

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
FUNDAÇÃO DOM CABRAL
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE
E DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NO PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:
um estudo de caso numa empresa de médio porte localizada na
região metropolitana de Belo Horizonte

Daniela Pessoa Scarioli Soares

Belo Horizonte

2009

DANIELA PESSOA SCARIOLI SOARES

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE
E DA CULTURA ORGANIZACIONAL
NO PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:
um estudo de caso numa empresa de médio porte localizada na
região metropolitana de Belo Horizonte**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. José Márcio de Castro.

Belo Horizonte

2009

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S676i Soares, Daniela Pessoa Scarioli
O impacto do ambiente e da cultura organizacional no papel da área de recursos humanos: um estudo de caso em empresa de médio porte / Daniela Pessoa Scarioli Soares. Belo Horizonte, 2009.
149f. : Il.

Orientador: José Márcio de Castro
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Teoria da contingência (Administração). 2. Cultura organizacional. 3. Administração de pessoal. 4. Desenvolvimento organizacional. I. Castro, José Márcio de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.012

**A meu marido, Julinho,
e a meus filhos, Henrique e Julia,
que são constante fonte de inspiração na minha vida.**

“O homem é do tamanho de seus sonhos...”

Fernando Pessoa

AGRADECIMENTOS

Ao longo deste processo de aprendizado e crescimento, pude contar com pessoas muito especiais, que me ajudaram, cada uma a seu modo, a realizar este sonho. Esta talvez seja a página mais difícil de ser escrita, pois, às vezes, com palavras não conseguimos demonstrar toda a gratidão que sentimos.

Agradeço a Deus, por ser um eterno companheiro nas minhas jornadas...

Ao meu orientador, Prof. José Márcio de Castro, pela disponibilidade, incentivo, exigência e companheirismo. Por compartilhar comigo o interesse pelo assunto e instigar a busca pelo conhecimento e aprendizado.

A Elismar Álvares da Silva Campos, pessoa com quem trabalho, por quem tenho muito respeito e admiração, por sua compreensão e apoio ao abrir portas de empresas para a realização da pesquisa.

À empresa que abriu portas e tornou possível a realização da pesquisa, em especial à Shirley, pela atenção, disponibilidade, paciência e abertura.

Aos meus pais, por serem o meu porto seguro, pessoas com as quais posso contar em qualquer momento da minha vida, para dividir as minhas alegrias, tristezas, angústia, ansiedade. Grandes exemplos e referência que tenho na vida.

Às minhas irmãs, Biba e Bebel, pelo carinho, companheirismo, amizade, amor.

Ao meu marido, Julinho, amor e companheiro, por sempre ser capaz de me mostrar um outro lado da vida, de mais abertura, alegria e simplicidade, contribuindo para que eu encontre mais leveza na busca de meus objetivos.

Aos meus filhos, Henrique e Julia, fontes inesgotáveis de amor, que muitas vezes me ajudaram a definir minhas reais prioridades.

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo investigar e analisar a influência do ambiente externo e da cultura organizacional no papel desempenhado pela área de recursos humanos nas empresas. Para isso, foi realizado um estudo de caso, de natureza qualitativa, em uma empresa de médio porte localizada na região metropolitana de Belo Horizonte. Em um primeiro momento, realizou-se uma revisão crítica da literatura pertinente considerando as instâncias pesquisadas – ambiente, cultura organizacional e papel da área de gestão de pessoas. Em seguida, no estudo de caso, buscou-se identificar a relação entre o ambiente externo e as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas na empresa, analisando o tipo de ambiente existente e sua influência na área de gestão de pessoas. Posteriormente, procurou-se caracterizar e classificar a cultura organizacional, verificando a relação existente entre esta e as práticas de gestão de pessoas. Por fim, analisou-se o papel da área de recursos humanos no processo de adaptação da empresa às exigências e pressões do ambiente externo. Os resultados evidenciaram que o ambiente externo é uma variável independente que interfere nas práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela empresa e que a cultura organizacional é uma variável interveniente que exerce o papel de mediadora na relação entre o ambiente e a área de gestão de pessoas, influenciando no papel desempenhado pela área de recursos humanos da organização. Há indícios de que a área de recursos humanos tem importante função no processo de ajustamento e adaptação da empresa às pressões do ambiente ao desempenhar o papel de agente de mudança.

Palavras-chave: Teoria contingencial. Ambiente externo. Cultura organizacional. Papel área de Recursos Humanos. Mudança organizacional.

ABSTRACT

This study aimed to investigate and analyze the influence of external environment and organizational culture on the role played by the area of human resources in companies. For that, there was a case study of qualitative nature, in a medium size company located in the metropolitan area of Belo Horizonte. In a first moment, a critical review of the literature considering the relevant departments surveyed - environment, culture organizational role and the area of managing people. Then, in the case study, we tried to identify the relationship between the external environment and management practices developed to manage people, analyzing the type of existing environment and its impact in the management of people. Subsequently, we tried to characterize and classify the organizational culture, examining the relationship between this and the management practices of people. Finally, it examined the role of the area of human resources to adapt to the demands of business and pressures of the external environment. The results showed that the external environment is an independent variable that interferes in the practice of managing people developed by the company and the organizational culture is an intervening variable that exerts the role of mediator in the relationship between the environment and the area of managing people, influencing the role played by the area of human resources of the organization. There is evidence that the area of human resources has an important role in the process of adjustment and adaptation to the pressures of the business environment to act as agent of change.

Keywords: Contingency Theory. Organization Environment. Organizational Culture. Role Played by the Area of Human Resources. Organizational Changes.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1: Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.....	35
Figura 2: Categorização das atividades de RH.....	40
Figura 3: Níveis da cultura.	42
Figura 4: Dimensões da estrutura de valores competitivos.	52
Figura 5: Distribuição das prioridades da empresa em relação aos quadrantes do modelo.	53
Figura 6: Culturas de Recursos Humanos.	60
Figura 7: Correlação entre a cultura nacional, cultura organizacional e páticas de RH.....	65
Figura 8: Modelo de pesquisa.....	69
Figura 9: Representação da Cultura Organizacional da empresa estudada.	94
Figura 10: Representação do desenvolvimento de cada um dos papéis de RH na empresa estudada.	107
Figura 11: Sobreposição dos modelos referentes aos múltiplos papéis da área de Recursos Humanos.....	111
Figura 12: Relações entre o ambiente, a cultura e as práticas de gestão de pessoas da empresa pesquisada e as influências que essas instâncias exercem umas nas outras.....	112
Figura 13: Modelo de pesquisa revisto.....	120

