reavaliar quais são as competências necessárias para os gestores operarem nessa nova realidade. Essa discussão, ainda de acordo com esse gerente, precisa conscientizar o

grupo gestor de que a empresa não está mais competindo apenas com distribuidoras, mas com o mercado como um todo, cada vez mais competitivo.

Atualmente a gestão do desempenho é feita utilizando-se a metodologia de avaliação 360 graus, ou seja, cada empregado é avaliado por seu superior imediato, pares, clientes e subordinados, considerando-se sete competências estabelecidas pela empresa e que ainda estão em vigor.

A avaliação 360 graus é considerada pela equipe de RH uma ferramenta em evolução, uma vez que ainda não se relaciona diretamente com os planos de treinamento e desenvolvimento e necessita estar pautada em competências que realmente sustentem os resultados almejados pela empresa, o que, segundo o gerente de RH, está em desenvolvimento. A equipe de RH também destaca que “não existe uma ferramenta para medir a entrega, o que o colaborador e a equipe estão trazendo para a empresa”.

Na gestão do conhecimento, o RH disponibiliza programas como a Usina do Conhecimento, que consiste em uma ferramenta *e-learning* para treinamentos técnicos e comportamentais. Além disso, de acordo com o gerente de RH, a biblioteca está em sintonia com o que há de mais moderno em catalogação de pesquisa.

Uma grande preocupação da GRH é a gestão do clima organizacional. As necessidades de melhoria e investimentos na gestão de pessoas, processos corporativos, estilo de liderança, imagem da empresa, entre outros itens, são identificadas mediante pesquisa periódica do clima organizacional junto aos empregados de todos os níveis, segundo a equipe de RH. O grau de favorabilidade apurado nas pesquisas determina prioridades dos gestores e da equipe de RH quanto a novos projetos e revisão das práticas atuais, de acordo com o diretor de RH da empresa.

Remuneração e benefícios são percebidos como competitivos no mercado e, junto com a marca e os valores da empresa, atraem e retém talentos, conforme afirma o gerente de RH. A métrica adotada para avaliação de resultados – gestão de valor ao acionista (GVA) – orienta a gestão para sustentar os resultados da empresa por meio das pessoas, na visão dos profissionais da área. Para tanto, a empresa implementa políticas de remuneração compatíveis com o mercado, que, juntamente com outros incentivos de longo prazo, estimulam seus executivos para o cumprimento das metas estabelecidas, conforme declarações do diretor e do gerente de RH.

Esse é o retrato do RH no momento, na Empresa Alfa, de acordo com as declarações principalmente da equipe de RH e dados documentais. Na próxima seção, será apresentada a análise da percepção da atuação da GRH, tendo em vista modelo teórico de Tanure, Evans e

Pucik (2007), lembrando que, segundo os autores, a contribuição que a GRH pode oferecer tem quatro faces diferentes e cada uma dessas faces evidencia um conjunto distinto de suposições sobre a ligação entre a GRH e o desempenho organizacional. Vale ressaltar que qualquer dessas quatro faces não é necessariamente a mais adequada se não analisarmos o contexto – cultura organizacional e seus pilares – e o momento evolutivo da empresa em estudo.

4.1.3 Análise das semelhanças e diferenças de percepção dos diversos estratos sobre as quatro faces de atuação da GRH

Confrontando-se o modelo teórico com os dados coletados na pesquisa, a análise a seguir destacará as características predominantes percebidas na atuação da GRH valendo-se das suas atividades, do foco de atenção, da função e do papel do RH identificados nessa empresa. Considerando-se os elementos que compõem cada uma das faces da GRH, foram identificadas diferenças e semelhanças de percepção entre alta direção e gestores e diferenças e semelhanças da percepção entre a equipe de RH e a alta direção e os gestores, que serão abordadas a seguir.

4.1.3.1 Diferenças e semelhanças de percepção entre a alta direção e os gestores

A alta direção e os gestores percebem a gestão dos processos administrativos pelo RH como eficiente e consideram ser alto o padrão de qualidade das atividades burocráticas e legais da área. Segundo informações dos gestores, o sistema de gestão da empresa promove auditorias internas periodicamente e também submete seus processos a auditorias por órgãos externos.

Quanto às práticas de gestão de pessoas, a alta direção considera que a GRH aplica programas e ferramentas consideradas pelo mercado como referência na gestão de recursos humanos. O uso da ferramenta de avaliação 360 graus, por exemplo, é percebido pela alta direção e também pelos gestores como um diferencial, muito em função da modernidade e da sofisticação que oferece: funciona eletronicamente e é, segundo um dos diretores: “[...] um

negócio novo, não é qualquer empresa que tem [...]”. As avaliações são de responsabilidade dos gestores com o suporte operacional do RH. Sua realização desencadeia um processo de *feedback*, que tem como objetivo a orientação para o desenvolvimento e o tratamento das questões de desempenho. A alta direção da empresa orgulha-se desse modelo que é utilizado em todos os níveis da organização. Segundo um dos diretores entrevistados: “Chegamos num ponto que está muito adequado [...] Eu venho da época que só tinha a visão do chefe, unilateral [...] Hoje temos a visão de vários pontos”.

No entanto, em uma avaliação mais profunda dessa prática, os gestores consideram que existem amarras, “heranças da época da estatal” que impedem a efetividade do processo. Os acordos sindicais restringem a atuação do gerente com relação à gestão do desempenho da equipe por intermédio de cláusulas permanentes de estabilidade e denúncias dos empregados aos sindicatos por assédio moral.

A capacitação de pessoas é considerada pela alta direção um ponto forte da GRH: “Temos pessoas com grande conhecimento e comprometimento com a empresa”, menciona um dos diretores. Em contrapartida, os gestores consideram a capacitação das lideranças deficiente para as necessidades atuais e futuras. Principalmente para os gestores que já atuam na função há mais tempo e precisam rever atitudes e buscar sustentação conceitual para a sua atuação no novo contexto de competição no qual a empresa está inserida. Na opinião dos gestores, o treinamento é um ponto fraco: “Não acontece da mesma forma em todas as áreas”.

O recrutamento interno é priorizado pela empresa e considerado pela alta direção como positivo, já que valoriza o profissional e cria oportunidades de crescimento. O recrutamento é terceirizado, e a seleção é compartilhada entre a equipe de suporte do RH e os gestores. As vagas são divulgadas internamente, e todos têm oportunidade de participar. No entanto, na opinião dos gestores, o recrutamento interno “limita a oxigenação da empresa”, além de criar expectativas que não serão concretizadas para a maioria dos candidatos: “[...] Não há vagas para todos, com isso pode haver um desestímulo muito grande”, afirmam os gestores.

A alta direção considera a política de remuneração um ponto forte da GRH, fundamental na retenção de uma mão-de-obra especializada como a demandada pela empresa. Nesse ponto os gestores observam que, embora o pacote de remuneração seja atrativo, “não existe uma política clara” e “não temos autonomia para fazer movimentações”, em função dos acordos firmados com os sindicatos.

De modo geral, os gestores têm a opinião de que o RH trabalha com algumas ferramentas modernas enquanto outras ainda estão desatualizadas e necessitam ser revisadas,

de forma a atender melhor às demandas atuais da gestão das suas equipes, como é destacado na declaração seguinte:

RH tem algumas políticas de vanguarda no setor: avaliação 360º, planos de sucessão [...] mas não são suficientes para acompanhar todas as mudanças. Temos uma estrutura de cargos e salários que não reflete as atividades desenvolvidas na área comercial. Por um lado temos ferramentas modernas e por outro ferramentas básicas desatualizadas. Estamos no caminho certo, talvez não na velocidade desejada.

No que diz respeito à parceria do RH com os gestores no sentido de suportá-los na gestão de pessoas, a alta direção percebe uma estreita parceria. Cada um dos diretores entrevistados, no papel de gestor, avaliou o apoio do RH às suas necessidades como efetivo. Na opinião dos diretores, essa parceria fica evidente nas atividades do dia-a-dia, como é revelado nas declarações:

Trabalhamos muito alinhados. Estruturamos os programas formais de treinamento, formamos pessoas, desenvolvemos, reciclamos [...];

Trabalhamos de forma conjunta, o gerente de RH participa comigo das reuniões com as áreas, um estreitamento muito grande;

O RH tem uma interação natural com a área, o trabalho flui normalmente;

Quando você chega aqui, você não fica abandonado. O RH fica à disposição, não te deixa sozinho. Vem um, vem outro, a gente se sente seguro;

O apoio que o RH dá para ajudar a gente na gestão de pessoas é sensacional;

Quando você gera uma demanda, eles vão a fundo e trazem (respostas) para você.

Alguns dos diretores entrevistados estão há pouco tempo na empresa e fazem parte dos 40% dos executivos que foram captados no mercado no processo de modernização da organização. Esses diretores, principalmente, destacam a atuação de parceria do RH por meio dos consultores internos que atendem às suas áreas. Mais do que na visão dos próprios gerentes de linha de suas áreas, na percepção desses diretores, a atuação do RH é integrada com as gerências de linha. Ainda assim, os gestores de linha destacam a contribuição dos consultores internos na gestão das suas equipes, facilitando o diálogo com o RH.

A alta direção avalia que o RH é também um parceiro no processo de mudança da organização. Especialmente no processo de modernização da empresa, em função das mudanças no setor elétrico, a atuação da GRH para concretizar as mudanças necessárias ao novo momento foi percebida como fundamental. Como exemplos dessa atuação, foram citados: a condução dos processos de desligamento conjugada com programas de incentivo e terceirização de atividades críticas para ex-funcionários; a redefinição do conjunto de competências básicas para os operadores; a redefinição do perfil dos executivos com a troca

de 40% do grupo por novos profissionais vindos do mercado e a redefinição das competências para esse grupo. Esse é um aspecto que não foi possível evidenciar na fala dos gestores.

Há a visão por parte da alta direção, de que o RH tem participação em nível estratégico, que se revela na percepção da proximidade da diretoria do RH com os demais executivos da empresa e na oportunidade que tem em participar de reuniões e decisões do grupo. O RH está estruturalmente ligado à Presidência e na visão da alta direção: “[...] acaba participando da estratégia [...] está em contato com o diretor e executivos que implementam as estratégias”.

Ainda assim, alta direção e gestores declaram que esperam do RH uma atuação mais estratégica, mesmo demandando suporte operacional em volumes considerados pela equipe de RH como “sobrecarga”, como destaca um de seus membros.

A alta direção reforça que “o RH precisa desenvolver mais para o futuro...”, isso inclui pensar em planos de sucessão e desenvolvimento de futuros líderes com foco em competências que sustentarão esse futuro. Os diretores destacam também que “o RH deveria ter uma visão maior [...] não é totalmente passivo, mas poderia ser mais proativo”.

Nesse ponto, os gestores concordam com a alta direção e reforçam a percepção da falta de proatividade do RH. Segundo um deles: “O RH sempre vai atrás, não vem com propostas de mudanças. A não ser que a coisa seja muito evidente”.

Para gestores e alta direção, as respostas às mudanças acontecem à medida que as necessidades surgem de forma clara e pontual. Uma vez estabelecida uma estratégia, o RH busca encontrar soluções dentro das práticas existentes.

Analisando os dados expostos, foi identificado que as principais semelhanças na percepção da alta direção e dos gestores diz respeito à gestão eficiente dos processos administrativos e à aplicação de programas e ferramentas de apoio à gestão de pessoas. Alta direção e gestores concordam que o RH tem uma grande demanda operacional e que atende a essa demanda de forma adequada e pontualmente; no entanto, deveria atuar em níveis mais estratégicos, preparando a organização para demandas futuras.

As principais diferenças destacadas na percepção da alta direção e dos gestores são sobre como a gestão do RH está orientada para a construção da coerência interna, o foco de atenção do RH Construtor. Enquanto a alta direção percebe que funções e programas funcionam de forma ajustada, os gestores questionam a integração das funções de RH entre si e como o conjunto das práticas deveria suportar a gestão de pessoas pelos gestores. Isso inclui uma atuação mais efetiva do RH com o sindicato para tratar das “amarras” na gestão de

pessoas; a revisão das práticas de recrutamento, avaliação de desempenho, treinamento e remuneração, de forma a garantir o alto desempenho.

Outra diferença marcante entre a percepção da alta direção e a dos gestores está relacionada a como o RH é visto em parceria com os gestores. No papel de gestor, a alta direção percebe que o foco de atenção da GRH está nos gestores, colaboradores e profissionais do conhecimento, uma das principais características da face Construção. Na visão dos gestores de linha, essa parceria não acontece de forma efetiva.

Identificou-se também que a alta direção reconhece na GRH uma orientação para contribuir para o ajuste da organização ao ambiente competitivo, com papel de facilitador do alinhamento organizacional para os desafios estratégicos, suportando o atingimento dos objetivos empresariais e com foco de atenção na dinâmica da mudança e do realinhamento. Até o momento desta pesquisa, o último processo de mudança vivido pela Empresa Alfa teve o apoio da GRH em diversos momentos, como já mencionado. Isso contribuiu para uma percepção do papel de parceiro de mudanças da GRH pela alta direção e pelo próprio RH, como será visto mais adiante. No entanto, Tanure, Evans e Pucik (2007) chamam a atenção para o fato de que o processo de realinhamento é mais do que a tarefa técnica de implementação de mudanças pela modificação de práticas de RH isoladas da estratégia e do negócio. Não se trata de uma abordagem rápida e focada com alto grau de orientação externa em prejuízo da adequação interna.

A análise dos dados apresentados leva à conclusão de que, na percepção da alta direção, a GRH atua na função de Construtor, mas também é percebido por esse grupo como um Parceiro de Mudanças. Os aspectos relacionados a seguir e evidenciados nas entrevistas com a alta direção caracterizam essas duas faces:

- a) No papel de Construtor, as tarefas básicas como atrair, motivar e manter pessoas estão consolidadas e atendem às necessidades dos gestores e da organização. Nesse ponto, destaca-se a avaliação positiva dos processos de recrutamento, seleção, desenvolvimento, desempenho e remuneração percebidos pela alta direção;
- b) A perspectiva teórica que sustenta o papel do Construtor é a da adequação centrada na coerência interna entre os elementos da GRH e os outros componentes do sistema de trabalho. A alta direção acredita que as funções da GRH funcionam de forma integrada, ou seja, os processos de captação, desenvolvimento e recompensa estão alinhados ao propósito de garantir o desempenho dos colaboradores. Na percepção da alta direção, o aproveitamento interno dos recursos humanos, o investimento em

treinamento e a atratividade dos programas de remuneração estão adequados e funcionam de forma integrada;

- c) No papel de Parceiro de Mudanças, a GRH se ajusta para tornar-se compatível com as necessidades de mudanças do ambiente externo – o novo cenário de competitividade da empresa exigiu um esforço da GRH na atração, na retenção e no desenvolvimento de uma mão-de-obra especializada fundamental na execução das atividades operacionais que sustentam os resultados de curto prazo, na visão da alta direção;
- d) Uma das premissas da Parceria de Mudanças é que os profissionais de RH têm de ser parceiros dignos de confiança, conhecedores das mudanças externas que conduzirão o realinhamento e envolvidos na estratégia do negócio – o que está no discurso da alta direção, embora os dirigentes não consigam apontar fatos que evidenciem esse ponto;
- e) Segundo o modelo teórico, como Parceiro de Mudanças, o realinhamento estratégico interno da organização é exigido e enfocam-se a re-configuração e a mudança na abordagem da GRH, de maneira a implementar efetivamente os novos objetivos empresariais. O foco dessa face está nas mudanças necessárias para se atingir os objetivos do negócio e na implementação de estratégias que facilitem as mudanças, inclusive aquelas necessárias para a estrutura profunda dos fundamentos da GRH.

Quanto aos gestores, a conclusão é a de que a percepção sobre a atuação da GRH está predominantemente na face Executora, com base na análise dos dados apresentados, conforme segue:

- a) O discurso sobre a importância das pessoas na organização está articulado pela alta direção e por profissionais da área de recursos humanos, mas os gestores questionam a consistência das práticas e ferramentas ao aprofundarem a análise crítica delas. Alguns exemplos: o modelo de avaliação de desempenho, os processos de recrutamento interno, treinamento, desenvolvimento e remuneração;
- b) A modernidade das ferramentas tende a encobrir a inconsistência com a estratégia do negócio, reforçada pela falta de articulação entre elas. Segundo um dos gestores “o RH tem algumas políticas (ferramentas) que são de vanguarda. Acontecem, mas de forma insuficiente, para acompanhar as mudanças de toda a empresa”;
- c) A perspectiva teórica do executor é centrada no fazer. Na percepção dos gestores, a atuação da GRH é de execução focada predominantemente na ação e pode mostrar-se conceitualmente frágil.