QUADROS

Quadro 1: Tipos de organização para cada tipo de ambiente.....	25
Quadro 2: Dimensões de estado ambiental.	26
Quadro 3: Possíveis combinações de incerteza ambiental percebida e real.	27
Quadro 4: Principais processos organizacionais em uma cultura organizacional.	46
Quadro 5: Síntese teórica dos aspectos semelhantes entre as dimensões para descrição da cultura da organização.	49
Quadro 6: Resultados da pesquisa.....	62
Quadro 7: Protocolo síntese da estratégia de coleta de dados.	75
Quadro 8: Relação dos cargos e do tempo em que o entrevistado trabalha na empresa.	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGM	Avaliação Gerencial Mensal
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Deficientes
CESAM	Centro Salesiano do Menor
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura
ELETOBRAS	Centrais Elétricas Brasileiras S.A.
GRH	Gestão de Recursos Humanos
ISSO	International Standard Organization
LER	Lesão por Esforço Repetitivo
PAEX	Programa para a Excelência
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PGRH	Práticas de Gestão de Recursos Humanos
PR	Participação nos Resultados
RBV	Teoria Baseada em Recursos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa
SESI	Serviço Social da Indústria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de Pesquisa.....	11
1.2 Justificativa	15
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 <i>Objetivos gerais</i>	16
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	17
1.4 Organização da dissertação	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 Ambiente e impactos na organização	19
2.1.1 <i>Tipos de ambiente e impactos na organização</i>	19
2.1.2 <i>A influência do ambiente sobre a gestão de pessoas</i>	28
2.2 Gestão estratégica de pessoas	33
2.2.1 <i>Fundamentos e conceitos</i>	33
2.2.2 <i>Papéis da área de gestão de pessoas</i>	35
2.2.3 <i>Práticas de gestão de pessoas</i>	38
2.3 Cultura organizacional	41
2.3.1 <i>Fundamentos e conceitos</i>	41
2.3.2 <i>Modelos para caracterização da cultura organizacional</i>	43
2.3.3 <i>Modelo para classificação da cultura organizacional</i>	50
2.3.4 <i>A relação da cultura organizacional com a cultura nacional</i>	54
2.4 A influência da cultura organizacional nas práticas de gestão de pessoas.....	59
2.5 O papel da cultura organizacional na mediação entre o ambiente externo e as práticas de gestão de pessoas: o modelo de pesquisa.....	66
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	70
3.1 Estratégia e método de pesquisa	70
3.2 Escolha das unidades empíricas	72
3.3 Estratégia de coleta dos dados.....	73
3.4 Estratégia de análise dos dados	76
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS: ESTUDO DE CASO	79
4.1 Apresentação e caracterização da empresa.....	79
4.2 Descrição do ambiente externo da empresa estudada.....	82
4.3 Descrição e análise da cultura organizacional	86
4.3.1 <i>Caracterização da cultura organizacional</i>	86
4.3.2 <i>Classificação da cultura organizacional</i>	93
4.4 Área de gestão de pessoas da empresa estudada	96
4.4.1 <i>Histórico da gestão de pessoas na empresa</i>	96
4.4.2 <i>Estrutura da área de gestão de pessoas</i>	98
4.4.3 <i>Políticas de gestão de pessoas da empresa</i>	100
4.4.4 <i>Descrição e análise das práticas de gestão de pessoas</i>	101
4.5 O impacto da cultura organizacional nas práticas de gestão de pessoas.....	108
4.6 Relação entre ambiente, cultura organizacional e gestão de pessoas na empresa estudada.....	111

5 CONCLUSÕES.....	117
5.1 Introdução	117
5.2 Resultados da pesquisa.....	117
5.3 Modelo de pesquisa: propostas de melhoria	120
5.4 Contribuições, limitações e pesquisas futuras.....	121
REFERÊNCIAS	123
APÊNDICE	128

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problema de Pesquisa

A emergência de uma sociedade baseada no conhecimento (CRAWFORD, 1994; STEWART, 2002), o rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação bem como as mudanças globais nos mercados impõem desafios às organizações em relação a alterações nas suas estratégias, estruturas e gestão.

Nesse contexto, a criação de valor presumivelmente depende, em grande parte, da capacidade das organizações em desenvolver produtos e/ou serviços de maior valor agregado. (SANTOS, 2004). Ou seja, as vantagens competitivas serão alcançadas somente com o foco na excelência em organizar e gerir o trabalho organizacional. (GALBRAITH; LAWLER, 1995). Para isso, as organizações precisam criar condições para o desenvolvimento da criatividade, da inovação e da aplicação dos conhecimentos. (SANTOS, 2004). Grande parte desse esforço parece estar na capacidade da gestão de Recursos Humanos das organizações em desenvolver o capital humano. Isso significa, entre outros aspectos, promover recursos humanos qualificados, criar ambientes que estimulem a aprendizagem e gerenciar adequadamente as pessoas. (SANTOS, 2004).

Neste sentido, a área de Recursos Humanos vêm conquistando um lugar de maior relevância dentro das organizações. No entanto, falando especialmente do Brasil, a área ainda é criticada por não desempenhar um papel ativo na formulação da estratégia da empresa, possui fontes de recursos escassas para o desenvolvimento de projetos, sendo, portanto, na prática, uma área ainda pouco estratégica.

A área evoluiu razoavelmente desde uma visão puramente operacional, anterior à década de 80, passando pelo aparecimento de estratégias funcionais na década de 80, pela proposta de desenvolvimento de capacidades estratégicas na década de 90, até a visão atual, em que a busca tem sido por um papel estratégico da área de Recursos Humanos, em que o foco passa ser a preocupação entre o alinhamento da estratégia de Recursos Humanos e a estratégia do negócio. (GUBMAN, 2004).

Em função desse cenário, um número razoável de pesquisadores (ALBUQUERQUE, 1992, 1999, 2002; GUBMAN, 2004; ULRICH, 1998) tem se debruçado na tarefa de entender como, em uma sociedade do conhecimento, a gestão de Recursos Humanos pode

desempenhar um papel mais ativo, que signifique mais efetividade da área em termos de agregação de resultados para as organizações.

São vários os estudos que buscam compreender se esse papel da área de Recursos Humanos é ou pode ser estratégico, procurando demonstrar a relevância da contribuição das práticas de gestão de pessoas para o desenvolvimento das organizações bem como a discussão sobre o papel do gestor de Recursos Humanos nesse processo. (ALBUQUERQUE, 1987, 1992; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZEBINATO, 2001; PAROLIN *et al.*, 2007; ULRICH, 1998). Existe, portanto, um discurso atual de que a área de Recursos Humanos deve ter postura estratégica, mas, na prática, há evidências de que ainda continua muito operacional.

Alguns trabalhos relatam que a área de Recursos Humanos ainda não efetuou um salto qualitativo em busca de uma atuação mais estratégica. Significa, em outros termos, que a gestão de Recursos Humanos ainda não se encontra integrada com a estratégia de negócio. (CÉSAR ROUX; BIDO; SAAD, 2006).

Ainda considerando o papel estratégico da área de Recursos Humanos, o estudo de Lacombe e Albuquerque (2007), conduzido entre as maiores empresas brasileiras, procurou investigar o tema da avaliação e mensuração dos resultados em Recursos Humanos. Os dados sugerem que há um foco da mensuração somente em algumas questões e, portanto, existe a necessidade de melhor definição dos resultados esperados da gestão de pessoas. Por outro lado, alguns autores encontraram resultados importantes relacionados com a atuação da área de Recursos Humanos. Parolin *et al.* (2007), investigando um processo de mudança organizacional, encontraram resultados que indicam uma atuação mais estratégica da área durante todo o processo.

Dessa discussão parece claro que uma atuação mais estratégica da área de Recursos Humanos tem sido considerada fundamental para a sustentabilidade dos negócios; entretanto parece que essa consciência se encontra mais presente em termos do discurso do que em termos práticos. Compreender os aspectos que exercem influência sobre as práticas de gestão de pessoas pode contribuir para se encontrar respostas sobre fatores indutores e dificultadores do desenvolvimento de um papel mais estratégico da área, permitindo a identificação de caminhos a serem explorados para a transformação efetiva da área do recursos humanos em uma área estratégica.

Duas questões-chave foram consideradas em estudos que procuram identificar aspectos que podem influenciar as práticas de gestão de pessoas das organizações: o ambiente externo e a cultura organizacional. (AYCAN; SINHÁ; KANUNGO, 1999; SCHULER; JACKSON, 1995)

Aycan; Sinhá; Kanungo (1999) desenvolveram uma pesquisa com o foco na influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional e desta sobre as práticas de gestão de pessoas das organizações. Para os autores, existe um ambiente físico ou sociopolítico que dá origem a dois outros ambientes externos à organização; o ambiente de negócio e o ambiente sociocultural. Esses dois ambientes influenciam diretamente a cultura organizacional, sendo que o ambiente de negócio direciona sua influência mais para os aspectos relacionados à forma de desenvolvimento das tarefas e o ambiente sociocultural direciona mais a sua influência para os aspectos relacionados às pessoas. Por fim, os autores relacionam a cultura organizacional às práticas de gestão de pessoas das organizações. O modelo criado pelos autores correlaciona o ambiente externo com a cultura organizacional e com as práticas de gestão de pessoas.

Já Schuler e Jackson (1995) desenvolveram um modelo de pesquisa que discute as influências do ambiente externo e interno da organização nas práticas de gestão de Recursos Humanos. A ênfase dos autores está na compreensão do contexto interno e externo da organização para a análise e entendimento das práticas e políticas de Recursos Humanos utilizadas.

Os dois modelos comentados exploram as dimensões ambiente e cultura organizacional para a compreensão das práticas de recursos humanos desenvolvidas pelas organizações.

A teoria contingencial preocupa-se com a adaptação da organização e contribui significativamente para a compreensão da relação ambiente-organização. Enfatiza o papel dos fatores ambientais na configuração de uma organização, bem como a maneira pela qual elas reagem a essas contingências. (PUGH; HICKSON, 2004). Portanto, a dimensão do ambiente e a sua relação com as organizações são uma dimensão explorada por autores desde 1970 (BURNS; STALKER, 1961; EMERY; TRIST, 1965; LAWRENCE; LORSCH, 1973; THOMPSON, 1967; WOODWARD, 1958). Já a cultura organizacional vem recebendo destaque nas ciências administrativas desde o início dos anos 80 e tem sido considerada uma variável que influencia os objetivos e resultados estratégicos planejados para as organizações. (LEITÃO; BRANDÃO JR., 2007).

Considerando que o papel estratégico da área de Recursos Humanos ainda não foi alcançado em termos práticos, a proposta do estudo é analisar como o ambiente externo influencia as organizações e, conseqüentemente, o papel desempenhado por essa área, bem como analisar se e como a cultura organizacional influencia o papel desempenhado pela área de Recursos Humanos das organizações.

Quatro constatações parecem claras nos estudos mencionados (ALBUQUERQUE, 1992, 1999; CÉSAR ROUX; BIDO; SAAD, 2006; GUBMAN, 2004; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZEBINATO, 2001; LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2007; PAROLIN *et al.*, 2007;). Uma é a pouca menção do papel do ambiente organizacional como indutor ou dificultador de uma atuação mais estratégica da área de Recursos Humanos, em função dos fatores que um ambiente mais dinâmico ou mais estável pode representar. A segunda é que poucos estudos procuram entender se e como a cultura organizacional pode facilitar (ou não) a adaptação da área de Recursos Humanos às pressões do ambiente. A terceira constatação é que a diversidade de resultados de pesquisas torna ainda mais controversa a questão de como a área de Recursos Humanos pode ter uma atuação mais estratégica. Finalmente, a maioria dos estudos sobre o tema tem como objetos empíricos as grandes empresas ou os profissionais da área de Recursos Humanos, desconhecendo outras realidades em termos de organizações.

Sob tais considerações, pode-se dizer que três aspectos estão em foco nessa proposta de pesquisa: o estudo do papel estratégico da área de Recursos Humanos; a compreensão da influência do ambiente e da cultura sobre as práticas ou papel da área de Recursos Humanos, e o estudo deste papel e desta influência na realidade das médias empresas.

Cabe ressaltar que ainda pouco se sabe sobre os avanços do papel da área de Recursos Humanos nas empresas de porte médio ou mesmo se esse papel agrega valor efetivamente ao negócio. Geralmente os estudos estão mais voltados para a realidade das grandes empresas e multinacionais. Nesses termos, é importante investigar o papel do ambiente externo e da cultura organizacional em relação à atuação da área de Recursos Humanos em empresas de médio porte.

É nesse contexto que se insere a pesquisa, partindo da constatação de que a área de Recursos Humanos deveria ter um papel mais estratégico nas organizações, contribuindo efetivamente para a agregação de valor ao negócio. Neste sentido, decorrem a seguinte questão relevante desta pesquisa, que pode ser descrita da seguinte forma:

Como o ambiente e a cultura organizacional influenciam e contribuem para a consolidação de um papel estratégico da área de Recursos Humanos para as empresas de médio porte?

1.2 Justificativa

A evolução na forma de atuação da área de Recursos Humanos é assunto que vem sendo fonte de constantes debates tanto entre acadêmicos como nas organizações. Na última década, a discussão tem se concentrado em entender como a área de recursos humanos nas organizações tem evoluído para uma atuação mais estratégica, ou, ainda, na discussão de como esse papel estratégico pode ser mais bem desempenhado. Entretanto, percebe-se que há muita distância entre o discurso e a prática na forma de atuação da área. Ao mesmo tempo em que se diz estratégico, percebe-se que a área de Recursos Humanos atua muito pouco estrategicamente. Pouco tem sido explorado em relação às maiores dificuldades que a área de Recursos Humanos vem enfrentando para assumir um papel estratégico integrado à estratégia do negócio e capaz de adicionar valor ao negócio.