Ambos, alta direção e gestores, não percebem a GRH atuando no papel de Navegador. A administração construtiva de tensões entre forças opostas é uma necessidade percebida pela alta direção e pelos gestores na gestão dos recursos humanos da empresa. A importância em alcançar objetivos operacionais, porém, prevalece sobre a de trabalhar em projetos de desenvolvimento mais amplos, segundo declarações da alta direção e dos gestores.

Entre as dualidades enfrentadas pela organização, estão as demandas de curto prazo e as de longo prazo. As necessidades imediatas são priorizadas, e mesmo um planejamento de médio prazo é difícil de estabelecer em função dessas prioridades.

Uma das principais características da quarta face da GRH, a antecipação das mudanças do futuro, que exige um RH mais proativo, é foco de crítica tanto pela alta direção quanto pelos gestores.

Analisando-se as informações obtidas na Empresa Alfa, percebe-se que não existe ainda a consciência do papel a ser desempenhado pelo RH na gestão da tensão das contradições e dos paradoxos organizacionais. Alta direção e gestores entendem que é preciso antecipar-se às mudanças do futuro, mas não está clara a possibilidade de atuação da GRH no desenvolvimento de competências organizacionais e das pessoas para produzir resultados em ambiente de mudança contínua, o que caracteriza a quarta face da GRH, de acordo com o modelo teórico.

4.1.3.2 Diferenças e semelhanças da percepção do RH e da percepção da alta direção e dos gestores

A equipe do RH concorda com a alta direção e os gestores de que a gestão dos processos administrativos é eficiente e que o padrão de qualidade das atividades burocráticas e legais realizadas pela área é alto.

Compartilhando a percepção da alta direção, a equipe de RH considera suas práticas uma referência de mercado, no que diz respeito à efetividade e à modernidade. Segundo essa equipe, a Empresa Alfa é reconhecida externamente pelas certificações e pelos prêmios⁸ – como o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), conferido pela Fundação Nacional da

⁸ Dados verificados em documentos institucionais disponibilizados pela empresa e no *site* da organização.

Qualidade às empresas que se destacam pela excelência na gestão empresarial – e pela aplicação de programas e ferramentas de última geração na gestão de pessoas. Mesmo com essa percepção, a equipe de RH, concordando com os gestores, acredita que muitos processos precisam ser aperfeiçoados para adequar suas práticas às necessidades dos gestores de área. Um dos membros da equipe de RH confirma essa percepção com a seguinte declaração: “Externamente somos admirados pelos instrumentos que temos, pelas nossas práticas e políticas. Somos assediados pelo mercado para contar como fazemos as coisas, mas somos também criticados internamente”. Embora enxergue as necessidades de desenvolvimento, na visão da equipe de RH, a solução não viria de fora. Um profissional da área menciona que a busca por referências externas é decepcionante, visto que acredita que a empresa sempre tem práticas de gestão de pessoas melhores que as do mercado.

Uma oportunidade de melhoria, segundo a equipe de RH, seria o aperfeiçoamento da ferramenta de avaliação de desempenho 360 graus, que não se aplica aos empregados que não têm interatividade interna, que não podem ser avaliados por pares, clientes e subordinados. Esse é o caso do eletricitista, que atua externamente na manutenção de pontos da rede elétrica. Seu trabalho pode ser avaliado pelo supervisor imediato que é quem acompanha a execução das suas atividades e monitora os resultados. Clientes e pares não possuem elementos para avaliar o desempenho desse grupo que constitui o grande contingente de profissionais da empresa, conforme revela o gerente de RH.

Assim como a alta direção, a equipe de RH considera que, na gestão do conhecimento, os programas e as ferramentas são de última geração. Na opinião desses profissionais “a biblioteca está em sintonia com o que há de mais moderno em catalogação de pesquisa”. A “Usina do Conhecimento” oferece treinamentos *e-learning* técnicos e comportamentais. Também são realizados periodicamente seminários de boas práticas do setor elétrico com grande participação dos empregados. Um dos diretores destaca que no último seminário mais de 70 trabalhos foram apresentados. Foram selecionadas em torno de 40 contribuições como inovações e mudanças de procedimentos; desses, quatro foram reconhecidos, inclusive financeiramente, e implantados.

O processo de capacitação de pessoas é considerado pelo RH como um dos pontos fortes da GRH, a mesma percepção demonstrada pela alta direção. Embora os programas de treinamento e desenvolvimento envolvam um volume considerado por eles alto em horas de treinamento, a equipe de RH concorda com os gestores que o foco é predominantemente no conhecimento técnico, e no desenvolvimento gerencial as atividades são mais voltadas para os

novos líderes. O gerente de RH confirma quando ressalta que “não tenho mais tempo de investir nestes líderes de hoje, tenho, sim, investido nos novos líderes”.

A prioridade dada ao recrutamento interno é considerada pela equipe de RH um ponto positivo, com o que concorda a alta direção e discordam os gestores. Tal prática, na opinião da equipe de RH, contribui para a motivação dos empregados e melhoria do clima organizacional; no entanto, os gestores destacam que essa não permite a oxigenação da empresa. Também a remuneração é considerada ponto forte da GRH pela equipe de RH e pela alta direção, como fator de atratividade e motivação. Nesse ponto os gestores chamam a atenção para a falta de clareza nas políticas e a falta de autonomia dos gestores para realizar movimentações.

A gestão do clima organizacional é valorizada pela equipe de RH, pela alta direção e pelos gestores. Segundo um dos gerentes de linha, o RH deve atuar no sentido de “identificar causas de desmotivação, problemas relacionados ao grupo e com a empresa e propor ações”. Ele acrescenta: “Quero RH atuando no lado motivacional, captando pessoas importantes no mercado”.

A gestão do clima organizacional é considerada pela equipe do RH a parte central de todas as atividades da GRH da empresa. O diretor de RH enfatiza que “a gestão do clima organizacional é nossa linha mestra. Figura que entrelaça todos os programas, é o núcleo. Da pesquisa de clima brotam todas as necessidades de atuação”.

A equipe de RH acredita que conceitualmente suas políticas e práticas estão integradas e compõem um conjunto de ações orientadas para suportar os gestores na gestão de pessoas. Segundo o gerente de RH: “Todos os produtos subsidiam o dia-a-dia, o que precisar de mecanismos para funcionar a pessoa (o gestor) terá. Conceitualmente eles estão integrados”. Essa percepção não é compartilhada pelos gestores que avaliam algumas práticas como adequadas às suas necessidades atuais e outras desatualizadas e com pouca efetividade, como mencionado na seção anterior.

Na parceria com os gestores, a equipe de RH percebe a necessidade de estabelecer contratos mais claros. Essa percepção se aproxima da dos gestores que esperam do RH uma atuação mais efetiva. Embora na visão da alta direção o RH atue como um parceiro na gestão das pessoas da sua equipe, o RH não tem uma visão clara e compartilhada de como pode agregar valor à organização, ou contribuir para a gestão de pessoas pelos gestores de linha, o que é demonstrado nas seguintes declarações da equipe de RH:

Os clientes não conseguem dizer o que esperam dos nossos consultores [...] existe uma nebulosidade muito grande na expectativa dos nossos clientes;

Percebo que o próprio gestor não sabe pedir, o que demandar do RH;

Passo o ano inteiro ouvindo comentários sobre avaliação de desempenho, questionamentos e críticas, mas tenho comigo o sentimento de que não há uma clareza do que efetivamente devemos oferecer em termos de instrumentos de gestão.

O gerente de RH relata que “a empresa tem muita intenção e pouca ação”. Os gestores esperam que o RH ofereça propostas de desenvolvimento para sua equipe, mas, segundo a equipe de RH, suas demandas não são claras.

Percebe-se a preocupação da GRH em aprimorar cada vez mais suas práticas. Uma prioridade destacada pelo gerente do RH é a revisão das competências. Ele destaca que é preciso rediscutir e reavaliar competências para “pensar, sentir e agir de forma diferente”. Para isso é preciso identificar quais as competências necessárias “[...] em relação às pessoas, processos e estratégia”. Na opinião do gerente de RH, a revisão das competências significa a revisão de todo o sistema de recursos humanos, já que, conceitualmente, tudo estaria integrado. Ele acrescenta que esse é um processo que está em desenvolvimento; o mapeamento das competências teve início com a alta direção e está programada a continuidade com os demais níveis gerenciais.

Outro ponto destacado pelo gerente de RH diante da estratégia da organização é o desenvolvimento da liderança, conforme declara: “Ela (a empresa) não é mais uma empresa distribuidora de energia só. Ela compete com todo o mundo, não está mais competindo apenas com distribuidoras. Então isto exige uma outra postura e para isto é preciso melhorar o mix da sua liderança”.

A percepção da equipe de RH é consistente com a opinião dos diretores de que é um parceiro. Segundo o diretor de RH: “A ação do RH é muito de consultoria, de parceria com os gestores diretos das áreas”. O perfil dessa parceria é discutido dentro da própria equipe de RH, como revela um de seus membros: “Acho que os gestores querem aliviar o fardo deles e achar alguém para colocar a culpa [...] O RH é um grande colo. Querem (os gestores) se sentir seguros em algumas situações”.

Assim como a alta direção, a equipe de RH avalia sua atuação também como um parceiro no processo de mudança da organização, com foco de atenção na dinâmica da mudança e do realinhamento. No processo de modernização da empresa, por ocasião da privatização, a GRH teve participação ativa em uma série de intervenções demandadas pela organização, como explicitado na seção anterior.

Os profissionais de RH percebem que atuam com foco direcionado para as necessidades imediatas. Mesmo um planejamento de médio prazo é dificultado em função das necessidades prioritárias do dia-a-dia. Entre as dualidades enfrentadas pela organização, estão as demandas de curto prazo e as de longo prazo. A equipe de RH entende que a área não é “só pensante ou só ação”, mas que não há um balanceamento adequado entre agir agora e pensar soluções para o futuro.

Reforçando essa percepção, a gerência de RH declara que não tem dúvida de que o presente consome os esforços de atuação da sua equipe: “Eu opero o presente. Estou com o avião voando e não o deixo cair”. Ainda assim, a equipe de RH demonstra o desejo de ser parceiro de negócio, como destaca o gerente da área: “Não estou satisfeito com o (papal de) *business partner*. Sou muito mais gestão do RH do que *business partner*”.

Analisando a consistência entre a percepção da equipe de RH sobre a atuação da GRH na Empresa Alfa e a percepção da alta direção, foram identificadas semelhanças em vários aspectos. Os principais são:

- As ferramentas utilizadas na gestão de pessoas atendem às necessidades dos gestores, são efetivas e de última geração. Há, porém, oportunidades de melhorias;
- A gestão da GRH possui fundamentos sólidos e está integrada conceitualmente e na prática;
- Funções e programas funcionam de forma ajustada;
- Foco de atenção no suporte aos dirigentes na função de gestor de pessoas;
- Gestão orientada para o ajuste da organização ao ambiente competitivo;
- Papel de facilitador do alinhamento da organização aos desafios estratégicos;
- Atuação integrada à gerência de linha;
- Dificuldade em antecipar as demandas do futuro;
- Foco nas necessidades de curto prazo.

Confrontando-se os dados com o modelo teórico de Tanure, Evans e Pucik (2007), as semelhanças entre a percepção da alta direção e equipe de RH caracterizam os papéis do Construtor e do Parceiro de Mudanças.

A análise realizada revela que alguns fatores contribuem para essa percepção do RH. Duas razões sustentam a percepção do RH no papel de Construtor: a primeira é que existe uma figura nuclear no sistema de RH que orienta as ações da gestão de pessoas. As ações são consistentes e integradas, com o objetivo de manter a motivação e o bom clima

organizacional, o que não garante necessariamente o desempenho. A segunda razão é que existe intenção dos especialistas do RH em ajustar os fundamentos da GRH para garantir sua coerência interna, mas ainda não é o que acontece.

A percepção do papel de Parceiro de Mudanças, compartilhada pela alta direção e RH, valendo-se da análise realizada, é favorecida pela atuação pontual da GRH nas atividades que auxiliaram a concretização do plano de modernização da empresa. Inclui a atuação nos desligamentos coletivos, a revisão das competências operacionais, a captação de novos profissionais no mercado. Ações realizadas como resposta às necessidades de mudança naquele momento, porém de forma reativa.

É importante ressaltar que, segundo o modelo teórico, a face do Realinhamento considera o ajuste da GRH para tornar-se compatível com as necessidades de mudanças no ambiente externo. O realinhamento estratégico interno da organização é exigido e enfoca a reconfiguração e a mudança na abordagem da GRH de maneira a implementar efetivamente as novas estratégias. O foco dessa face está nas mudanças necessárias para se atingir novos objetivos estratégicos e na implementação de ações que facilitem as mudanças, inclusive aquelas necessárias para a estrutura profunda dos fundamentos da GRH.

Além disso, na visão de Tanure, Evans e Pucik (2007), existe uma tensão entre os papéis do Construtor e do Parceiro de Mudanças. O ajuste externo com foco na dinâmica das mudanças necessárias no longo prazo compete com a necessidade de administrar questões mais imediatas do presente que garantem o desempenho no curto prazo. Enfoque e objetivos claros no longo prazo são essenciais em processos de mudanças reais que exigem continuidade. Por outro lado, o foco não pode estar exclusivamente em mudanças e realinhamento constante com o risco de que os fundamentos possam ser negligenciados.

A análise revela que a equipe do RH na Empresa Alfa não percebe o risco de tornar-se um zelador de suas próprias práticas enquanto busca ocupar uma atuação mais estratégica. Esse conflito baseia-se na complexidade que envolve a adequação, perspectiva teórica do papel do Parceiro de Mudanças. Tal adequação envolve a manutenção da consistência interna complementada por um enfoque sobre a compatibilidade das exigências do ambiente externo. Essa adequação externa é, segundo os autores, geralmente chamada de “gestão estratégica de recursos humanos”.

Tanure, Evans e Pucik (2007) reforçam que, na fase de construção, estratégia da organização, ambiente externo, força de trabalho, cultura organizacional, tecnologia e organização do trabalho são elementos apontados como aceitos e verdadeiros. No entanto,

todos esses fatores mudam com o tempo e com a evolução da empresa, e mudanças e saltos exigem um processo de realinhamento, re-configuração dos vários elementos.

Segundo os autores, nessa face, profissionais de RH e gestores de linha tornam-se parceiros de mudanças, sejam mudanças radicais ou não. Nota-se que esse é um importante ponto de divergência na percepção dos gestores e equipe de RH.

Os gestores percebem a GRH da Empresa Alfa voltada para a ação com atividades desarticuladas entre si, mesmo usando ferramentas sofisticadas, o que caracteriza a face Executora. No entanto, demandam parceria e suporte mais efetivo na gestão das suas equipes. Percebe-se que as críticas entre clientes gestores e equipe de RH não estão devidamente elaboradas e com objetividade suficiente para uma revisão da atuação da GRH dando consistência às suas práticas, de tal forma que o todo seja mais importante que a soma das partes e que a contribuição da GRH seja assegurada por razões de desempenho, como preconizam Tanure, Evans e Pucik (2007) ao se referirem ao papel construtor do RH.

Embora alguns pontos, como o de desenvolvimento da liderança, sejam priorizados pela GRH, outros aspectos ainda precisam ser tratados para consolidar a face Construção também na visão dos gestores. A parceria efetiva com os gestores de linha seria um caminho para a consolidação desse papel.

Outra diferença relevante entre a percepção dos gestores e a da equipe de RH diz respeito à necessidade de re-configuração de algumas práticas para efetivar a parceria com os gestores e viabilizar as mudanças necessárias na organização. A visão que se tem é que o RH enfrenta dificuldades para rever seus fundamentos de forma a torná-los sólidos. A equipe de GRH da Empresa Alfa acredita, conforme evidenciado nas entrevistas e discussões, que possuem boas práticas de GRH e que está alinhada com o momento de mudança da organização. No entanto, Tanure, Evans e Pucik (2007) chamam a atenção para o fato de que, embora a retórica da GRH enfatize mudanças e desenvolvimento, ela pode estar apoiada em práticas rígidas que podem estar baseadas em suposições ultrapassadas, como os acordos de estabilidade, o forte controle orçamentário, por exemplo, no caso da Empresa Alfa.