Uma das contribuições a essa discussão é representada pelo modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2001). Este modelo apresenta uma tipologia de múltiplos papéis que a área de Recursos Humanos deve adotar de forma a contribuir efetivamente para os resultados empresariais. O modelo, na visão de Ulrich (2001), não implica que a área de Recursos Humanos deva abandonar atividades operacionais ou adotar postura essencialmente estratégica. Não existe uma proposta para substituição de um papel pelo outro, pelo contrário, a área de Recursos Humanos deve encontrar o ponto ótimo de gerenciamento de suas atividades de modo a balancear adequadamente seus quatro papéis principais para criar valor para a organização. A questão é que, essencialmente, os estudos mencionados relatam que a atuação estratégica é limitada.

O argumento principal nesta dissertação é que, enquanto a literatura sobre estratégia há muito já avançou no entendimento dos impactos do ambiente externo sobre suas configurações organizacionais e sobre a própria estratégia, e embora já se tenha discutido o papel do ambiente externo na gestão de Recursos Humanos (ALBUQUERQUE, 1992), dos estudos mencionados poucos têm sido os esforços no sentido de explorar e compreender melhor as relações entre as pressões do ambiente externo e o papel desempenhado pela área de Recursos Humanos nas organizações.

Além disso, conhecer quais são os pressupostos da organização da organização em relação às pessoas é fundamental para compreender os valores da empresa no tocante à gestão de Recursos Humanos e como a cultura organizacional mais orientada (ou não) para as

pessoas pode influenciar no desenvolvimento de um papel mais estratégico da área na empresa.

Do ponto da pesquisa empírica, cabe destacar que ainda são relativamente escassas as investigações, em geral, sobre médias empresas e, nesses termos, o projeto toma unidades empíricas que são de interesse crucial para a economia em termos de riqueza e geração de emprego. Ademais, deve-se considerar que médias empresas, além da sua representatividade, estão instaladas em diversos setores dinâmicos da economia e, atualmente, despendem enormes esforços em termos de exportação. Portanto, essa pesquisa assume relevância na medida da importância que essas empresas adquiriram na economia nas últimas décadas.

Destacam-se, assim, possíveis contribuições do estudo, uma vez que a literatura ainda não tem conseguido compreender ou explicar por que essa área ainda encontra tantas dificuldades para vincular estrategicamente seus esforços nas organizações. Algumas pesquisas relatam dificuldades ou barreiras a essa atuação mais estratégica (CÉSAR ROUX; BIDO; SAAD, 2006), outras encontraram avanços nessa atuação (PAROLIN *et al.* 2007) ou apontaram a existência de um enfoque estratégico ainda limitado por parte dos profissionais de Recursos Humanos (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZEBINATO, 2001), mas o que parece permanecer é o fato de que há pouca explicação para o atraso relativo da atuação prática da área de Recursos Humanos, quando se considera toda a complexidade em que as organizações estão envolvidas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos gerais

- Descrever, analisar e compreender a influência do ambiente externo e da cultura organizacional no papel desempenhado pela área de Recursos Humanos da média empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o papel desempenhado pela área de Recursos Humanos da empresa participante do estudo.
- Compreender a influência do ambiente externo na consolidação de um papel mais estratégico da área de RH.
- Compreender a influência da cultura organizacional na consolidação de um papel mais estratégico da área de RH.
- Compreender se a área de RH contribui para adaptação da organização às exigências do ambiente externo.

1.4 Organização da dissertação

Esta dissertação, que tem como objetivo identificar a influência do ambiente e da cultura organizacional no papel desempenhado pela área de Recursos Humanos de uma média empresa localizada na região metropolitana de Belo Horizonte, está estruturada em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, foram apresentados o problema de pesquisa, a justificativa, bem como os objetivos gerais e específicos do trabalho.

O capítulo dois trata da construção do arcabouço teórico que orientou esta dissertação. Inicialmente, efetua-se uma discussão sobre o ambiente externo e o seu impacto nas organizações e nas práticas de gestão de pessoas. Em seguida, é abordada a gestão estratégica de pessoas, caracterizando os papéis desempenhados pela área de Recursos Humanos nas organizações, a partir das práticas correntes. Posteriormente, trabalham-se a cultura organizacional, os modelos usados para sua caracterização e classificação, bem como sua influência no papel desempenhado pela área de Recursos Humanos. Ao fim desse capítulo, tem-se um modelo de pesquisa que fundamenta as análises realizadas nesta pesquisa.

No capítulo três descreve-se a metodologia utilizada neste estudo. Primeiramente, retrata-se o método de pesquisa, bem como a justificativa para sua escolha. Em seguida,

apresentam-se os mecanismos de coletas de dados utilizados e uma discussão sobre a análise de dados efetuada.

O capítulo quatro traz a descrição detalhada do caso estudado e uma análise completa dos dados coletados. Faz-se inicialmente uma breve apresentação e caracterização da empresa. Após, relata-se o ambiente externo da empresa estudada e analisam-se seus principais impactos sobre a organização e sobre as práticas de gestão de pessoas. O capítulo tem sua continuidade com a descrição da área de gestão de pessoas da empresa, considerando o seu processo evolutivo, a sua estrutura, as políticas e práticas de gestão de pessoas correntes na organização, bem como a análise do papel desempenhado por essa área na empresa. Por último, a cultura organizacional é caracterizada e classificada e avalia-se sua influência no papel desempenhado pela área de gestão de pessoas da empresa. Uma análise final das interações estabelecidas entre ambiente, cultura organizacional e área de gestão de pessoas encerra o capítulo.

Finalmente, no quinto capítulo são apresentadas as conclusões da dissertação, bem como as contribuições, limitações e sugestões de futuras pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Ambiente e impactos na organização

2.1.1 Tipos de ambiente e impactos na organização

Os teóricos da administração clássica deram relativamente pouca atenção ao ambiente, tratando a organização como um sistema fechado e se preocupando com os princípios de planejamento interno. A principal preocupação daqueles que estudavam as organizações como sistemas fechados era com a eficiência organizacional, adquirida a partir da especialização e do controle. (HATCH, 1997).

No final de 1950 e início de 1960, a concepção do ambiente foi introduzida na organização por meio da teoria dos sistemas, com a ideia de que as organizações são sistemas abertos e estão sujeitas às influências do ambiente. Nessa perspectiva, as organizações são vistas como sistemas dentro de sistemas, e a focalização é estabelecida mais sobre as relações entre os elementos integrantes, de forma que essa interação entre os elementos produz um todo que não pode ser compreendido pela simples investigação das várias partes tomadas isoladamente. (PUGH; HICKSON, 2004).