Outro aspecto que é relevante é o fato de que a equipe do RH não demonstra consciência da necessidade de integração e consistência dos seus sistemas e programas tendo por razões básicas o desempenho, o que consolidaria o seu papel de Construtor.

Um ponto comum na percepção da alta direção, gestores e equipe de RH é que a GRH tem limitações para equilibrar ações de curto e longo prazos – além de outros paradoxos – que caracterizam o papel do Navegador.

Na visão desses três públicos, a GRH na Empresa Alfa não consegue antecipar-se às mudanças do futuro e administrar as tensões construtivas entre os opostos como: satisfazer as necessidades dos clientes e permanecer à frente dos clientes; responder às questões de curto e de longo prazos; alavancar recursos existentes e desenvolver novos recursos; ter flexibilidade e manter a eficiência; realizar mudanças e zelar pela continuidade, entre outros.

Analisando o cenário de forma mais ampla, conclui-se que a empresa está ainda muito voltada para dentro, preocupada em “arrumar a casa” para equilibrar as necessidades de modernização de suas práticas de gestão de pessoas com a sua cultura, uma das “colas” que mantêm a empresa integrada e cria o ambiente para a atração e a retenção de uma diversidade de profissionais, cujo conhecimento técnico é valioso e importante no seu mercado de atuação. Essa mesma cultura revela também aspectos típicos da cultura nacional, que, por sua vez, influenciam a gestão de pessoas na organização.

Na próxima seção, será detalhada a análise da atuação da GRH com base nesses aspectos culturais, à luz da teoria amplamente discutida no capítulo anterior.

4.1.4 Análise da atuação da GRH com base nos aspectos da cultura organizacional

O tema cultura organizacional, explícita ou implicitamente, esteve presente em boa parte das entrevistas e nas discussões nos grupos de foco. A origem e a trajetória da organização, o papel da liderança e outros aspectos foram mencionados como elementos formadores de uma cultura forte e institucionalizada, que rapidamente socializa os novos membros. Como declara uma das lideranças recém-chegadas na empresa: “Depois de dez dias que você está aqui, parece que tem dez anos”.

No entanto, a realidade atual revela um novo momento na cultura da organização. Se por um lado o tempo médio de permanência na empresa é de dezoito anos, por outro a admissão de novos líderes com diferentes origens nos últimos anos formou um *mix* desse grupo, cuja identidade ainda está em processo de reconstrução. Segundo a gerência do RH: “Percebe-se duas ou três grandes correntes pensadoras: aquela que está há mais de 20 anos, tem raiz profunda na estatal; aqueles que têm menos tempo de empresa, mas no segmento estatal e tem os que não têm a menor experiência estatal”.

A análise apresentada neste trabalho reflete o retrato atual do comportamento da organização visto pelas lentes dessa nova equipe – composta pelas diversas “correntes pensadoras”.

Iniciando pela questão do poder, percebe-se que na Empresa Alfa, o RH da organização centraliza o poder das decisões sobre a gestão de pessoas. A autoridade reside na função corporativa de RH e freqüentemente os líderes transferem a responsabilidade para a área técnica de recursos humanos. Sobre o poder nas organizações, Tanure (2005) afirma que os brasileiros funcionam orientados por uma autoridade externa. Esse é um comportamento presente, segundo a autora, principalmente em ambiente de desequilíbrio de poder e sem liberdade e autonomia. Embora esse fenômeno se refira à relação tópica entre líderes e liderados, cabe destacá-lo na relação entre RH e gestores na organização Alfa.

Observa-se uma acomodação dos líderes com relação às limitações existentes na sua atuação, que pode ser caracterizada como uma postura de espectador, uma vez que não se observam ações no sentido de romper com tais limites. Os limites ocorrem pela falta de autonomia em função de restrições orçamentárias, amarras sindicais e controle dos processos pelo RH. Os gestores declaram:

Falta autonomia para grupo gerencial decidir. Se você tiver folga no orçamento não tem autonomia, submete ao vice-presidente, ao RH. Se você tem um orçamento de pessoal deveria caber (a decisão) a cada gestor.

Hoje cada um de nós não tem autonomia para fazer movimentação das pessoas.

Diretores de outras áreas fora RH também não têm autonomia.

Primeiro não tem autonomia, depois a política de RH não é suficiente (adequada) para as necessidades.

Quando se passa a ser espectador, as pessoas dependem cada vez mais das relações, de acordo com Tanure (2005). Esse processo pode ser identificado na forma como os consultores internos são vistos pelos gestores: uma ponte para relacionar-se com o RH, como se verifica na declaração de um dos gestores: “As cabeças das consultoras não são necessariamente de RH. Elas entendem as coisas, levam os problemas para o RH. Eu reclamo, levo minhas angústias, e a pessoa serve como embaixadora”.

A contribuição do gestor na gestão de pessoas não se potencializa na medida em que as características dominadoras estão presentes nos níveis hierárquicos mais altos e principalmente no RH. A atuação do gestor contribui para atuação da GRH em um papel mais executor, para dar respostas às solicitações, dar suporte e disponibilizar ferramentas que atendam a uma política preestabelecida, no lugar de atuar em parceria em busca de soluções

de desenvolvimento e de alto desempenho para as equipes, o que caracteriza um papel mais estratégico da GRH, alinhado aos objetivos organizacionais.

Um aspecto que merece destaque é o poder velado que os liderados exercem sobre seus líderes. O fato de a empresa agir como “aprisionada” às cláusulas de estabilidade dos acordos coletivos dificulta as ações dos gestores para reorientar o desempenho da sua equipe. Mais do que as restrições para demitir existem mecanismos que inibem as atitudes dos gestores com relação aos desempenhos fracos. É comum que os empregados se sintam “assediados moralmente” diante de um *feedback* mais assertivo. A resposta freqüentemente passa por denúncia ao sindicato que, por sua vez, responde com a exposição do gestor. A equipe de RH argumenta que muitas vezes há um receio da liderança em se posicionar, como se questionasse: “Até onde posso ir pra não ser denunciado por assédio moral? Nós estamos perdendo autoridade, dizem os gerentes. Não podemos tomar algumas medidas, senão o sindicato estará aqui amanhã, fazendo barulho, colocando minha cara no jornalzinho”.

Conclui-se que as cláusulas de acordo que restringem as demissões são percebidas pelos gestores como restritivas à gestão de pessoas, mas ao mesmo tempo funcionam como uma “muleta” para aqueles que têm dificuldade em lidar com situações problema. Tal dificuldade revela a tendência a evitar conflitos – traço cultural importante na cultura brasileira, destacado por Tanure (2005) – dado que os gestores se encontram “limitados”, porém “desobrigados” das ações que poderiam atrapalhar o relacionamento com seus subordinados, criar constrangimentos e comprometer a harmonia do grupo.

Na gestão de pessoas na Empresa Alfa, a harmonia do grupo e a satisfação das pessoas com a organização são aspectos muito valorizados. Como já mencionado, o clima organizacional tem alto índice de favorabilidade, o que é creditado pelas lideranças a uma cultura voltada para as pessoas e caracterizada por um forte envolvimento afetivo com a empresa. Segundo a alta direção “aqui as pessoas se relacionam muito umas com as outras”. “Existe uma cultura de relacionamento muito forte [...]”. E com a organização, “(...) o processo ainda é muito passional, (as pessoas) sentem a empresa como alguma coisa mais do que simples empresa. Há uma relação sentimental muito forte, mais do que em outros lugares”.

Nesse ponto, é importante analisar, à luz da abordagem de Goffee e Jones (1998), como uma cultura marcada por relacionamentos pessoais e afetividade reflete os traços de organizações brasileiras. Influenciadas pela cultura do País, as organizações podem revelar uma tendência da presença de traços de “culturas em rede” em função do alto grau de sociabilidade da comunidade brasileira. As declarações dos respondentes também levam a

perceber traços de alta racionalidade, o que, combinado com alto grau de sociabilidade, revela características de uma cultura “comunal”. Nas culturas comunais, seus partícipes possuem uma conscientização alta e por vezes exagerada da identidade organizacional, freqüentemente atrelando sua própria identidade à identidade corporativa.

No que tange à gestão de pessoas, culturas com tais traços propiciam um ambiente onde os eventos adquirem forte significado ritualístico; missão, metas e valores da empresa são incorporados com entusiasmo. O respeito e a cordialidade entre seus membros, aspectos percebidos na Empresa Alfa, convivem com a necessidade de exigir deles prioridade para as metas da organização. Nesse ponto reside o conflito em tal empresa: equilibrar as boas relações com os debates sobre empregados com baixo desempenho. Segundo os autores, tratar esse equilíbrio envolve tensão e requer muita atenção da liderança.

Voltando à questão do poder, a soma da desigualdade de poder dos gestores em relação à alta direção e RH na gestão de pessoas com a dificuldade em tratar conflitos de forma aberta leva a uma situação em que o limite imposto aos gestores, de certa forma, traz conforto e evita que esses enfrentem situações de confronto. Nesse caso, o conflito é evitado principalmente por quem não detém o poder, os gestores, e que por isso dependem de quem quer o poder: o RH. O evitar conflito, aqui, é um mecanismo apontado por Tanure (2005), conseqüente da soma da desigualdade do poder em um ambiente de fortes relações pessoais.

O momento de expansão da empresa é favorável e não existe uma demanda clara de ações de mudança que impactem na cultura organizacional. É nesse cenário que a flexibilidade como um grande traço articulador no sistema cultural brasileiro, segundo Tanure (2005), revela-se em suas duas faces. A primeira, na capacidade dos gestores e do RH em adaptar-se às circunstâncias e se ajustarem aos limites e às condições existentes para gerir pessoas na organização sem romper com as relações formais, dando um “jeitinho” para que as coisas aconteçam sem confrontos. Nessa situação, o “jeitinho” adquire o significado da engenhosidade do povo brasileiro, como destacam Aidar *et al.* (2004), e reflete também a outra face da flexibilidade, a criatividade.

Visto pelo lado processual, o conceito de adaptabilidade se relaciona com a capacidade adaptativa que se exercita dentro de limites pré-fixados (TANURE, 2005), como foi analisado na Empresa Alfa.

A adaptabilidade é também percebida na forma como tais mecanismos se apresentam na atuação do gestor no dia-a-dia na gestão das equipes apesar das restrições às ações mais contundentes para gerir o desempenho e da limitação orçamentária na GRH.

A flexibilidade, na Empresa Alfa, como preconiza Tanure (2005), também está permeada por um dos traços mais marcantes da cultura brasileira: a afetividade, revelada nas relações entre as pessoas e das pessoas com a organização, como já mencionado.

Com base nessas análises, pode-se concluir que alguns aspectos da cultura organizacional fazem parte da pavimentação básica do modelo de gestão da organização, contribuindo, portanto, para modelar também a gestão de pessoas e como ela é percebida pelos atores organizacionais. A GRH detém ou deseja deter o poder sobre as decisões, atuando prioritariamente na parceria com o lugar do poder: a alta direção. Gestores, por seu lado, acomodam-se na posição de espectador, evitando conflitos, buscando criativamente formas de adaptarem-se às condições de gerir pessoas sem romper com as relações formais. A distância do poder, a afeição, a importância das relações pessoais, a dificuldade para administrar conflitos de força aberta, são elementos que compõem a cultura dessa organização e contribuem para a modelagem da gestão de pessoas.

Para finalizar, é importante enfatizar a crença de Handy (2003), que diz que cada cultura é eficaz quando apropriada ao contexto de trabalho e à situação competitiva e resulta em estilos diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa. Para o autor, nenhuma cultura ou combinação de culturas é ruim ou errada, mas deve estar adequada às circunstâncias em que cada organização está envolvida. Assim, ressalta-se que os elementos presentes na cultura da Empresa Alfa desenham uma “forma de ser” e de “fazer as coisas” que caracterizam seu próprio estilo e nos pareceu eficaz no seu cenário atual, dado os resultados da organização. Quanto às suas perspectivas futuras, percebe-se certa inquietação no sentido de buscar reforçar e resignificar alguns valores importantes para a organização, como o respeito às pessoas, mediante políticas mais justas de reconhecimento e desempenho e mudar outros valores e comportamentos que não seriam mais apropriados em cenários futuros, como a relação paternalista com o sindicato, por exemplo.

Os resultados aqui apresentados serão cruzados com os dados e as discussões dos resultados obtidos na Empresa Beta, consolidando-se a análise pretendida nos objetivos iniciais deste trabalho.

4.2 Empresa Beta

4.2.1 Histórico e evolução⁹

A Empresa Beta foi constituída na década de 1960 como uma empresa pública, resultado de propostas desenvolvimentistas do regime de governo militar. O setor de telecomunicações, até então dominado pela iniciativa privada, cujo interesse restringia-se às áreas de maior densidade demográfica e deixava de fora as regiões do interior do País, representava um ponto de estrangulamento do desenvolvimento econômico e social brasileiro.

Nessa época, os sistemas de larga distância praticamente não existiam. O tempo de espera para se completar uma ligação entre a cidade do Rio de Janeiro e São Paulo era de aproximadamente uma hora. Embora o diagnóstico do problema fosse antigo, tendo sido objeto do plano de desenvolvimento do governo Dutra, em 1948, a mudança do cenário de telecomunicações só começou a ocorrer a partir da década de 1960, quando foi fundada a Empresa Beta.

Exercendo o controle monopolístico sobre todos os equipamentos e operações de telecomunicações interestaduais e internacionais do País, coube à Empresa Beta o desbravamento de espaços e as conquistas em transmissão de imagens e sons. No final da década de 1960 e início da década de 1970, a empresa realizou grandes feitos que marcaram sua história, como a expansão do sistema de telecomunicações, a implantação de uma estação terrena de comunicações via satélite e a construção de um grande sistema de tropodifusão, permitindo a ligação direta entre todas as capitais do País.

Para impulsionar tais avanços, a cultura militar imprimiu uma visão metódica e racional ao controle dos processos de engenharia. Conseqüentemente, já na década de 1990, a empresa incorporou as mais modernas tecnologias geradas nos países de Primeiro Mundo, destacando-se a comunicação por satélite, a digitalização das redes de telecomunicações e a adoção de recursos integrados de transmissão de dados, áudio, vídeo e textos.

A empresa orgulha-se por ter contribuído diretamente com o processo de modernização do País, disponibilizando tecnologia e infra-estrutura. Assim, incorporou à sua missão a proposta de ser referência em serviços de comunicações. “Nossa vocação histórica é ser um centro de excelência no ambiente de negócios corporativos”, ressalta um dos entrevistados.

⁹ Os dados desta seção são provenientes do *site* da empresa, de documentos institucionais disponibilizados pela empresa, entrevistas e discussões em grupos de foco.

A integração do Brasil por meio das telecomunicações e os freqüentes avanços tecnológicos do setor resultaram na busca por melhorias constantes em qualificação técnica. Para atender a essas demandas diante da escassez de especialistas em telecomunicações no País, a empresa concentrou seus esforços na formação profissional, por meio de parcerias com escolas de engenharia de ponta nacionais e com universidades no exterior. Tal preocupação acabaria por marcar sua cultura, que se caracterizou, a partir de então, por seus expressivos e freqüentes investimentos no crescimento e no aprimoramento técnico de seus colaboradores.

Com amplos recursos orçamentários, o Departamento de Recursos Humanos investiu muito em treinamento tecnológico. A função do RH era fortalecer os setores de desenvolvimento da empresa com profissionais qualificados, com boa remuneração e benefícios diferenciados. Como exemplo, em 1997 aproximadamente 80% do seu quadro de colaboradores passou por cursos de capacitação profissional e de reciclagem de conhecimentos. A necessidade de formar um time de profissionais que modernizasse a rede de telecomunicações do País possibilitou à empresa contar com uma equipe eficiente e pronta para adotar processos de vanguarda tecnológica.

Todos esses fatores transformaram a Empresa Beta numa grande organização, presente em todo território nacional, reconhecida pela aplicação de tecnologia de ponta, pela qualidade do seu produto e especialmente pela capacidade de relacionamento com os clientes do mundo corporativo. Ao longo de sua história e dinâmica de funcionamento, o conceito de centro de excelência seria, de fato, uma tônica permanente, permitindo à empresa construir uma marca forte e uma sólida imagem organizacional no mercado em que atua.

Nos últimos 10 anos, entretanto, o setor passou por profundas transformações, motivado por três forças principais – um novo modelo de telecomunicações no País, a privatização e a internacionalização dos mercados. A Empresa Beta sentiu o impacto de tais processos, deparando-se com novos desafios. A entrada de concorrentes e de tecnologias diferenciadas exigiu mudanças na estrutura organizacional e no modelo de gestão adotados pela empresa, os quais representavam, até então, forças de sustentação do seu sucesso.

A privatização da empresa ocorreu no final da década de 1990, após um amplo programa de transformação iniciado em 1996, cuja finalidade foi torná-la uma empresa mais ágil e habilitada a atuar nesse mercado competitivo. Devendo abrir mão do seu monopólio de mercado, a empresa precisava assumir uma postura que fosse diferenciada e mais ousada. As novas tecnologias e os competidores internacionais mudaram a dinâmica de funcionamento do seu ambiente de negócio, afetando sua liderança de mercado e, principalmente, limitando sua capacidade de investimento.

Seu principal acionista, uma empresa estrangeira, para atender a tais preocupações, adotou uma direção inovadora: da tradicional preocupação técnica, houve uma importante realocação de recursos para o foco comercial. Era importante, naquele momento, fazer crescer o negócio, a fim de suportar o tamanho da infra-estrutura da empresa. As estratégias elaboradas previam, portanto, investimentos significativos no aumento da sua eficiência operacional, por meio do desenvolvimento de novas ofertas e da simplificação de sua estrutura organizacional.

Dessa forma, foi implementado um plano com o objetivo de preparar todas as suas áreas para atuar em consonância com as novas estratégias adotadas. A motivação das equipes, a redução de custos, as melhorias na qualidade e a universalização de serviços, assim como a manutenção e a conquista de clientes, foram algumas das propostas que passaram a orientar as atividades da empresa. O plano incluía ainda a criação de prêmios para os vendedores de serviços de melhor desempenho e uma campanha publicitária de estímulo ao uso da telefonia de longa distância. Era preciso fidelizar os clientes e melhorar a imagem da empresa no mercado.

Nesse período, entretanto, seu principal acionista enfrentou igualmente suas próprias dificuldades internas. Foi comprado por outra companhia, cujos problemas financeiros e contábeis acabaram por afetar a gestão da Empresa Beta. Na percepção de seus funcionários, o foco nos resultados financeiros de curtíssimo prazo prevaleceu sobre a qualidade da gestão empresarial, comprometendo a capacidade de lançamento de novos produtos e criação de novos negócios.

A aquisição da Empresa Beta por outro grupo privado estrangeiro, em 2004, ocorreu acompanhada de fortes expectativas por parte de seus colaboradores. “O novo acionista veio para ficar, evoluindo com a empresa”, conforme declaração de um dos entrevistados. Por ser uma empresa marcada pela vocação do crescimento e sucesso empresarial, o novo acionista viabilizaria o anseio coletivo de mudança da Empresa Beta e renovaria suas energias diante dos desafios do momento. A capacidade de investir, a visão de longo prazo e os princípios corporativos somariam-se de forma harmoniosa com as fortalezas construídas pela Empresa Beta ao longo de sua história, criando uma sinergia poderosa.

A nova administração deu prioridade, inicialmente, à reestruturação operacional, com o discurso de valorização dos recursos humanos e tecnológicos da empresa, assim como enfatizando o foco no cliente e nas suas necessidades. As primeiras ações do novo acionista resultaram em importantes investimentos na produtividade e maior ênfase no acompanhamento de metas. Dentro do processo de reestruturação financeira, a empresa

renegociou parte de sua dívida, conseguindo reduzir seus custos, aumentar sua flexibilidade financeira e restabelecer a plena autonomia de sua administração. Tais ações profetizavam um novo tempo e previam a solução das dificuldades vividas até então.

O crescimento, a conquista de novos mercados e a manutenção da imagem de provedora de alta qualidade, conforme objetiva a empresa, representam grandes desafios. Transformar essa estratégia em resultados requer a construção de eficiência operacional para produzir em escala, assegurar a eficácia dos processos críticos de negócio e desenvolver novas formas de atendimento às necessidades dos clientes.

4.2.2 Sobre o RH¹⁰

No início da sua história, a empresa enfrentou alguns desafios, tais como: a criação de estruturas necessárias à produção de redes de comunicação que se estendiam a todo o território nacional, a qualificação de técnicos para implementar e manter os sistemas de transmissão de som e imagem e a formação de gestores para desenvolver e coordenar esses processos. Fazia-se, portanto, imprescindível construir um modelo de gestão de recursos humanos que atendesse adequadamente às suas demandas. Tarefas básicas e vitais como recrutamento e seleção, desenvolvimento e treinamento, gestão de carreira, gestão do desempenho – incluindo a gestão do comprometimento e as recompensas – deveriam ser executadas eficazmente, sob o risco de emperrar todo seu sistema organizacional.

O Departamento de Recursos Humanos, preocupado em construir os fundamentos de gestão de pessoas da empresa, diante de uma estrutura que se tornava mais complexa a cada dia, concentrava-se nas práticas vitais da administração de pessoas. Com ênfase na eficiência, o planejamento era voltado para insumos e recursos, havendo menor preocupação com fatores mercadológicos, como a competitividade e a otimização dos custos.

Por ter sido criada e dirigida por militares, o sentido de hierarquia e o de obediência à cadeia de comando marcaram sua cultura de forma peculiar. Tal orientação gerou uma estrutura fortemente centralizada e distante, com pouca presença junto à força de trabalho ou

¹⁰ Os dados desta seção são provenientes do *site* da empresa, de documentos institucionais disponibilizados pela empresa, de entrevistas e dos grupos de foco.

junto ao corpo gerencial. O destaque nos seus primeiros anos era a sua estrutura educacional, principalmente de desenvolvimento técnico, marcada pela modernidade das metodologias e programas de trabalho, o que era crucial no atendimento das necessidades de formação e atualização tecnológica.

Com a privatização, no final da década de 1990, a gestão passou a ser feita por um investidor estrangeiro não relacionado ao negócio de atuação da Empresa Beta. Outros desafios determinaram a necessidade de mudanças para atingir os novos objetivos estratégicos, e entre as diversas exigências da competitividade do mercado estava a difícil tarefa de administrar os investimentos de forma a diminuir despesas.

Nessa época, seguindo uma tendência das empresas multinacionais, a área de Recursos Humanos passou a ser uma diretoria, com presença no comitê executivo. Observou-se uma descentralização de atividades administrativas para as unidades de campo. No entanto, isso não mudou a forma de atuação corporativa, que continuou sendo centralizada na unidade-sede. Apesar da elevação da área na estrutura organizacional, a função de Recursos Humanos manteve sua atuação voltada para as atividades operacionais.

As dificuldades se acumulavam e, na tentativa de manter o controle, o RH passou a centralizar ainda mais as decisões. Essa postura, entretanto, terminava por limitar sua atuação. Opondo-se à sua função de fornecer soluções na gestão de pessoas, o RH passara a demandar dos demais setores da empresa um funcionamento com menos conflitos.

Sob a perspectiva dos empregados, o RH comportava-se como um cliente, e não como um fornecedor de serviços, conforme declaração de um dos entrevistados. Em várias situações, os empregados eram estimulados a responder aos desafios de gestão sem questionamentos, executando processos com mecanicidade. Esse fator estimulava as unidades de campo, por outro lado, a buscar a solução para os seus problemas de gestão de pessoas com certa autonomia, utilizando métodos informais para consegui-lo e criando seus próprios processos e ferramentas de RH.

De tais práticas, decorreu uma informalização do RH em pequenas unidades, em cada departamento, durante esses primeiros anos da privatização. A fim de sanar as deficiências da Diretoria de Recursos Humanos, os departamentos começaram a tomar decisões e ações de administração de pessoal – como movimentações internas, treinamentos, eventos comemorativos – com o máximo de independência possível, cujo esforço objetivava evitar a criação de demandas ao departamento. Os gerentes começaram a administrar seus próprios recursos, de forma a suprir as necessidades dos funcionários e a aliviar os problemas

circunstanciais. “Na falta de um modelo único de recursos humanos, cada um faz de um jeito”, argumentou um dos gestores.

Em momentos de impasse, uma prática conhecida internamente como “sistema de beijar a mão”, instalou-se. Os funcionários não se sentiam apoiados e quando precisavam de qualquer coisa do RH tinham de ir lá pessoalmente “pedir para acontecer”; nas palavras de um gerente, era preciso “beijar a mão”.

No geral, os empregados qualificavam o RH como “reativo”, “sem planejamento”, “sem compromisso” e até mesmo como um “empecilho” diante das novas propostas. Estava longe do ideal de colaboração desejável para auxiliar as mudanças do momento, segundo declarações dos entrevistados.

A principal marca da gestão de RH no primeiro período de privatização, entre o final da década de 1990 e 2004, ficou sendo, portanto, o controle do quadro de pessoal e a preocupação com a redução dos custos salariais. Os funcionários ressaltam como o foco em tais preocupações acarretava sérios prejuízos com relação à gestão de talentos. Sem um plano de retenção, muitos dos bons funcionários eram facilmente seduzidos pelos novos concorrentes do mercado, o que chegava a comprometer, até mesmo, projetos da empresa já em andamento.

Com a privatização, a força de trabalho se viu sem o sistema de proteção de emprego e vantagens salariais que usufruíam no modelo anterior, e não encontrou na área de Recursos Humanos o necessário apoio à transição. A percepção do que estava acontecendo restringia-se aos boatos de demissão que atemorizavam os funcionários, ao acúmulo de trabalho, resultado das mesmas demissões que eram feitas em massa e periodicamente, ao clima estressante e à sensação de ausência de recompensas, decorrente de cortes significativos nos benefícios dos empregados. Os empregados tinham a visão de que o novo acionista não se preocupava em investir na organização, era “só retirada, sem investimentos”, conforme relata um dos diretores.

Os primeiros quatro anos da privatização foram percebidos, portanto, como uma fase negativa, tanto pelo público interno quanto pelos clientes, na percepção dos empregados. As pessoas relatam uma concepção de conflito entre os valores que marcaram a história da empresa e o modelo de gestão do primeiro controlador. Observou-se nessa fase uma divisão interna em dois blocos – uma parte da empresa manteve os valores e as aspirações peculiares da empresa pública, e outra parte, formada por profissionais oriundos do mercado, não chegou a consolidar uma cultura organizacional bem definida. Conseqüentemente, o ambiente de trabalho transformou-se. A sensação era de que “a empresa não era mais a mesma”, como

relata um dos empregados. Em face da difícil reestruturação que se fazia necessária, um sentimento de orfandade se instalou, e seus colaboradores passaram a se considerar “sobreviventes” de uma confusa batalha.

Apesar das seqüelas nas práticas de gestão, a privatização gerou oportunidades de mudança. As energias se renovaram, e muitos dos colaboradores da empresa, em sua própria perspectiva, concluem: “Tivemos que fazer muito exercício! Mas foi muito interessante como aprendemos – mesmo o período de crise pode ser saudável!”, declara um diretor.

O segundo controlador causou uma impressão diferente. De acordo com um dos entrevistados, “a primeira impressão da nova gestão é a de ser diferente, sem pensar apenas no capital”. A aquisição da empresa pelo novo acionista despertou em seus colaboradores um sentimento de renovação e esperança. Era a primeira vez que a Empresa Beta tinha um acionista do ramo de telecomunicações, alguém que entenderia suas reais necessidades, investindo em sua equipe de profissionais e nas demandas do setor, conforme complementaram outros entrevistados.

Atualmente existe uma grande expectativa em relação às novas propostas de gestão de pessoas, assumida no segundo semestre de 2005 por profissional oriundo do mercado. Há grande ansiedade da equipe de colaboradores em ver os entraves ao crescimento da Empresa Beta dissolvidos rapidamente, o que faz com que todos fiquem “de olho” no RH. Nas palavras de um dos diretores “depois da conversa que tive com o RH saí muito animado. Chamei meus gerentes também e eles tiveram uma conversa de uma hora. Saíram muito entusiasmados e esperançosos: agora vamos ter gestão estratégica de pessoas!”.

O desafio atual da área de RH é reverter a expectativa mágica com relação a sua atuação e assumir os papéis de parceiro dos gestores e de articulador do processo de mudança da organização, para que as estratégias empresariais possam se concretizar, conforme declaração da diretora de RH.

Valendo-se dessa narrativa, na próxima seção será apresentada a análise da atuação da GRH na percepção da alta direção, dos gestores e da equipe de RH, à luz do modelo teórico de Tanure, Evans e Pucik (2007).

4.2.3 Análise das semelhanças e diferenças de percepção dos diversos estratos sobre as quatro faces de atuação da GRH

A análise a seguir destaca as características predominantes na atuação da GRH a partir das suas atividades, do foco de atenção, da função e do papel do RH, confrontando-se o modelo teórico com os dados levantados na Empresa Beta. Considerando-se os elementos que compõem cada uma das faces da GRH, identificou-se percepção da alta direção, gestores e equipe de RH que serão apresentadas a seguir.

4.2.3.1 Diferenças e semelhanças de percepção entre alta direção e gestores

De modo geral, alta direção e gestores percebem que existem ferramentas adequadas para a gestão de pessoas, mas, na prática, ambos não se sentem apoiados nem percebem contribuição da GRH para a organização. Um dos diretores enfatiza que “hoje o RH não contribui em nada com o negócio da empresa”.

As práticas de RH não são percebidas pela alta direção e pelos gestores como ferramentas que suportem a sua ação ou a da organização na gestão de pessoas. Os processos de Recrutamento e Seleção são alvos de fortes críticas. Segundo um diretor: “R&S existia há 10 anos, depois disso se desvirtuou, só por indicação acontece hoje”. Outro diretor ressalta que, quando precisou do RH em um grande projeto de captação de recursos humanos externos para uma nova área na empresa, não teve o seu apoio, ou, nas palavras dele: “Tivemos um apoio do RH no sentido de não interferir, não atrapalhar”. Outro ponto destacado é a ênfase no recrutamento interno, considerado pela alta direção um limitador para o desenvolvimento dos recursos adequados às demandas atuais da organização, como destaca um diretor: “Todo recrutamento nosso para gerente, supervisor e analista é interno”. Para ele, há pouca gente de mercado, o que seria importante para oxigenar as equipes.

Na visão dos gestores, além das dificuldades nos processos de Recrutamento e Seleção, a inexistência de mecanismos de retenção contribui para a fragilidade na manutenção de preciosos recursos humanos na empresa. De acordo com um deles: “Recrutamento é um problema, pois prometemos (no momento da admissão) muitas coisas que não cumprimos, não existe transparência, não existe plano de carreira”.

A retenção de talentos, na percepção da alta direção e dos gestores, é um processo fundamental para o negócio da organização e tem sido motivo de grande preocupação. Dois fatores contribuem para isso, segundo a alta direção: a remuneração pouco competitiva e a falta de planos de carreira, conforme revelam nas declarações abaixo:

Não tem plano de retenção. Hoje perco um (empregado) a cada quatro meses, quase sempre por motivo de salário [...].

Uma coisa que preocupa bastante é a questão da remuneração. Temos perdido pessoas importantes para concorrentes [...] retenção de pessoas é uma preocupação.

A primeira reclamação é remuneração, é bem forte. Quando há acordo (coletivo) é permitido um aumento até uma faixa salarial, os que ganham acima dessa faixa não têm aumento há mais de três anos. Só há aumento quando pede demissão.

Na minha área temos pessoas 'high' potencial. A gente treina e as pessoas vão embora por dois ou três mil reais.

Os gestores concordam com a posição dos diretores e reforçam que “uma empresa precisa ter um plano de carreira. Antes de demitir, tentar recolocar em outra área”. Um gestor mencionou que: “A Empresa Beta está perdendo gente para o mercado, pois não sabe reter os talentos”. Outro gestor destacou que naquele momento estava perdendo uma pessoa da sua equipe: “Estou perdendo um funcionário meu agora. Ele é especialista. O problema é dinheiro [...] eu não quero sair daqui, disse o funcionário, mas o salário é melhor”.