A teoria dos sistemas desenvolveu ampla visão do funcionamento organizacional, mas demasiado abstrata para resolver problemas específicos da organização e de sua administração. Como decorrência da teoria geral dos sistemas, surge a teoria da contingência, que desloca o foco de visão de dentro para a fora da organização, dando ênfase ao ambiente e às demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. A abordagem contingencial salienta que são as características ambientais que condicionam as características organizacionais. (PUGH; HICKSON, 2004).

Autores como Burns e Stalker (1961), Emery e Trist (1965), Lawrence e Lorsch (1973), Thompson (1967) e Woodward (1958), entre outros, estabeleceram nova agenda de pesquisa que passou a explorar as relações entre a organização e o ambiente externo, procurando entender os efeitos e as causalidades que as modificações nesse ambiente provocavam na estratégia e na estrutura das organizações. (PUGH; HICKSON, 2004).

Neste enfoque, as organizações são tomadas como sistemas abertos que precisam satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a contingências ambientais. Para essa perspectiva teórica não existe a melhor forma de organizar uma empresa, mas formas mais adequadas a determinados contextos, dependendo das contingências existentes. Nesta medida, a administração deve estar preocupada, acima de tudo, com o ajustamento entre as características organizacionais e as características ambientais. (MORGAN, 1996).

Uma questão importante para se compreender a relação do ambiente com a organização é buscar identificar os tipos de ambiente existentes e compreender a relação de cada um desses tipos com a organização, observando como cada um deles influencia em seu funcionamento.

Embora existam diversas tentativas de operacionalização do conceito de ambiente, em linhas gerais as suposições não diferem muito entre si. Por exemplo, existe um nível mais geral e macroambiental, mais afastado da organização, que é denominado ambiente geral (HATCH, 1997), ou ambiente físico e sociopolítico (AYCAN; SINHÁ; KANUNGO, 1999). Um outro nível, cuja relação é mais direta com a organização, é o ambiente interorganizacional (HATCH, 1997), ou, ainda, ambiente de negócio (AYCAN; SINHÁ; KANUNGO, 1999). Por último, a parte do ambiente que se relaciona com a interface dos aspectos culturais de uma nação com a outra é denominado ambiente internacional e global (HATCH, 1997) ou ambiente sociocultural (AYCAN; SINHÁ; KANUNGO, 1999).

Explorando mais de perto esses tipos, o ambiente geral é composto de forças mais amplas do ambiente (HATCH, 1997); referem-se às externalidades da empresa, sobre os quais a empresa tem pouca possibilidade de intervir, mas se constitui como importante fonte de parâmetros para os processos decisórios. (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996).

As variáveis consideradas para compreensão do ambiente geral são as sociais, culturais, legais, econômicas, tecnológicas e físicas (HATCH, 1997). As variáveis sociais estão relacionadas com a estrutura de classe, demografia, estilo de vida; já a variável cultural envolve questões como a história, a tradição, expectativa de comportamento das pessoas, valores e crenças, enquanto a variável legal envolve a constituição e leis do país em que a organização está inserida, com as suas limitações, deliberações e punições. A variável política é usualmente descrita em termos da distribuição e concentração de poder e pela natureza do sistema político do país. A variável tecnológica oferece conhecimento e informações na forma de desenvolvimento científico que as empresas podem adquirir e aplicar na produção de seus produtos e serviços. A variável física envolve a disponibilidade dos recursos naturais e os

efeitos da ação da natureza no ambiente. Por fim, a variável econômica está relacionada com o mercado de trabalho, mercado financeiro e o mercado de produtos e serviços, além da extensão de propriedades privadas e públicas do país, o sistema bancário e políticas fiscais. (HATCH, 1997).

Para Hatch (1997), é muito difícil analisar esses componentes do ambiente geral em separado, pois cada um deles pode influenciar e provocar mudança nos demais. Esta divisão é realizada para efeitos didáticos de análise e ajuda a perceber a complexidade do ambiente geral. Além disso, Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) destacam que os fatores sistêmicos têm incidência mais horizontal sobre as organizações, ou seja, apresentam caráter mais genérico em termos das formas e intensidades com que influenciam a competitividade e o impacto nos diversos setores industriais. A análise desse ambiente contribui significativamente para as tomadas de decisão estratégicas, uma vez que, compreendendo a dinâmica do ambiente geral, a empresa terá subsídios para tomadas de decisões de médio e longo prazos, baseadas em fatos e dados concretos.

Aycan, Sinhá e Kanungo (1999) chamam a atenção para o fato de que o ambiente físico e sociopolítico, ou seja, o ambiente geral, dá origem a outros dois ambientes também considerados externos à organização: o ambiente de negócio (interorganizacional) e o ambiente sociocultural. E que para compreender os dois é fundamental, em primeira instância, compreender o contexto em que os mesmos foram criados.

O ambiente de negócio (AYCAN; SINHÁ; KANUNGO, 1999) ou ambiente interorganizacional (HATCH, 1997) é composto de forças que atuam mais diretamente sobre as empresas e estão ligadas ao processo produtivo, influenciando as atividades por meio de ações políticas, econômicas e/ou sociais, que incluem: fornecedores, clientes, competidores, sindicatos, agências reguladoras. (HATCH, 1997). Consiste na variedade e complexidade de relações que a empresa faz com os seus diferentes *stakeholders*¹, envolvendo o movimento de recursos, informações, oportunidades, influências, produtos, serviços, entre outros. Toda organização interage direta ou indiretamente com pessoas, grupos, instituições ou empresas no seu ambiente.

Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), corroborando as ideias de Hatch (1997) e Aycan, Sinhá e Kanungo (1999), sinalizam que esse ambiente apresenta especificidades setoriais mais pronunciadas e se relacionam com a competição e colaboração nas cadeias produtivas. Consideram-se o dinamismo do mercado, a efetividade nas articulações entre produtores,

¹ Os *stakeholders* referem-se a qualquer ator que é vital para a sobrevivência e o sucesso da organização, neste sentido, esse ator pode afetar a organização ou ser afetado por ela (HATCH, 1997).

fornecedores e clientes, além do regime de incentivos e regulação da concorrência. Observam-se as condições favoráveis da demanda e do equacionamento adequado da oferta setorial.

Aprofundando nessa análise, Aycan; Sinhá e Kanungo (1999) analisam algumas variáveis para descrever esse ambiente de negócio, tais como características do mercado – se o mercado é competitivo ou não competitivo; natureza da indústria – qual o tipo de produto da empresa; manufaturados ou serviços, propriedade e controle – refere-se ao tipo de propriedade, se é privada ou governamental; viabilidade de recursos – analisa a disponibilidade dos recursos técnicos e humanos. Entretanto, o foco de atenção dos autores recai sobre o impacto desses fatores na estruturação do trabalho e na forma da operação da empresa. Por último, o ambiente internacional e global (HATCH, 1997) ou ambiente sociocultural (AYCAN; SINHÁ; KANUNGO, 1999), que inclui aspectos do ambiente que cruzam limites de países ou que são organizados em escala global, referindo-se aos valores compartilhados que orientam as ações das pessoas naquela sociedade. Este ambiente será mais explorado no capítulo que trata da cultura nacional.