A perda de pessoas para o mercado preocupa a alta direção e os gestores porque o conhecimento é muito específico e valioso e acaba indo para a concorrência, bastante acirrada no momento. Além disso, a necessidade de diminuir o quadro de pessoal em função do controle de custos acaba por exigir demais dos que ficam sem a devida contrapartida de reconhecimento. Segundo um diretor: “Agora temos um orçamento e *headcount* para administrar [...] estou chegando num ponto de estrangulamento com perda de pessoas muito competentes e com conhecimentos muito específicos [...] então todo esse conhecimento acaba indo para a concorrência”. Um gestor afirma que: “O grande problema é ter que fazer cada vez mais com cada vez menos. Isso desmotiva muito o funcionário, pois ele tem cada vez mais trabalho”.

Alta direção e gestores concordam que outros fatores contribuem para a falta de motivação dos empregados, além dos já citados, como falta de perspectivas, desafios cada vez maiores com recursos precários para alcançá-los, pouco investimento em capacitação e programas de desenvolvimento. As declarações abaixo, feitas por gestores de linha, confirmam essas afirmativas:

Poucas pessoas para muito serviço e a meta está sempre crescendo. Ela cresce numa proporção tal que o funcionário sente que nunca alcançará nenhum resultado.

Pede-se muito, mas não se dá nada em troca. Não temos nada para motivar nossos funcionários.

Há muito trabalho, pouco retorno e pouco estímulo. Tem áreas com menos 50% do quadro.

Um dos diretores relata que também no seu nível não há motivação: “Eu mesmo me sinto desmotivado, mas não posso deixar passar isto para os meus subordinados. Tenho que motivá-los”.

À semelhança dos demais processos de RH, Treinamento e Desenvolvimento são percebidos pela alta direção e pelos gestores como deficientes. Seus relatos demonstram que historicamente a Empresa Beta sempre investiu em desenvolvimento, principalmente técnico, dos seus empregados. Atualmente faltam programas em função da pouca disponibilidade de verbas e, quando há, falta tempo ao empregado para ele se dedicar aos cursos e novos conhecimentos por causa do volume de trabalho e da redução do quadro de efetivos em muitas áreas. Um diretor revela que “[...] o assunto (treinamento) ficou perdido ao longo do tempo. A empresa investe muito pouco em treinamento. Isso precisa ser resgatado”. Com o que concordam os gestores. Um deles relata que “[...] havia mais seminários, mais cursos, mais MBAs, mais mestrados. Hoje é preciso aprovação da diretoria, o que dificulta o processo”. O gestor enfatiza que “o funcionário tem que poder sair mais cedo um dia para fazer um curso. Tem que haver mais verba”. Outro gestor reforça: “É preciso preparar melhor as pessoas, dar-lhes mais e melhores oportunidades de se capacitarem. Seria bom negociar com o funcionário a saída para fazer cursos [...]”.

Na falta de investimentos pelo RH na formação dos empregados, os gestores lançam mão de outros recursos como o conhecimento e a disponibilidade dos fornecedores. Um gestor afirma: “Tínhamos dois andares só de treinamento, hoje não temos mais. Grande parte do treinamento está sendo feita por fornecedores”. Às vezes por iniciativa do próprio empregado: “[...] as pessoas pedem para os gestores algum técnico para treiná-las”.

Diretores e gerentes chamam a atenção para o fato de que também a formação e o desenvolvimento das lideranças estão aquém das necessidades. Segundo um diretor, a Empresa Beta “sempre focou mais em tecnologia e não (em treinamento) gerencial. Fizemos alguns treinamentos por iniciativa nossa [...]”. Outro diretor reforça que “o RH deveria dar mais ferramentas para o executivo [...]. Atualmente não faz nada em relação à formação do executivo”. Ele complementa que “hoje quem cuida da carreira é (somente) o indivíduo, mas a empresa poderia se preocupar um pouco [...]”. Um gestor revela que aprendeu sobre liderança no dia-a-dia, sem uma preparação formal para sua posição. Ele relata: “Alguém viu em mim a liderança, era assim que acontecia. O meu treinamento foi *on the job*, quebrar a

cara, tirar da equipe o máximo [...] repensar meus erros, entender que cada um é diferente, as dores são diferentes para cada um [...] esta foi minha formação”.

Um ponto destacado pelos gestores é a falta de cuidados com o processo de comunicação interna. Na visão deles, a empresa tem “ferramentas brilhantes” de comunicação, mas não sabe como usá-las. O próprio gestor não tem as informações necessárias para conduzir de forma adequada o trabalho das suas equipes. Um deles afirma que “o gestor não sabe informar quais são os objetivos e os rumos da empresa”. Um aspecto destacado é o distanciamento entre RH e gestores, o que, na visão dos gerentes, impacta no processo de comunicação interna. Segundo um gestor: “O RH é muito distante dos gestores. Ninguém se comunica pessoalmente, mas, sim, por e-mails e telefone”. Ele acrescenta: “Alguns aspectos da comunicação são tratados como banais pelo RH e não são veiculados, trazendo problemas para as áreas. A comunicação é desequilibrada”.

Nesse ponto, a alta direção demonstra a mesma preocupação e chama a atenção para a comunicação como um fator motivacional. Na opinião de um dos diretores, levar informações e notícias da organização aos empregados estimula a integração e a participação. “É preciso ter uma *intranet* mais completa, com notícias da empresa para os funcionários”, destaca um diretor. Ele reforça que, na falta de um processo de comunicação estruturado, emergem as fofocas: “Um problema é a fofoca [...] é preciso melhorar a comunicação para evitá-la”.

A relação entre alta direção e RH é marcada por insatisfação explícita por parte dos diretores. Eles apontam a GRH como centralizadora, burocrática e, na maior parte das vezes, dificultadora do processo de gestão de pessoas. Um dos diretores revela: “Vejo o RH como um cliente, e não como um fornecedor. O RH é reativo [...] sua imagem não é das melhores hoje”. Outro diretor destaca que “o RH tem que estar mais próximo, junto no dia-a-dia, tem que ser um parceiro para solucionar [...]”.

Os gestores também demonstraram insatisfação na relação com o RH, concordando com a alta direção. Na visão deles, a GRH não apóia, não oferece soluções, centraliza as atividades e dificulta a resolução dos problemas por parte dos gestores, conforme revelam as declarações seguintes:

O RH é muito centralizador, não dá autonomia aos gerentes. É difícil gerir recursos humanos, mas gostaria de poder.

Eu preciso de crédito do RH, falta apoio por parte deles. O RH não me ajuda a gerir. Neste momento, por exemplo, eles querem que eu reduza o quadro de funcionários e eu não posso.

O RH se tornou uma área burocrática e operacional.

Existe um descontentamento com o RH por parte dos gestores.

O RH não tem comprometimento com os gestores das diferentes áreas.

Segundo um dos diretores, o RH é percebido como a área que faz os pagamentos, programa as férias, oferece os benefícios legais e coordena os processos administrativos relativos à gestão de pessoas. E, dentro dessas atividades, ele destaca pontos em que o RH já atuou de forma positiva que são a assistência social e médica ao empregado e à família. Ele revela que teve uma experiência em que o RH foi “espetacular”, mas que isso hoje não existe mais. Segundo esse diretor: “Hoje temos que fazer o negócio dar dinheiro, essa realidade o RH no passado não vivia”. Ele complementa: “O desafio do RH é conjugar resultados com as relações”.

Confrontando-se os dados analisados com o modelo teórico de Tanure, Evans e Pucik (2007), identificou-se que a percepção da alta direção e dos gestores sobre a atuação da GRH apresenta muitas semelhanças. Pelas declarações, concluiu-se que predominam características da face Executora. Esse é um momento crítico em que mesmo a gestão eficiente dos processos administrativos e a atividades básicas da GRH, elementos típicos dessa face, estão sendo questionados pelos clientes internos.

Os aspectos descritos a seguir caracterizam a face Executora da GRH como é percebida pelos gestores e pela alta direção:

- a) A GRH na Empresa Beta tem ferramentas modernas, porém tal modernidade não encobre a inconsistência com a estratégia do negócio, reforçada pela falta de articulação entre elas. Como exemplo é citada a *intranet*, ferramenta de comunicação interna e desenvolvimento. No entanto, a GRH não explora os problemas da organização que afetam sua competitividade para utilizar todo o potencial dessa e de outras ferramentas de gestão de pessoas, na visão dos gestores e da alta direção;
- b) A face Executora refere-se basicamente ao exercício de realizar as tarefas de recursos humanos. A GRH pode fazer uma gestão efetiva de processos administrativos – o que também é questionado pelos gestores e pela alta direção – porém os recursos são desenvolvidos de forma independente, sem sustentação por fundamentos sólidos, sem integração conceitual ou prática entre eles e os outros sistemas de trabalho;
- c) A perspectiva do executor, de acordo com o modelo teórico, é centrada no fazer e conceitualmente frágil, e a desarticulação entre os diversos processos de RH acaba por não sustentar o que cada metodologia possa oferecer individualmente;

- d) A Execução é focada predominantemente na ação. E, no caso da Empresa Beta, uma ação reativa e pautada pela dificuldade em solucionar os problemas mais básicos da gestão de pessoas. As dificuldades residem principalmente na necessidade e na restrição de investimentos financeiros, na falta de agilidade e na inexistência de parceria do RH com os gestores;
- e) A atuação da GRH não é percebida pelos gestores e pela alta direção vinculada à estratégia do negócio. Um dos aspectos reveladores dessa percepção é a ineficácia, notada por eles, na retenção do conhecimento técnico, matéria fundamental para o sucesso da organização;
- f) Não existe foco de atenção nos gestores, segundo a percepção deles e da alta direção. Assim como também não percebem foco nos colaboradores e nos profissionais do conhecimento. Esse aspecto é ilustrado pela fala de um dos diretores: “Vejo que estamos focando muito em resultados e deixando de lado as pessoas”.

É importante destacar que os dados indicam que os gestores e a alta direção percebiam o RH no passado – antes da privatização da empresa – mais eficiente na resposta às necessidades de desenvolvimento. Na percepção desse público, o processo era facilitado pela abundância de recursos, especialmente financeiros.

Outro ponto de relevância é que muitas vezes alta direção e gestores referem-se ao RH no passado, sendo esse um passado muito recente, visto que uma nova gestão de RH assumiu os desafios demandados pela organização cerca de três meses antes da realização desta pesquisa. Essa nova gestão está bastante caracterizada pelo perfil do profissional contratado para gerir RH, visto como alguém com visão e atuação estratégica e com capacidade de estimular as pessoas diante dos desafios. Em torno desse profissional, já se criou uma “expectativa mágica” de mudanças na atuação da GRH.

Alta direção e gestores esperam parceria do RH, apoio na gestão de pessoas e um reposicionamento da área, exatamente o oposto de como percebem hoje a atuação da GRH, focada na redução dos custos com mão-de-obra, cobradora de respostas, alheia às necessidades dos gestores de pessoas.

A análise dos dados apresentados leva à conclusão de que alta direção e gestores percebem a GRH da Empresa Beta de forma semelhante. Algumas evidências apontam para dificuldades da GRH em adaptar-se ao novo cenário de competitividade e de recursos financeiros restritos, além de desconectada da realidade atual e das necessidades da organização e dos gestores.

Percebe-se que a nova direção da GRH conhece tais dificuldades, mas ainda não houve tempo para respostas e para um reposicionamento. Nota-se também clareza dessa realidade, embora em nível menor de crítica, por parte de toda a equipe de RH, como será abordado na seção seguinte.

4.2.3.2 Diferenças e semelhanças da percepção do RH e da percepção da alta direção e dos gestores

Diferentemente da percepção da alta direção e dos gestores, a equipe de RH acredita que operacionalmente a GRH atua de forma eficiente. A execução das funções básicas é percebida como “regular”, embora destaquem muitas oportunidades de melhoria. Segundo um dos profissionais: “A parte operacional do RH ainda é muito forte [...]”.

As oportunidades de melhoria mencionadas concentram-se principalmente em atividades como captação e retenção de pessoas, remuneração, plano de carreira, treinamento e desenvolvimento. Essa percepção reflete a semelhança da visão dos gestores e da alta direção quanto à fragilidade de práticas importantes para a gestão de pessoas. A equipe de RH destaca essa fragilidade em declarações como: “A distribuição de salários é injusta. Há facilidades para poucos”, ou “a parte de desenvolvimento precisa estar mais vinculada às outras funções”. Mencionam também que “falta intervenção do RH na contratação” e “falta um plano de cargos e salários”.

Os profissionais de recursos humanos têm a mesma percepção da alta direção e dos gestores no que diz respeito à falta de integração entre suas práticas, o que, na opinião da equipe, gera insegurança nos gestores sobre a atuação da GRH e conseqüente falta de credibilidade. Segundo um gerente da área de RH: “Falta um modelo de recursos humanos. As ações do RH estão sendo paliativas e não consistentes. O RH é individualista (não existe critérios definidos) resolvendo problemas, porém frágil por falta de um modelo [...]”

A falta de integração e consistência, além de contribuir para um perfil personalista, causa a falta de autonomia dos profissionais da área e morosidade, na percepção da equipe de RH. Um dos seus membros revela que: “[...] O RH é muito personalista pela falta de existência de um modelo [...]”. Segundo a equipe, contratações, remuneração, treinamentos, são feitos de formas diferentes pois não há “um padrão de conduta”.

Os profissionais de RH da Empresa Beta têm consciência de que a atuação da área é percebida pela alta direção e pelos gestores desvinculada da estratégia da organização e concordam com essa percepção. Eles relatam que a GRH da empresa tem um histórico recente de atuação muito voltada para controles com políticas e práticas desconectadas e afastadas da estratégia organizacional. Segundo um deles: “A gente não tinha muito esse tipo de visão. A área era muito distante, afastada do negócio, até mesmo por desconhecimento do negócio”. A equipe atribui esse foco de atuação ao perfil do acionista anterior que buscou em um curto espaço de tempo retorno rápido do investimento financeiro.

Também o distanciamento das áreas operacionais está claro para o grupo de RH, como percebem igualmente alta direção e gestores. “Há falta de contato com o operacional. A área de desenvolvimento trabalha muito e não fala nada do que está fazendo [...]”, revela um de seus membros.

Outro ponto comum entre a percepção da equipe de RH, da alta direção e dos gestores é a expectativa positiva com relação às possibilidades de reposicionamento da GRH com a nova gestão. Isso movimenta o grupo no sentido da mudança de atuação, como revela um de seus membros: “A nova gestão está aproximando o RH do estratégico da empresa [...] estamos tendo a oportunidade de nos tornar estratégicos [...] estamos fazendo esforço para conseguir isso”. A equipe entende, porém, que se trata de um difícil processo, que envolve uma mudança profunda, inclusive na cultura organizacional. Nas palavras de um de seus membros: “Todos os processos que temos vêm de uma cultura anterior, estatal, centralizada; [...] de repente, quem decide é você, mas cadê a base para fazer?”

Portanto, a percepção da equipe de RH confirma a análise anterior. O momento é de transição na atuação da GRH. Também os profissionais de RH vêem a atuação da área na face Executora da GRH. Alguns aspectos característicos dessa face revelados nas análises das respostas da equipe evidenciam essa percepção:

- a) O foco no fazer e a fragilidade conceitual das políticas e práticas de gestão de pessoas, assim como a desarticulação entre elas, o que reforça a falta de sustentação do que cada metodologia poderia oferecer individualmente;
- b) O predomínio da ação. A equipe de RH enfatiza o volume de atividades e esforço, mas não há percepção de contribuição pelos gestores e pela alta direção;
- c) Não existem fundamentos sólidos de RH, bem como coerência interna entre suas práticas;

- d) Mesmo as tarefas básicas e vitais, como atrair, motivar, desenvolver e manter pessoas e conhecimentos críticos, não são percebidas como eficientes e adequadas às necessidades da organização.

Os profissionais do RH entendem que é necessário estabelecer diretrizes para a GRH da Empresa Beta de forma que sua atuação contribua para os objetivos organizacionais. Nesse cenário, a percepção da realidade está misturada à expectativa de mudanças da GRH gerada pela nova gestão para tornar-se um RH Construtor, com fundamentos sólidos, ações consistentes e integradas. A equipe do RH ambiciona também exercer o papel de Parceiro de Mudanças, aproximando-se da estratégia e dos objetivos organizacionais. Observa-se que a equipe deposita grande esperança de mudança com base em seu reposicionamento comandado pela nova gestão de RH. Identifica-se, no entanto, que o desafio da mudança está associado e percebido por esses profissionais às questões culturais que se instalaram ao longo de toda a história da organização. Nesse ponto, destacam-se as considerações de Tanure, Evans e Pucik (2007) de que uma mudança como demandada e desejada pelo RH da Empresa Beta só será possível com o ajuste da GRH para tornar-se compatível com as necessidades de mudança no ambiente externo. O realinhamento interno da organização é exigido na face Realinhamento da GRH, que é expectativa de atuação da equipe de RH. Nessa face é necessário focar a reconfiguração e a mudança na abordagem da GRH, de maneira a implementar efetivamente os novos objetivos empresariais. O foco está nas mudanças necessárias para se atingir tais objetivos e na implementação de estratégias que facilitem as mudanças, inclusive aquelas necessárias para a estrutura dos fundamentos da GRH.

A discussão e a análise dos dados aqui relatados revelam a complexidade deste momento da Empresa Beta, conseqüente de uma trajetória marcada por mudanças fortes no cenário de negócios, de controle acionário e de necessidades de transformações culturais que ainda não se concretizaram. Na próxima seção, será analisada a percepção da atuação da GRH tendo como pano de fundo os elementos culturais dessa organização que interferem e moldam a gestão de pessoas.

4.2.4 Análise da atuação da GRH com base em aspectos da cultura organizacional

Partindo-se da perspectiva cultura organizacional, pode-se dividir a trajetória da Empresa Beta em três grandes momentos, cada um deles com elementos que contribuíram para a formação da sua cultura e para a modelagem das práticas de RH.

O primeiro corresponde ao período da sua fundação até a privatização no final da década de 1990. Foram quase 33 anos em regime estatal com direção militar. Desde os primeiros anos, a empresa teve como missão formar a área de telecomunicações no Brasil, o que lhe incutiu um sentimento de responsabilidade social até hoje arraigado no orgulho dos colaboradores em pertencer à organização que nasceu desse projeto.

Nesse período, segundo os depoimentos colhidos, a empresa não se preocupava com a competitividade externa, com mercado e custos. Seu foco estava na engenharia e na tecnologia dos processos. Os recursos financeiros eram abundantes, o conhecimento técnico valorizado e compartilhado. Foi a fase de construção do “orgulho de ser Beta”, somado a um sentimento forte de nacionalismo. Os empregados guardam memória de ser referência nacional. O RH nessa fase tinha um papel subserviente, conforme relatos, “[...] fazia o que era pedido”.

O segundo momento começa com a privatização da empresa, no final da década de 1990 – processo que, na opinião de grande parte dos entrevistados, foi “traumático e deixou seqüelas” – e encerra-se com a venda para o novo acionista em 2004. A compra da estatal pelo acionista estrangeiro teve grande impacto na cultura da organização, na percepção dos seus empregados. Austeridade, redução de custos e demissões ficaram como marcas daquele tempo. A empresa “acostumada” a operar com recursos abundantes e sem preocupações com custos, teve que “se acostumar a dar resultados”. O novo acionista trouxe a visão do mercado e o foco na área de vendas, ao mesmo tempo em que, na percepção das áreas de operação, deixou de investir em conhecimento tecnológico e desenvolvimento dos empregados. Foi um período de “[...] pouco investimento na Empresa Beta e retiradas financeiras vultosas”. O novo acionista era percebido como um investidor financeiro, sem preocupações com a transição cultural e a perenidade da organização. O sentimento dos empregados nesse período foi de “orfandade” e “exploração” com relação ao acionista.

Sobre o RH, os empregados entrevistados têm a opinião de que ele não ajudou na transição, “[...] as pessoas não se sentiam apoiadas pelo RH”. Ficou a imagem do RH “predador” – responsável pelo corte dos benefícios, das demissões em massa, da redução dos investimentos em treinamento, da falta de comunicação com os empregados e do aumento do volume de trabalho. Além disso, o RH foi percebido como “todo-poderoso”, com atuação centralizadora e autoritária.

O terceiro momento que se iniciou com a venda da empresa para outro acionista estrangeiro – de nacionalidade diferente da do anterior e, pela primeira vez, do ramo de telecomunicações – e estende-se até o momento atual. Embora, na época da pesquisa, a mudança estivesse recente – aproximadamente dois anos –, o sentimento geral era de renovação e esperança na nova gestão e na GRH, agora com o desafio de trabalhar a cultura e as relações de poder, o nível de pressão por resultados e estresse, recuperar a relação com os gestores e promover o alinhamento organizacional principalmente por meio dos processos de comunicação interna. Essa é a fase da “expectativa mágica” com relação à GRH.

Analisando-se a evolução cultural na Empresa Beta, identifica-se que a concentração de poder, um dos traços culturais brasileiros, segundo Tanure (2005), é característica da atuação da GRH ao longo de toda sua existência, forjada ainda na época na administração militar.

O grau de centralização da autoridade está relacionado à dimensão “Distância do Poder”, estudada por Hofstede (1993), também um traço da cultura brasileira que se revela na cultura da organização Beta, como um recorte da realidade do próprio país se olharmos pela estrutura e dinâmica do governo na época de sua fundação. Sobre esse aspecto, Hofstede (1993) defende que um dos motivos pelos quais o nacionalismo é importante no estudo de culturas organizacionais é político, uma vez que as nações têm formas de governo que impactam o gerenciamento das organizações.

A centralização, o controle das decisões e a personalização revelam-se nas políticas e nas práticas de RH e principalmente na falta de autonomia dos gestores na gestão de pessoas. O sistema de “beijar a mão”, apresentado anteriormente, reflete essa posição de poder do RH. Um gestor relata: “O RH é muito centralizador. Não dá autonomia aos gerentes. É difícil gerir recursos humanos, mas gostaria de poder”.

A orientação para o poder é comum na realidade brasileira, segundo Tanure (2005). Culturas organizacionais com traços dessa natureza caracterizam uma tipologia apresentada por Trompenaars e Hampten-Turner (1993), denominada cultura “Familiar”. Os autores utilizam a metáfora da família que é ao mesmo tempo pessoal, com relacionamentos próximos – como também observamos na Empresa Beta – mas também hierárquicos, no sentido de que o “pai” de uma família tem grande experiência e autoridade excessiva sobre seus “filhos”. O resultado é uma cultura orientada para o poder, na qual o líder é reconhecido como um pai cuidadoso que conhece melhor que o seu subordinado o que deve ser feito e o que é bom para ele.

A relação entre líderes e liderados na Empresa Beta é também pautada pelo poder e guarda características típicas que se encontram em empresas cujas culturas Handy (2003) denominou de “Cultura de Clube”, como já explorado do referencial teórico, em que o líder, ilustrado por Zeus, representa o poder e a influência. O líder, na Empresa Beta toma frente das dificuldades da sua equipe e, no lugar de se colocar como um espectador da atuação e das restrições geradas pela GRH, assume o papel de gestor, criando suas próprias políticas e práticas de RH. Entre essas foram mencionadas pelos gestores: atividades motivacionais como jantares para premiar os destaques de desempenho, comemorações para a família – Dia dos Pais, Dia da Mulher – ferramentas para avaliar desempenho, comunidades virtuais para discussão de assuntos técnicos. Um diretor relata que possui na sua área a prática de pesquisa semestral de clima com elaboração de planos de ação para tratar os itens de insatisfação com a sua participação junto às equipes. “[...] Criada pela área sem ajuda do RH”, conforme revela.

Como já mencionado, os relacionamentos são muito próximos, e as relações pessoais, muito valorizadas na Empresa Beta. Essa importância revela-se nos relacionamentos que extrapolam as fronteiras da organização, na preocupação dos gestores com a motivação, o “bem estar” das suas equipes, com o “lado humano” da organização e também na dificuldade em separar as questões relacionadas ao trabalho daquelas de caráter pessoal.

A existência de “feudos” na organização é apontada por alguns respondentes como conseqüência desse traço cultural. Trata-se do lado negativo das relações pessoais. Segundo um dos diretores, tomar decisões com relação às pessoas em épocas de crise é “caso de polícia”. Ele relata que: “[...] um diretor executivo fez várias substituições em um plano de durou por volta de um ano. Começou com 286 pessoas e terminou com 187. Tiveram muitos problemas políticos, quem pode e quem não pode ser demitido [...]”. Ele complementa: “[...] às vezes eu preciso reduzir o quadro de funcionários e não consigo”.

As relações pessoais, um dos eixos estruturantes da cultura brasileira, permeiam as relações e as atitudes dentro das organizações, como aponta Tanure (2005), e pode-se observar na Empresa Beta. Esse é um elemento que contamina o processo de gestão de pessoas e é alvo de críticas pelos gestores. A influência das relações pessoais, somada à falta de um modelo de gestão de pessoas com práticas bem fundamentadas, integradas e consistentes, imprime um perfil personalista à atuação da GRH. Um dos diretores relata que os assuntos tratados com RH podem dar certo, ou não, dependendo de por quem ele é conduzido.

Uma forma de adaptar-se à realidade é a flexibilidade adotada pelos gestores na organização Beta. A flexibilidade, discutida por Tanure (2005) como um traço articulador do

sistema cultural brasileiro, é revelada nas iniciativas dos gestores em desenvolver seus próprios sistemas de movimentação, reconhecimento, processos internos de comunicação e outros. No caso da Empresa Beta, esse processo pode parecer um sintoma, como abordado por Aidar *et al.* (2004), de que as leis, as regras e as normas de gestão de pessoas não estão sendo percebidas como adequadas. Esse aspecto é tratado por Aidar *et al.* (2004) como um traço das relações pessoais brasileiras, conhecido como “jeitinho”, o que pareceu recorrente na organização Beta. O “jeitinho” é considerado legítimo pelos gestores da empresa para resolver situações aparentemente insolúveis.

Para concluir, a análise revela uma percepção bastante crítica da atuação da GRH, principalmente por parte dos gestores e da alta direção, mas não muito diferente dos próprios profissionais da área de RH. Tais críticas apontam para uma atuação com características que predominam na primeira face, a de Execução, embora as expectativas sejam de uma atuação baseada em fundamentos sólidos com atividades integradas e consistentes, bem como parceira no processo de mudança da organização.

Os traços culturais analisados na Empresa Beta e que, segundo a visão da autora, influenciam a percepção da atuação da GRH, são ao mesmo tempo dificultadores e facilitadores do processo de mudança da organização via gestão de pessoas. Por um lado, existe um sentimento de orgulho muito grande de pertencer a uma organização que sempre esteve à frente do seu tempo com missão e desafios arrojados e com recursos tecnológicos e humanos diferenciados, o que contribui para o otimismo de que novos tempos virão na gestão de pessoas da empresa. Por outro, as transições entre um controle acionário e outro não foram acompanhadas da transição cultural no sentido de buscar o ajuste dos valores e dos comportamentos a cada nova realidade. Isso reforça certa desconfiança da continuidade do processo de mudança. Essa ambigüidade é um fator que desafia a GRH na Empresa Beta e que pode resultar em diferente percepção de sua atuação conforme o posicionamento e a abordagem que virão da nova gestão.

Na próxima seção, serão cruzados os resultados aqui apresentados com os dados e as discussões dos resultados obtidos na Empresa Alfa, consolidando a análise pretendida nos objetivos iniciais deste trabalho.

4.3 Análise comparativa – Empresa Alfa e Empresa Beta

O objetivo desta seção é apresentar os principais elementos que comporão a análise final e as conclusões do presente trabalho no capítulo seguinte. Inicia-se com a apresentação dos dados levantados nas empresas pesquisadas na forma de quadros-resumo e, ao final, será apresentada uma síntese analítica, cruzando-se os dados das duas empresas.

Considerando-se os objetivos específicos desta dissertação, esta apresentação está organizada de forma a permitir a exposição dos dados das duas organizações, a partir daqueles elementos que vão sustentar o objetivo principal deste trabalho, como segue:

- a) Principais pontos do histórico e da evolução das empresas pesquisadas;
- b) Principais pontos da evolução da função RH nas empresas pesquisadas;
- c) Características predominantes, pontos comuns e divergentes na atuação da GRH conforme a percepção da alta direção, dos gestores e das equipes de RH, nas empresas pesquisadas, segundo o modelo teórico;
- d) Aspectos da cultura organizacional que interferem na modelagem e na percepção da atuação da GRH, nas empresas pesquisadas.

Empresa Alfa	Empresa Beta
<ul style="list-style-type: none"> • Criada há pouco mais de quatro anos; • Nasceu de organização constituída nos anos 1910 com a fusão de quatro pequenas empresas de energia; • Nos primeiros 15 anos, atuou sob controle privado nacional; • Incorporada por grupo estrangeiro que investiu intensamente em infra-estrutura; • Comprada por um grupo estatal nos anos 1960 e, na década de 1970, o controle passou para outra empresa estatal; • Fase estatal durou mais de 30 anos, no final dos anos 1990 foi privatizada; • O aumento da competitividade no setor elétrico brasileiro, na década de 1990, gerou necessidade de reorganização dos processos; <ul style="list-style-type: none"> ○ redução do número de empregados e desverticalização do empreendimento; ○ definição de cinco pilares para sua agenda estratégica: Crescimento Sinérgico, Eficiência Operacional, Disciplina Financeira, Sustentabilidade e Responsabilidade Corporativa, Governança Corporativa Diferenciada; • Desempenho recorde de 2005, com reconhecimento do mercado e a valorização das ações, resultados frutos da estratégia de negócios traçada desde a constituição da empresa controladora, com sinergia operacional entre as áreas de geração, comercialização e distribuição; • Atualmente em fase de expansão com investimentos na rede de distribuição de energia e a construção de novas usinas hidroelétricas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constituída na década de 1960, como empresa pública, resultado de propostas desenvolvimentistas do governo; • Controle monopolístico sobre os equipamentos e operações de telecomunicações interestaduais e internacionais do País; • Cultura militar imprimiu visão metódica e racional ao controle dos processos de engenharia; • Na década de 1990, incorporou as mais modernas tecnologias geradas nos países de Primeiro Mundo; • Contribuiu diretamente no processo de modernização do País, disponibilizando tecnologia e infra-estrutura; • Nos últimos 10 anos, o setor passou por profundas transformações, motivadas pelo novo modelo de telecomunicações no País, privatização e a internacionalização dos mercados; • A entrada de concorrentes e de tecnologias diferenciadas exigiu mudanças na estrutura organizacional e no modelo de gestão; • Privatização no final da década de 1990, após programa de transformação iniciado em 1996 com objetivo de competitividade; • Acionista estrangeiro adotou foco prioritariamente comercial; • Aquisição por grupo privado de outra nacionalidade em 2004; • A nova gestão priorizou inicialmente a reestruturação operacional, com o discurso de valorização dos recursos humanos e tecnológicos, enfatizando foco no cliente; • Hoje em processo de reestruturação financeira, renegociou parte da dívida, reduziu custos e aumentou a flexibilidade financeira; • Os grandes desafios atuais são: o crescimento, a conquista de novos mercados e a manutenção da imagem de provedora de alta qualidade.