A partir da emergência da perspectiva contingencial, vários estudos têm procurado compreender a influência do ambiente sobre o comportamento das organizações. Numa perspectiva mais clássica, Burns e Stalker (1961), por exemplo, conceberam a ideia de que é possível identificar um contínuo de formas organizacionais, que se classificam de mecanicista até orgânica, e que formas mais flexíveis (orgânicas) são necessárias para lidar com ambientes em mudança.

Já Chandler (1962) promove uma discussão entre a necessidade de se ajustar à estrutura para atender a estratégia em função do ambiente. As estratégias são consideradas fatores contingentes que afetam a estrutura das empresas, seguindo-se, então, uma adequação da estrutura aos fatores contingentes e, destes, ao ambiente.

Emery e Trist (1965) procuraram classificar a natureza do ambiente e suas consequências sobre a estrutura organizacional. Identificaram quatro tipos de contexto ambiental, o primeiro deles, o plácido e randômico, é caracterizado por ser mais simples e estático, em que as mudanças ocorrem com lentidão, o que facilita a sua previsibilidade e, conseqüentemente, não oferece muitas ameaças às organizações, que fazem seus ajustes usando táticas unilaterais; o segundo ambiente, o plácido e segmentado, é também estático, mas ligeiramente mais complexo, e se traduz no surgimento de ameaças para as organizações, que nestas condições estabelecem estratégias. A sobrevivência da organização está associada ao conhecimento que possui do ambiente e ao seu posicionamento; o terceiro ambiente, o

perturbado e reativo, é mais dinâmico do que estável, e nele as empresas são do mesmo tamanho, tipo e com objetivos semelhantes, dispondo das mesmas informações e buscando o mesmo domínio do mercado, são situações em que parte do ambiente força as demais a reagirem de modo semelhante; e o último ambiente, os campos turbulentos, caracterizam-se por intenso dinamismo e variação provocada por outras empresas, apresentando elevado grau de incerteza.

Thompson (1967) trata as organizações como sistemas abertos que precisam alcançar seus objetivos enfrentando as incertezas do seu ambiente. Para ele, as organizações se esforçam continuamente para agir racionalmente em face das incertezas tecnológicas e ambientais e o objetivo da gerência e da direção, ao projetar organizações e tomar decisões, deve ser o eficaz alinhamento entre a estrutura organizacional, a tecnologia e o ambiente.

Os estudos de Lawrence e Lorsch (1973) aprimoraram o enfoque contingencial, mostrando ser necessário variar os estilos de organização entre as subunidades organizacionais em função de determinadas características dos seus respectivos subambientes, ou seja, as partes de uma empresa poderiam se organizar de maneira diferente de acordo com a natureza da indústria e seus ambientes. Essa adaptação estabelece a diferenciação da estrutura nos diferentes departamentos da empresa de acordo com a realidade do ambiente externo. Por conseguinte, a diferenciação requer maior necessidade de integração interna para enfrentar os desafios do ambiente externo. Quanto mais turbulento é o ambiente externo, maior a necessidade de integração entre os departamentos. A empresa pode utilizar diferentes combinações de mecanismos para obter a integração.

Assim como Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch (1973) assinalam que as unidades empresariais que se encontram em partes mais estáveis do ambiente são mais formalizadas (mecanicistas), enquanto as que se encontram em partes mais dinâmicas do ambiente são menos formais (orgânicas).

Miles e Snow (1978) investigaram por que as organizações diferem em estratégia, estrutura, tecnologia e administração. Para eles, a resposta pode ser encontrada no alinhamento da organização com o ambiente, que, para ser bem-sucedido, exige da gerência a resolução de três problemas, continuamente: o de empreendedorismo, o de engenharia e os problemas administrativos. Empreendedorismo consiste na escolha de um campo de atuação no qual a organização pode ser viável; envolve a especificação precisa do mercado-alvo e a decisão sobre os produtos e serviços a ele apropriados; o de engenharia consiste na escolha de caminhos para fabricar produtos ou oferecer serviços, é a opção por tecnologias apropriadas; e os problemas administrativos consistem na organização e gerenciamento de todo o trabalho. A

resolução desses três problemas deverá conduzir a organização a um eficaz ciclo adaptativo em relação ao ambiente. (MILES; SNOW *apud* PUGH; HICKSON, 2004).

Donaldson (1987) enfatiza que, para haver mudanças na estrutura da organização, é necessário haver mudança no ambiente externo e/ou desajustamento da estrutura organizacional ao ambiente externo e/ou ocorrência de disfunções comportamentais no sistema da organização, tais como diminuição da qualidade e da velocidade das decisões, problemas de comunicação, desmotivação, queda na performance financeira da empresa em razão da perda de mercado, da baixa margem e da redução do retorno aos acionistas e queda da performance financeira, que pressione a direção da empresa a fazer mudanças nas regras vigentes e na estrutura da organização. O desalinhamento da estrutura com o ambiente só se mantém se houver algum tipo de controle da empresa sobre o ambiente, como no caso de monopólio do mercado.

Numa perspectiva mais contemporânea, Galbraith (1995) apresenta seis forças para a definição do *design* organizacional e destaca como as mudanças na relação da organização com o mercado afetam o redesenho organizacional. As seis forças delineadoras da estrutura organizacional são: i) força do comprador proveniente da competição acirrada; ii) variedade de produtos e serviços ofertados para fazer face às necessidades dos clientes; iii) o comércio pela internet; iv) as múltiplas dimensões a serem consideradas para segmentação do desenho organizacional; v) as mudanças no ambiente de negócio; e, por fim, vi) a velocidade de resposta das empresas às exigências dos clientes.

Todas essas forças vão impactar o *design* da organização, considerando cinco variáveis: estratégia, pessoas, estrutura, processos e remuneração. De acordo com esse modelo, a estrutura é apenas um dos aspectos do desenho organizacional. Diferentes estratégias demandam diferentes organizações, posto que não há um modelo adequado a todas as organizações. Para uma organização ser eficiente, todas suas políticas precisam estar alinhadas harmonicamente umas com as outras e comunicar uma mensagem consistente para seus empregados. (GALBRAITH, 1995).

Contudo, mais importante que o ambiente em si é a capacidade da empresa de enfrentá-lo, prevê-lo, compreendê-lo, lidar com sua diversidade e responder rapidamente a ele. Estudando o problema das configurações organizacionais, Mintzberg (2006) trabalha com algumas hipóteses que remetem aos principais estudos contingencialistas (BURNS; STALKER, 1961; CHANDLER, 1962; LAWRENCE; LORSH, 1973; WOODWARD, 1958). Tais hipóteses sinalizam que, quanto mais dinâmico o ambiente, mais orgânica a estrutura,

pois da necessidade de maior flexibilidade emerge uma estrutura menos rígida; quanto mais complexo o ambiente, mais descentralizada a estrutura. (MINTZBERG, 2006).