Quadro 7: Principais pontos do histórico e da evolução das Empresas Alfa e Beta

Fonte: Elaborado pela autora

Empresa Alfa	Empresa Beta
<ul style="list-style-type: none"> • Até o plano de modernização, no final dos anos 1990: <ul style="list-style-type: none"> ○ descrença na atuação da área; ○ centralização e rigidez, o que levava as unidades a desenvolver centros próprios de gestão de pessoas; • A partir do processo de modernização: <ul style="list-style-type: none"> ○ revisão das políticas, processos e ferramentas, com o objetivo de adequar-se às novas estratégias empresariais; ○ organização das funções de RH em quatro divisões subordinadas à gerência de RH, que, por sua vez, se reporta à diretoria de RH e infraestrutura; ○ relação de parceria e busca pelo relacionamento de longo prazo com gestores via consultoria interna pela equipe de RH; ○ maior segurança dos gestores com o apoio do consultor na gestão de suas equipes; ○ investimento na captação de novos profissionais no mercado, priorizando também o recrutamento interno; • Atualmente: <ul style="list-style-type: none"> ○ cerca de 150 horas de treinamento por empregado, por ano. Foco prioritário no desenvolvimento técnico; ○ em meados de 2005, processo de desenvolvimento gerencial foi desacelerado em função da rediscussão das competências gerenciais; ○ avaliação 360 graus em processo de revisão; ○ preocupação com remuneração competitiva; ○ percebido como parceiro de mudança pela alta direção; ○ restrições orçamentárias e “amarras” sindicais dificultam a GRH e ação dos gestores com foco em alto desempenho e justiça de tratamento; ○ grandes preocupações: gestão do clima organizacional e ser parceiro estratégico da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • No início da sua história: <ul style="list-style-type: none"> ○ preocupação em construir os fundamentos da GRH com ênfase na eficiência; • Período estatal, até final dos anos 1990: <ul style="list-style-type: none"> ○ planejamento voltado para insumos e recursos; ○ menor preocupação com mercado, competitividade e custos; ○ estrutura centralizada e distante, com pouca presença junto à força de trabalho e ao corpo gerencial; ○ estrutura educacional marcada pela modernidade das metodologias e programas e foco na formação e atualização tecnológica; ○ RH percebido como subserviente. • Após privatização, em 1999: <ul style="list-style-type: none"> ○ desafio da mudança para atingir novos objetivos estratégicos, como: administrar os investimentos para diminuir custos; ○ passou a ser uma diretoria, com presença no comitê executivo, mas ainda voltado para atividades operacionais; ○ descentralização de atividades administrativas para as unidades de campo; ○ centralização maior das decisões e demanda por menos conflitos; ○ informalização da GRH nas unidades com criação de práticas e ferramentas próprias; ○ “sistema de beijar a mão”; ○ foco no controle do quadro de pessoal e redução dos custos salariais; ○ RH percebido como alheio à transição cultural; ○ atuação personalista e falta de um modelo único de atuação. • Mudança de acionista em 2004: <ul style="list-style-type: none"> ○ sentimento de renovação e esperança; ○ grandes expectativas com as novas propostas da GRH. • Atual: <ul style="list-style-type: none"> ○ desafios: reverter a expectativa mágica com relação a sua atuação e assumir os papéis de parceiro dos gestores e de articulador do processo de mudança da organização.

Quadro 8: Evolução da função RH nas Empresas Alfa e Beta

Fonte: Elaborado pela autora

Características de atuação da GRH conforme modelo “As Quatro Faces ou Etapas de Atuação da GRH”	Empresa Alfa			Empresa Beta		
	Alta direção	Gestores	Equipe RH	Alta direção	Gestores	Equipe RH
Gestão eficiente dos processos administrativos						
Aplicação dos programas e ferramentas de RH						
Áreas funcionais com padrões próprios de formulação, implementação e controle						
Atividades desconectadas da estratégia e desarticuladas entre si, mesmo usando-se ferramentas sofisticadas						
Gestão orientada para a construção da coerência interna entre as funções de RH						
Funções e programas funcionam ajustados						
Aplicação de métodos de integração das funções de RH, à tecnologia, sistema gerencial e mensuração						
Foco de atenção nos gestores, colaboradores e profissionais do conhecimento						
Gestão orientada para o ajuste da organização ao ambiente competitivo						
Formulação e re-configuração das estratégias de RH para tornarem compatíveis às necessidades de mudanças do mercado						
Papel de facilitação do alinhamento da organização aos desafios estratégicos						
Função de suporte às estratégias empresariais						
Atuação integrada com gerências de linha						
Foco de atenção da gestão na dinâmica da mudança e do realinhamento						
Antecipação das mudanças do futuro						
Gestão da tensão das contribuições e paradoxos organizacionais						
Formulação da estratégia de negócios e de RH integradas						
Desenvolvimento das competências organizacionais e das pessoas para produzir em ambiente de mudança contínua						
Papel de criação de ambiente organizacional que utiliza tensões entre opostos como propulsores do desenvolvimento						

Quadro 9: Percepção da alta direção, dos gestores e da equipe de RH nas Empresas Alfa e Beta
Fonte: Elaborado pela autora com base na concepção teórica de Tanure, Evans e Pucik (2007)

Eixos Estruturantes	Empresa Alfa	Empresa Beta
Poder	<ul style="list-style-type: none"> - Centralização das decisões sobre gestão de pessoas no RH; - Autoridade reside na função corporativa do RH; - Desequilíbrio do poder e pouca autonomia dos gestores; - Postura de espectador da liderança; - Distância do poder modelando o processo decisório; - Liderados exercem poder velado sobre os líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Centralização, controle das decisões e a personalização nas políticas e práticas de RH; - Falta de autonomia dos gestores; - Sistema de “beijar a mão” reflete a posição de poder do RH; - Liderança lida com as restrições de forma ativa – não se coloca como um espectador.
Relações Pessoais	<ul style="list-style-type: none"> - Valorização dos relacionamentos pessoais e afetividade; - Dificuldade da liderança em lidar com situações-problema; - Receio das lideranças em criar constrangimentos e comprometer a harmonia do grupo; - Tendência a evitar conflitos; - Dificuldades nos debates sobre baixo desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionamentos muito próximos e as relações pessoais muito valorizadas; - Dificuldade em lidar com situações críticas, como demissões; - Existência de “feudos”; - Influência das relações pessoais nas soluções da GRH e nas decisões.
Flexibilidade: Adaptabilidade e Criatividade	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade dos gestores e do RH em adaptar-se às circunstâncias e se ajustarem aos limites e às condições existentes para gerir pessoas na organização sem romper com as relações formais; - O “jeitinho” adquire o significado da engenhosidade e reflete a criatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptação dos gestores às condições existentes com a criação dos próprios programas e ferramentas de gestão de pessoas; - As normas de gestão de pessoas não estão sendo percebidas como adequadas; - O “jeitinho” é recorrente na organização e considerado legítimo pelos gestores para resolver situações aparentemente insolúveis.

Quadro 10: Aspectos da cultura organizacional das Empresas Alfa e Beta
Fonte: Elaborado pela autora com base na concepção teórica de Tanure (2005)

A análise do Quadro 7 demonstra que as duas empresas pesquisadas, embora atuantes em ramos distintos, possuem uma trajetória marcada por mudanças motivadas por profundas transformações no setor de atuação. A abertura do mercado e o conseqüente aumento de competitividade geraram a necessidade de reorganização dos processos, mudanças na estrutura organizacional e na gestão.

Outro ponto que vale ressaltar é a mudança no controle acionário, impactando seu modelo de gestão e a modelagem das práticas de RH. A Empresa Alfa iniciou suas atividades como empresa privada nacional e depois foi incorporada por grupo privado estrangeiro; antes da privatização e criação da *holding*, mudou duas vezes de controle acionário por empresas estatais. Tais mudanças exigiram esforço de adaptação com evoluções culturais que ainda hoje marcam sua gestão. A Empresa Beta, originária de projeto desenvolvimentista do governo militar, após a privatização há 10 anos, teve dois diferentes acionistas cujas

nacionalidades, motivações e modelos de gestão desconstruíram uma cultura estatal arraigada em seus membros e passa hoje por uma reconstrução não só dos aspectos estruturais da gestão, mas também comportamentais da organização. Ambas definiram novos rumos com o objetivo de manterem-se competitivas desafiando as próprias limitações, sejam financeiras, sejam tecnológicas, sejam humanas.

É interessante observar que, apesar das semelhanças em seus históricos, a trajetória das duas empresas demonstra conseqüências diferentes na modelagem e na percepção da atuação da GRH. A análise do Quadro 8 nos leva a concluir que a evolução da função RH na Empresa Alfa vai da descrença por parte dos empregados até um processo de resgate na confiança e na parceria da GRH com gestores e alta direção. A disposição da equipe de RH em rever suas práticas e acompanhar o movimento de evolução da estratégia da organização é percebida pela alta direção, embora os gestores ainda prescindam de uma atuação mais voltada para as suas necessidades, com foco na parceria. Avaliam também uma necessidade de maior integração e articulação das práticas de GRH, de forma a garantir o alto desempenho das suas equipes, como podemos observar nos dados apresentados no Quadro 9.

Na Empresa Beta, o RH partiu de uma atuação em que seus fundamentos enfatizavam a eficiência com foco na formação e atualização tecnológica dos seus colaboradores de forma a cumprir a missão de contribuir para a modernização do País, disponibilizando tecnologia e infra-estrutura. Assim, o RH era percebido como conectado aos objetivos estratégicos da organização captando, desenvolvendo e retendo as competências demandadas para o negócio. Ao longo de sua história, a GRH na Empresa Beta assumiu a passividade ante as mudanças, atuando de forma desconectada das necessidades de seus clientes internos, sofrendo ela própria os impactos da transição cultural e dos diferentes modelos de gestão, fechando-se em seus próprios processos, centralizando e enrijecendo ainda mais sua atuação. Seu movimento foi no sentido de distanciar-se dos gestores, quando não dificultar sua atuação colocando restrições à gestão das suas equipes.

Pontos comuns entre as duas empresas são as características de centralização e poder pela GRH em detrimento da autonomia dos gestores, como podemos avaliar no Quadro 10. No entanto, enquanto na Empresa Alfa a liderança coloca-se na postura de espectador “desobrigando-se” da necessidade em lidar com situações-problema, na Empresa Beta os gestores buscam formas de lidar com as restrições impostas pela GRH com a criação de soluções próprias.

As duas empresas apresentaram traços em sua cultura presentes na cultura brasileira e que impactam a percepção e a atuação da GRH, como também demonstrado no Quadro 10,

como: a valorização dos relacionamentos pessoais e a decorrente dificuldade em pautar as decisões sobre pessoas com foco profissional; a tendência a evitar conflitos ou lidar com eles de forma aberta e isenta; o “jeitinho”, recurso engenhoso e criativo para adaptar-se às condições existentes sem romper com as relações formais ou criar mecanismos para solucionar situações aparentemente insolúveis.

Concluindo, o posicionamento da GRH na Empresa Alfa reflete-se na percepção por parte da alta direção e da própria equipe de RH de uma atuação predominantemente nas faces Construção e Realinhamento da GRH. Diferentemente da percepção dos gestores que, embora demonstrem satisfação com vários aspectos da GRH, percebem sua atuação na face Executora, principalmente em função da desarticulação das suas práticas e da desconexão com a estratégia organizacional.

Na Empresa Beta, a percepção da alta direção, dos gestores e da equipe de RH é única com relação à face de atuação. Todos concordam que a GRH atua na face Executora, sendo que existe forte descontentamento dos gestores e da alta direção na relação com o RH. A equipe de RH, por sua vez, tem consciência de que é percebida na função Executora, mas acredita que possui uma gestão eficiente dos processos administrativos e ferramentas que possam elevá-la a uma atuação mais ajustada às necessidades dos gestores e da organização. Todos demonstraram grande expectativa no reposicionamento da GRH com a nova gestão, no sentido de assumir o papel de parceiro dos gestores e de articulador do processo de mudança da organização.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento deste trabalho teve como ambição compreender melhor a percepção da contribuição da GRH, segundo diferentes atores da organização para o desempenho organizacional. Para aprofundar esta questão, partiu-se de um referencial teórico que considera que a GRH pode contribuir para o sucesso da organização de diversas formas.

Considerando que o debate sobre o tema é amplo e marcado pela controvérsia, na presente dissertação delimitou-se a pesquisa na investigação da atuação da GRH com base na percepção daqueles públicos que, no dia-a-dia organizacional, participam – ou deveriam participar – efetivamente da gestão de pessoas: a alta direção, os gestores de linha e a equipe de RH. Portanto, não se pretendeu avaliar a atuação da GRH em si, mas identificar, do ponto de vista desses públicos, as características predominantes na atuação da GRH, valendo-se da percepção das suas atividades, do seu foco de atenção, da função, do seu papel e da sua contribuição para o desempenho organizacional. Isso significa dizer que a percepção de cada grupo de respondente foi respeitada mesmo que contrapondo aos demais grupos.

Dada a diversidade de abordagens existentes para tratar o tema gestão de recursos humanos, escolheu-se um modelo teórico para referenciar e delinear os principais pontos comuns e divergentes entre os grupos. Esse modelo caracteriza as faces ou etapas de atuação da GRH e os papéis delas decorrentes como: Execução – O RH Executor; Construção – O RH Construtor; Realinhamento – O RH Parceiro de Mudanças; e Direção – O RH Navegador. Assim, foi considerado também um referencial teórico para sustentar a análise dos aspectos da cultura organizacional que puderam ser observados, tomando-se por base a percepção da atuação da GRH. Os eixos estruturantes da cultura brasileira considerados neste referencial – poder, relações pessoais e flexibilidade – apóiam a análise da cultura organizacional.

Antes de responder ao objetivo principal deste trabalho, duas considerações devem ser feitas. A primeira diz respeito à evolução da organização. A análise empreendida indicou que o histórico da empresa é aspecto relevante na construção de um padrão de atuação da GRH, em especial a criação; os movimentos de mudança de mercado; o tipo de composição e mudanças de controle acionário; a evolução dos modelos de gestão e das estratégias, sejam motivados por fatores internos, sejam motivados por fatores externos à organização.

Tais eventos representam marcos cujos desdobramentos refletem-se nas políticas e práticas de GRH, que, por sua vez, também contribuem na forma de lidar com cada uma dessas situações. Assim, cabe ressaltar que os resultados da pesquisa indicam que o

posicionamento adotado pela GRH perante esses movimentos modelam diferentes atuações e percepções dela. Essa conclusão baseia-se principalmente na postura distinta assumida pela GRH na Empresa Alfa e na Empresa Beta. A primeira, buscando adaptar-se às demandas geradas no novo cenário de negócios; e a segunda, na direção contrária, mantendo-se à margem do processo de mudança, “protegendo” suas práticas e indiferente às necessidades dos gestores de pessoas. Enquanto a GRH na Empresa Alfa reagiu de forma a compreender as novas necessidades da organização – leia-se principalmente aquelas geradas pela alta direção – e tratá-las na relação de parceria, a GRH na Empresa Beta colocou-se como um elemento restritivo na atuação dos gestores e da alta direção, em momentos considerados críticos, apontando predominantemente as limitações impostas pela conjuntura no lugar de buscar soluções.

A segunda consideração importante é que os resultados da pesquisa validam a influência que alguns aspectos da cultura do País – que, por seu turno interferem na cultura organizacional – exercem na modelagem da gestão de pessoas. Poder, relações pessoais e flexibilidade são fatores que permearam as discussões e as entrevistas durante a pesquisa. Nos dois casos estudados, foram observados indícios de que o poder da autoridade sobre a gestão de pessoas reside na função RH. Esse aspecto foi analisado considerando-se principalmente o caráter centralizador da GRH e a pouca autonomia conferida aos gestores na gestão de suas equipes. Interessante ressaltar que, diante do poder da GRH, a liderança na Empresa Alfa coloca-se como um espectador crítico, “desobrigando-se” da necessidade de enfrentar situações-problema, ao passo que na Empresa Beta os gestores buscam formas de lidar com as restrições impostas pela GRH com a criação de soluções próprias.

Analisando-se o comportamento da liderança nos dois casos, pode-se perceber com clareza que a flexibilidade está presente nos mecanismos utilizados pelos gestores como forma de adaptação. Nas duas empresas, os gestores se utilizam do “jeitinho” como recurso engenhoso e criativo para adaptar-se às condições existentes sem romper com as relações formais ou criar mecanismos para solucionar situações aparentemente insolúveis. Destaca-se, porém, que na Empresa Alfa pode-se observar uma acomodação maior dos gestores com relação ao que se espera e ao que se recebe de suporte da GRH. A questão que se coloca é se o cenário atual com perspectivas de expansão dos negócios na Empresa Alfa permite que essa acomodação não impacte os resultados da organização.

No que concerne ao comportamento das lideranças, revela-se ainda a tendência a evitar conflitos ou a lidar com eles de forma aberta. Essa tendência é gerada pela valorização das relações pessoais no ambiente de trabalho, dificultando o debate sobre desempenho e as

decisões dele decorrentes, como: *feedbacks* assertivos, orientações para o desenvolvimento, movimentações e demissões.

Feitas essas considerações e observada a relevância de compreendê-las, serão apresentados neste ponto os resultados das análises da percepção da alta direção, dos gestores e da equipe de RH quanto à atuação da GRH nas empresas pesquisadas.