Tomando por base a tipificação em simples/estável e complexo/dinâmico, Mintzberg (2006) estabelece quatro tipos básicos de estrutura, que emergem dessas dimensões ambientais:

	ESTÁVEL	DINÂMICO
COMPLEXO	Descentralizado Burocrático (padronização das habilidades)	Descentralizado Orgânico (ajustamento mútuo)
SIMPLES	Centralizado Burocrático (padronização dos processos de trabalho)	Centralizado Orgânico (supervisão direta)

Quadro 1: Tipos de organização para cada tipo de ambiente.
Fonte: Mintzberg (2006, p. 164).

Em ambientes relativamente estáveis, as maneiras convencionais burocráticas de integração, tais como hierarquia e regras, pareciam funcionar bem. Em contrapartida, em ambientes mais turbulentos, precisam ser substituídos por outras formas mais flexíveis, tais como equipes de projetos multidisciplinares e indicação de pessoal habilitado na arte de coordenação e resolução de conflitos. A necessidade de intensificar a integração entre os departamentos da empresa parece ser afetada pela natureza das condições externas. Quanto mais complexo e dinâmico é o ambiente, maior a necessidade de interação entre as áreas, principalmente para resolução conjunta de desafios; em contrapartida, em um ambiente mais estável, as maneiras convencionais de interação entre as áreas, com utilização de instrumentos convencionais, parecem ser suficientes. (MINTZBERG, 2006)

Até agora foi trabalhado como os fatores do ambiente influenciam o comportamento das organizações. Entretanto, existem alguns autores que vão explorar as decisões tomadas pelas organizações relacionadas com a percepção desse ambiente.

Duncan (1972) procurou identificar as características do ambiente organizacional que contribuem para o processo decisório nos seus diversos níveis, considerando a variável incerteza. Realizou um estudo com 22 unidades de decisão de três indústrias e três empresas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e descreveu fatores do ambiente que devem ser levados em consideração para a definição das dimensões consideradas pelos teóricos das organizações

(EMERY; TRIST, 1965; TERREBERRY, 1968; THOMPSON, 1967), em simples e complexo, estático e dinâmico. O ambiente é considerado simples quando os fatores que interferem nas decisões do negócio são poucos em número e similares em gênero, e complexo quando os fatores que influenciam nas decisões do negócio são numerosos. A dimensão estático-dinâmica refere-se aos fatores do ambiente que se mantêm os mesmos ao longo do tempo ou se encontram em contínuo processo de mudança. Essa dimensão é mensurada a partir da frequência e intensidade de mudança dos fatores do ambiente que afetam as decisões.

Portanto, a caracterização da incerteza do ambiente organizacional é dada pelo Quadro 2:

	Ambiente Simples	Ambiente Complexo
E s t á t i c o	Baixa percepção de incerteza	Moderada a baixa percepção de incerteza
	Pequeno número de fatores e componentes no ambiente. Fatores e componentes similares entre si. Fatores e componentes se mantêm basicamente os mesmos ou não mudam.	Grande número de fatores e componentes no ambiente. Fatores e componentes não são similares entre si. Fatores e componentes se mantêm basicamente os mesmos.
D i n â m i c o	Moderada a alta percepção de incerteza	Alta percepção de incerteza
	Pequeno número de fatores e componentes no ambiente. Fatores e componentes são similares entre si. Fatores e componentes estão em um contínuo processo de mudança.	Grande número de fatores e componentes no ambiente. Fatores e componentes não são similares entre si. Fatores e componentes estão em contínuo processo de mudança.

Quadro 2: Dimensões de estado ambiental.

Fonte: Duncan (1972).

Uma das limitações apontadas por Duncan (1972) em relação à teoria contingencial é que a mesma não leva em consideração as diferenças individuais para analisar a percepção de incerteza dos indivíduos envolvidos nas tomadas de decisão. Algumas pessoas são mais tolerantes a incertezas e ambiguidades do que outras. Esse fator pode influenciar nas tomadas de decisões na organização.

O autor concluiu que existem dois tipos de incerteza com as quais uma empresa tem de aprender a conviver: a incerteza ambiental – aquela que efetivamente ocorre no ambiente e pode ser mensurada por meio das dimensões de estado ambiental; e a incerteza ambiental percebida – maneira pela qual a empresa percebe o ambiente e que pode determinar as ações, ou seja, influenciar na tomada de decisão. (DUNCAN, 1972).

Os três componentes geradores da incerteza são: i) a falta de informação sobre os fatores ambientais ligados a uma decisão específica; ii) a falta de clareza em relação à influência de uma decisão para a organização, podendo essa percepção estar correta ou não; e, iii) a dificuldade de atribuir probabilidades com algum grau de confiança em relação a como os fatores ambientais vão afetar o sucesso ou o fracasso da organização. (DUNCAN, 1972).

As organizações tomam decisões com base na incerteza ambiental percebida, mesmo que esta não esteja alinhada com o “real”, o que gera algumas consequências, segundo Boyd, Dess e Hasheeid (1993). O Quadro 3 ilustra essa situação:

		Ambiente Percebido	
		Certo	Incerto
Ambiente Real	Certo	A empresa toma decisões alinhadas com o ambiente real.	A empresa toma decisões superdimensionando a estrutura de monitoramento ambiental (Erro Tipo I)
	Incerto	A empresa toma decisões minimizando a estrutura de monitoramento ambiental (Erro Tipo II)	A empresa toma decisões alinhadas com o ambiente real.

Quadro 3: Possíveis combinações de incerteza ambiental percebida e real.

Fonte: Adaptado de Boyd, Dess e Hasheeid (1993, p. 213).

Quando o ambiente real é coerente com o ambiente percebido, a organização reconhece o ambiente externo como estável ou instável. Ela toma as suas decisões e planeja em consonância com ele. Entretanto, quando ela acredita ser o ambiente mais instável do que é na realidade, tende a superdimensionar a estrutura de monitoramento ambiental, ocorrendo o erro tipo I. Também pode acontecer de a empresa implantar um sistema de monitoramento do ambiente aquém do necessário para acompanhá-lo, ocorrendo, neste caso, o erro tipo II, em que a empresa sofre a ameaça de mudanças ambientais inesperadas (BOYD; DESS; HASHEEID, 1993).

De todos os subambientes discutidos, o ambiente de negócio (ambiente interorganizacional) é aquele que tem influência mais direta sobre a organização e, mais significativamente, na sua forma de estruturação e funcionamento.