A análise da percepção dos gestores nas duas empresas aponta para uma atuação na face Executora da GRH. A característica que predomina para consolidar a visão desse público é a desarticulação das atividades da GRH entre si e a desconexão com a estratégia organizacional. Na Empresa Beta existe um fator agravante, já que mesmo as funções mais operacionais da área como a gestão dos processos administrativos são percebidas como ineficientes. Detecta-se um sentimento de que especialmente o grupo de gestores – mas não somente ele – vê o RH descolado da realidade que a organização vive; na visão desse grupo a melhor contribuição seria não atrapalhar o gestor na atuação junto às suas equipes. Nesse ponto, os gestores da Empresa Alfa demonstram uma percepção fundamentalmente diferente. Eles percebem o movimento de revisão das práticas de gestão de pessoas no sentido de construir a coerência interna e também enxergam o esforço da GRH para estabelecer a parceria com os gestores mediante mecanismos de relacionamento com as áreas. O que levaria a GRH na Empresa Alfa a ser percebida pelos gestores como atuando na face Construção.

A percepção da equipe de RH assemelha-se à da alta direção na equipe Alfa. Ambos compartilham a visão de que, além da gestão orientada para a construção da coerência interna e a conexão com a estratégia organizacional, a GRH atua no ajuste estratégico interno da empresa para tornar-se compatível com as necessidades das mudanças do ambiente externo. Portanto, os papéis de Construtor e Parceiro de Mudanças são percebidos pelos dois grupos na atuação da GRH.

A análise realizada revela que alguns fatores contribuem para a percepção do RH no papel de Construtor na Empresa Alfa. O primeiro é que existe uma figura nuclear no sistema de RH que orienta as ações da gestão de pessoas. As ações são consistentes e integradas com o objetivo de manter a motivação e o bom clima organizacional, o que não garante necessariamente o melhor desempenho. Outra razão é que existe intenção dos especialistas do RH em ajustar os fundamentos da GRH para garantir sua coerência interna, embora ainda não seja o que acontece.

A percepção do papel de Parceiro de Mudanças, compartilhada pela alta direção e pelo RH na Empresa Alfa, é favorecida pela atuação pontual da GRH nas atividades que

auxiliaram a concretização do plano de modernização da empresa. Nessa ocasião, foram realizadas ações em resposta às necessidades de mudança de forma reativa, mas avaliadas pela alta direção e área de RH como eficiente suporte às estratégias empresariais, orientadas pelo foco na dinâmica da mudança e pelo realinhamento.

É interessante observar que na Empresa Alfa a tensão entre os papéis do Construtor e do Parceiro de Mudanças reflete-se na manutenção da consistência interna, percebida pelos gestores como frágil. A análise que se faz é que o ajuste externo com foco na dinâmica das mudanças necessárias no longo prazo compete com a necessidade de administrar questões imediatas do presente. Esse conflito baseia-se no fato de que a GRH precisa adequar-se à necessidade de manter a consistência interna e ao mesmo tempo focar a compatibilidade com as exigências do ambiente externo. Para a alta direção e a equipe de RH, essa adequação externa ocorre e, portanto, na percepção desses públicos, a GRH tem uma gestão estratégica. Ao contrário, os gestores chamam a atenção para o fato de que, se os fundamentos básicos e a consistência interna estão sendo negligenciados, a atuação da GRH é, na visão deles, executora com foco predominante na ação e no curto prazo.

Na Empresa Beta, o momento contribui para uma percepção bastante crítica da atuação da GRH. O que se pode apontar como uma semelhança na percepção dos três públicos é a necessidade de reconstruir os fundamentos da GRH para voltar a atuar como um parceiro do negócio. Este é um ponto interessante detectado na pesquisa: nos primórdios da organização, a GRH era percebida como conectada aos seus objetivos estratégicos, tendo sua atuação voltada para a formação dos recursos necessários ao cumprimento da missão da organização. Decorrentes dessa observação, algumas questões são colocadas, a saber: em que momento da sua história a GRH da Empresa Beta se desviou do seu papel estratégico? Não seria o caso típico do RH que se transformou em um zelador das próprias práticas e então se desvinculou da sua função essencial? Embora intrigantes, tais questões não foram respondidas dados os limites da pesquisa e o foco nos seus objetivos principais.

Contudo, a proposta da nova gestão do RH é exatamente recuperar essa posição e assumir os papéis de parceiro dos gestores e de articulador do processo de mudança da organização. O discurso nesse sentido tem sido alardeado, e as expectativas são grandes. Alta direção e gestores anseiam pela parceria e acreditam poder contribuir para essa “retomada”. A equipe de RH busca a definição de um modelo único de atuação e a orientação dos caminhos para a atuação estratégica da GRH. Esse conjunto de desejos foi traduzido como uma “expectativa mágica”, que pode tanto facilitar quanto dificultar a realização dos planos dessa nova gestão, visto que o nível de insatisfação é grande e generalizado.

Outra constatação que se sobressai é a de que, nos dois casos estudados, a face Direção via GRH está distante de ser uma realidade na percepção dos três públicos. A GRH não consegue antecipar-se às mudanças do futuro e administrar as tensões construtivas entre os opostos como: satisfazer as necessidades dos clientes e permanecer à frente deles; responder às questões de curto e de longo prazos; alavancar recursos existentes e desenvolver novos recursos; centralizar e descentralizar; atuar com flexibilidade e com eficiência; realizar as mudanças necessárias e ter continuidade, entre outros. A diferença observada entre os dois casos é que na Empresa Alfa existe, por parte da equipe de RH, a consciência dessa distância e da necessidade de desenvolver competências organizacionais e das pessoas para operar em ambiente de mudança contínua, de gerir a empresa de fato por intermédio das pessoas, além da gestão da tensão dos paradoxos organizacionais, principalmente o equilíbrio entre as ações de curto e de longo prazos.

Quanto à Empresa Beta, não se pode afirmar que a equipe de RH tenha a mesma consciência, uma vez que a percepção da realidade está misturada à expectativa de mudanças da GRH gerada pela nova gestão. Os profissionais de RH entendem que é necessário estabelecer diretrizes para a GRH da Empresa Beta, de forma que sua atuação contribua para os objetivos estabelecidos hoje pela organização. Não está claro se esses profissionais percebem a necessidade de construir já as condições necessárias para administrar as dualidades que precisam ser reconciliadas ou equilibradas dinamicamente.

Para responder ao objetivo principal desta dissertação, é necessário também abordar alguns fatores que a pesquisa apontou como significativos na construção da percepção sobre a atuação da GRH, que será detalhado no parágrafo seguinte.

O primeiro deles diz respeito ao posicionamento da GRH ante as necessidades de cada público. Os gestores demonstram um nível de crítica maior com relação ao suporte da GRH na gestão diária de pessoas, na disponibilização de ferramentas e programas que, no conjunto, sustentem a gestão do desempenho das suas equipes, a retenção de talentos e as condições necessárias para responder aos desafios impostos pelos objetivos organizacionais. As necessidades dos gestores não satisfeitas pela GRH geram uma percepção mais crítica da sua atuação quanto às funções vitais da GRH, o que, conseqüentemente, diferencia em maior ou menor grau a percepção desse público da percepção dos demais.

O segundo se relaciona ao nível de envolvimento de cada público nos processos de mudança. Os gestores, principalmente, apontam fragilidades da atuação da GRH que, se bem trabalhadas, poderiam facilitar a aderência da liderança aos processos de mudança da organização, especialmente aqueles que envolvem mudança cultural. Um processo

identificado como fundamental é a comunicação interna como elemento de alinhamento organizacional. A GRH muitas vezes subestima a complexidade desse processo e a necessidade de transparência e agilidade no desdobramento das estratégias até o nível tático de liderança, ou seja, os gestores. Nesses casos, embora a GRH reconheça a importância desse processo, ela não o realiza de forma efetiva e somente a parceria com a alta direção não se mostra suficiente para uma atuação mais estratégica da GRH. Esse é um dos fatores que geram a não-consistência entre a percepção desses três públicos no que diz respeito à parceria para os processos de mudança.

O terceiro fator é a valorização da GRH pelo acionista ou por quem o representa na organização. O discurso de valorização dos recursos humanos deve se refletir na efetividade de suas práticas mais do que na sua modernidade ou sofisticação. Pode-se observar que o investimento no desenvolvimento das pessoas é um fator crítico na percepção de gestores e da alta direção para consolidação do discurso de valorização da GRH. O que se nota é que a ambigüidade do acionista ou do seu representante sobre as questões relacionadas a pessoas contamina a percepção da organização – principalmente daqueles responsáveis por gerir os recursos humanos – sobre a atuação da GRH. Se por um lado se disponibiliza recursos para aquisição de ferramentas e promoção de condições técnicas da área, por outro o valor pode não ser real quando no dia-a-dia o foco está na redução de custos com mão-de-obra, na jornada de trabalho com pouca flexibilidade para investir em desenvolvimento, no desequilíbrio entre as metas e as condições para alcançá-las.

Os dados nos permitem então concluir que o nível de consistência entre a percepção da alta direção, dos gestores e da equipe de RH pode ser maior ou menor em função desses fatores.

Sintetizando, a pesquisa indica um razoável grau de inconsistência entre a percepção dos três públicos, considerando os fatores mencionados e que se encontravam presentes à época da coleta dos dados. Observa-se, contudo, que na Empresa Alfa encontrou-se maior consistência entre a percepção da alta direção e a da equipe de RH pelas possíveis razões já exploradas; na empresa Beta, essa consistência é maior entre alta direção e gestores, também pelos motivos mencionados na análise.

O conhecimento e a compreensão da percepção sobre a atuação da GRH, segundo os diferentes atores organizacionais, constituem uma visão mais abrangente e sistêmica sobre a GRH, que poderá ter implicações práticas importantes. Acredita-se que os resultados deste estudo possam subsidiar uma reflexão dos profissionais de RH por meio de uma análise crítica da contribuição da gestão de pessoas para o desempenho organizacional, possibilitando

um possível reposicionamento no sentido de atuar de forma consistente com os desafios da organização.

Espera-se também que os resultados deste trabalho, somados às investigações em outras organizações que operam no Brasil – feitas na pesquisa mais ampla da qual esta dissertação faz parte – e comparados a empresas européias e americanas, possam enriquecer a análise da realidade brasileira, no que diz respeito à gestão de pessoas e contribuir para o desenvolvimento da produção acadêmica.

Cabe ressaltar uma contribuição significativa deste trabalho propiciada pelo método de pesquisa utilizado. Se por um lado os estudos de caso possam representar uma limitação por não ser generalizável a universos, por outro pode estender-se a proposições teóricas, expandir e universalizar a teoria, ou seja, realizar uma generalização analítica por meio dos estudos dos casos apresentados.

Não se pode deixar de destacar algumas limitações inerentes ao estudo realizado. A primeira delas é com relação ao próprio tema, pelo caráter subjetivo das questões vinculadas a pessoas que estão sujeitas às diversas interpretações e podem se refletir na percepção dos respondentes e também na dos pesquisadores. A segunda é o necessário foco da pesquisa que restringe a abordagem a outras questões que surgem durante o trabalho. Outro importante fator limitador é o tempo. Estudos que abordam fenômenos como a cultura organizacional, por exemplo, poderiam apresentar resultados mais consistentes, se realizados longitudinalmente. Contudo, este tema tratou de um objetivo específico do trabalho, contribuindo para uma compreensão mais ampla da resposta ao objetivo principal.

Sendo o tema inerentemente subjetivo, pesquisas que abordem questões relacionadas às pessoas nas organizações não esgotam as questões aqui colocadas. Assim, recomenda-se que outros estudos aprofundem a análise da atuação da GRH à luz do mesmo modelo teórico e que sejam acrescidos da relação entre como essa atuação contribui efetivamente para o desempenho organizacional. Trata-se nesse caso de buscar indicadores que comprovem a relação das faces de atuação da GRH com os níveis de performance organizacional.

Uma questão relevante se coloca ainda para novos estudos: analisar com maior profundidade as limitações e as possibilidades que a GRH no Brasil enfrenta para atuar no papel de Navegador, tão necessário no cenário contemporâneo dos negócios. Isso significa descortinar os caminhos que poderão levar a GRH a construir as competências da organização e das pessoas para gerir a tensão entre os paradoxos organizacionais, de forma a tornar-se a propulsora do desenvolvimento organizacional.

REFERÊNCIAS

AIDAR, M. M.; BRISOLA, A. B.; MOTTA, F. C. P.; WOOD JR, T. Cultura Organizacional Brasileira. In: WOOD JR, T. (Org.) **Mudança Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT J. F. (Org.). **O indivíduo na organização – dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 39-79.

ASTIVERA, A. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Pioneira, 1989. p. 157.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som – um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 65-79.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard” – Interligando pessoas, estratégia e performance**. 8. ed. São Paulo: Campus, 2001. p. 16-43.

BOUDREAU, G. T.; MILKOVICH, G. T. **Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 500-502.

CABRERA, L. C. Q. et al. **Transição 2000 – Tendências, mudanças e estratégias**. São Paulo: Makrom Books, 1993. Cap. 11, p. 233-243.

CHILD, J. Theorizing about organizations cross-nationally. **Advances in comparative international management**. v. 13, p. 27-75, 1999.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar – práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 1995. Cap. 1, p. 27.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 33-38.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas – modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EMPRESA ALFA – Dados secundários – *site* da organização. 2006

EMPRESA ALFA – Dados secundários – documentos internos. 2005 / 2006

EMPRESA BETA – Dados secundários – *site* da organização. 2006

EMPRESA BETA – Dados secundários – documentos internos. 2006

ENRIQUEZ, E. **Psicanálise e Ciências Sociais**. *Ágora*, Rio de Janeiro v. VIII, n2, p.153-174 jul./ dez. 2005.

EVANS, P.; PUCIK, V.; BARSOUX, J. L. **The global challenge: frameworks for international human resource management**. Boston: MacGraw-Hill, 2002. 553p.

EXAME MELHORES E MAIORES. **As 500 maiores empresas do Brasil**. São Paulo: jul. 2005.

FISCHER A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11-32.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por Competências**. 6. ed. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 17-18.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. **Tendências com orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – RH 2010**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, ANO 2001, ANPAD. CD-ROM.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 5.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 291.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G.; STEVENATO, L. A. **Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional**. Revista de Administração, São Paulo v. 32, n1, p23-37 jan./mar. 1997

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: CALDAS, M. P.; MOTTA, F. C. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54.

GIL A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. p. 168.

GRATTON, L. **Estratégia viva – As pessoas estão no centro do sucesso do negócio**. 1. ed. Porto: Ambar, 2003. p. 36-61.

GOLDEMBERG M. **A arte de pesquisar**. 8. ed. São Paulo: Record, 2004. p. 33-35.

GUBMAN, E. L. **Talento – Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. 8. ed. São Paulo: Editora Campus, 1999. p. 301.

HANDY, C. **Deuses da Administração** – como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 9-42.

HANDY, C. Encontrando sentido na incerteza. In: GIBSON, R. (Ed.) **Repensando o Futuro** – repensando negócios, princípios, concorrência, controle e complexidade, liderança, mercados e o mundo. São Paulo: MAKRON Books do Brasil, 1998. p.4.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, p. 75-89. Fall, 1993.

KAËS R O **intermediário na abordagem psicanalítica da cultura**. Scielo Psicologia USP, São Paulo v. 14, n3, p.5, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Cap. 5, p. 136-176.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização**: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias. Belo Horizonte, 2005. Disponível em <http://www.pucminas.br/biblioteca/normalizacao_monografias.pdf> Acesso em: nov. 2005.

PRATES, M. A. S.; TANURE, B. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: CALDAS, M. P.; MOTTA, F. C. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 55-69.

PUGH, D.S.; HICKSON, D.J. A gestão das organizações. In: RODRIGUES, S. B.; BARROS B. T.; MEIRELLES, A. M.; AGUIAR, A. C.; (Orgs.) **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. p. 120.

RÚDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986. p. 43.

SENGE, P. et. al. **A dança das mudanças**. Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 27.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Slow Management Review**. Winter, 1984.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK V. **A gestão de pessoas no Brasil** – virtudes e pecados capitais – Estudos de Casos. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2007.

TANURE, B. **Fusões e aquisições no Brasil**: entendendo as razões dos sucessos e fracassos. São Paulo: Atlas, 2003.

TANURE, B. **Gestão à brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2004.

TROMPERAARS, F. C.; HAMPTEN-TURNER, C., **Rinding the waves of culture**: understanding cultural diversity in business. 2. ed. London: Nicholas Brealey, 1993. p. 161-198.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos** – inovando para obter os melhores resultados. 7. ed. São Paulo: Futura, 2002. Cap. 2, p. 39-73.

VERGARA S. C. **Produção científica em Administração no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 35-49.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 51.

WOOD, T. J. **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004. p. 279- 280.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.