2.1.2 A influência do ambiente sobre a gestão de pessoas

Enquanto o ambiente das organizações era relativamente estático, a estratégia empresarial podia se manter permanente por um longo período de tempo. A competição era baseada em uma guerra de posições em um mundo caracterizado por produtos duráveis, necessidades de clientes estáveis, mercados nacionais e regionais e concorrentes claramente identificados. Assim, a chave para a vantagem competitiva era onde e como a empresa se posicionava para competir. Essa abordagem tradicional tornou-se obsoleta com a globalização do mercado. Nesse ambiente mais dinâmico, as estratégias tornam-se proporcionalmente mais dinâmicas. O sucesso depende da antecipação das tendências de mercado e de respostas rápidas às necessidades dos clientes. A essência da estratégia atualmente está na dinâmica do comportamento da organização, ou seja, na velocidade de resposta e na forma como a mesma executa os processos internos para fazer face à competição do mercado. (ULRICH, 2000).

No cenário atual, em que o comportamento da empresa é o que a torna diferente e atrativa para o mercado, as pessoas passaram a ser vistas como o grande diferencial competitivo das organizações. A competição passa a ser baseada na capacidade das empresas de articular, de forma sistêmica, um conjunto de conhecimentos e competências individuais e coletivas, recursos, tecnologias e processos, capazes de gerar vantagem competitiva. (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Os esforços para alcançar a excelência são direcionados pelo modo como as empresas conseguem fazer com que as tarefas sejam realizadas e como elas tratam seu pessoal. Essas são questões fundamentais em Gestão de Recursos Humanos. (ULRICH, 2000).

Em qualquer ramo, tamanho ou localização, as empresas se deparam com cinco grandes desafios nos negócios, que, em conjunto, demandam que as organizações desenvolvam novas capacidades. Estes desafios são: i) a globalização, que requer que as empresas aumentem sua capacidade de aprender, colaborar e gerenciar a diversidade, a complexidade e a ambiguidade; ii) a necessidade de promover o crescimento da empresa para aumentar a sua lucratividade; iii) a necessidade de administrar a tecnologia que está disponível para todos que a desejarem, de forma viável e produtiva; iv) a atração, o desenvolvimento e retenção de talentos que possam dinamizar a organização; e, v) a necessidade de ajustar-se às mudanças continuamente, sendo capaz de aprender com rapidez, de inovar incessantemente e de assumir novos imperativos estratégicos. Todos esses desafios

imprimem novas demandas à área de Recursos Humanos, além de um novo posicionamento frente aos negócios (ULRICH, 2000).

Kossek *apud* Agarwala (2003) trabalha com suposições que identificam fatores associados à adoção de práticas inovadoras na gestão de Recursos Humanos, sendo estes: i) a pressão do ambiente externo cria distinções na inovação da gestão de Recursos Humanos entre indústrias; ii) as características da estrutura organizacional podem estar relacionadas com as inovações na gestão de Recursos Humanos (GRH); iii) as inovações em GRH que são mais facilmente embaladas e vendidas por consultoria devem ser as mais facilmente difundidas; iv) as organizações geralmente adotam inovações na GRH com o objetivo de parecerem mais legítimas; v) empresas com cultura forte adotam inovações na GRH por diversas razões, diferentemente das empresas com cultura fraca; e, vi) um histórico de sucesso da empresa com a introdução de inovações na GRH afeta sua propensão a aceitar novas inovações.

Evidências teóricas no relacionamento das práticas de Recursos Humanos com a efetividade organizacional indicam que estas influenciam o comprometimento dos funcionários e permitem às organizações se tornarem mais eficientes. (AGARWALA, 2003). O autor destaca em seu trabalho que o ambiente dinâmico de negócio e o crescimento das expectativas e aspirações da força de trabalho requerem das organizações modificações nas suas práticas de Recursos Humanos como base para obtenção de mais comprometimento dos empregados, cujo resultado é a melhor performance da organização (AGARWALA, 2003).

Schuler (1989) também correlaciona o ambiente geral externo com a gestão de Recursos Humanos, sugerindo que as mudanças que ocorrem no ambiente externo demandam mudanças na organização e, principalmente, na forma de planejar as ações e atividades da área de Recursos Humanos. Os principais aspectos do ambiente externo considerados são: i) dados demográficos da força de trabalho; ii) condições internacionais, tendências econômicas e organizacionais; e, iii) tendências tecnológicas e de desenvolvimento.

Os dados demográficos da força de trabalho envolvem as características e qualidade da população; neste sentido, consideram-se o crescimento demográfico do país, a faixa etária da força de trabalho, o percentual de participação da mulher como força de trabalho ativa, o tratamento dado às minorias, como aos deficientes físicos, o crescimento ou não da participação de imigrantes na força de trabalho do país e o nível de escolaridade. Todos estes aspectos influenciam o planejamento das atividades da área de Recursos Humanos e, principalmente, chamam a atenção para a necessidade de gerenciar a diversidade da força de trabalho (SCHULER, 1989).

Já os fatores internacionais estão relacionados com o crescimento da população mundial, a economia mundial e o poder da economia local, a estrutura organizacional e a forma de competir no mercado globalizado. O impacto da globalização exige que as empresas estejam em constante processo de melhoria contínua para se manterem competitivas num cenário globalizado. A área de Recursos Humanos é a que recebe maior demanda para contribuir com maior efetividade organizacional. (SCHULER, 1989).

Em relação às tendências econômicas e organizacionais, Schuler (1989) destaca que as empresas estarão mais envolvidas com processos de fusão, aquisição, *joint-venture*, *downsizings*, desenvolvimento, internacionalização com o objetivo de se manterem competitivas e atrativas no mercado. Neste sentido, a área de Recursos Humanos estará lidando com uma força de trabalho cada vez mais diversificada, pessoas de culturas diferentes no mesmo espaço, eliminação de níveis hierárquicos e gerenciamento de processos de mudanças. Todos esses aspectos geram muitas oportunidades e desafios para a área de Recursos Humanos. (SCHULER, 1989).

No tocante às tendências tecnológicas e de desenvolvimento, são discutidos fatores, como a tecnologia da informação, automatização de fábricas e escritórios, processos de comunicação de dados e de voz e revolução virtual, que irão influenciar a forma como o trabalho é organizado e, conseqüentemente, a forma de interação entre as pessoas (SCHULER, 1989).

Todos esses aspectos apresentados pelo autor exercem influência na área de Recursos Humanos, por exemplo, no número e tipos de empregos que serão ofertados, nas habilidades requeridas, nos tipos de treinamentos necessários, no estilo de supervisão, entre outros (SCHULER, 1989). Por fim, Schuler (1989) observa que, dada a complexidade ambiental, a gestão de Recursos Humanos deve monitorar constantemente esse ambiente e prever cenários de forma a se antecipar às influências que as mudanças podem trazer para a organização, planejando suas ações na empresa.

Existe um modelo desenvolvido por Schuler e Jackson (1995) que aborda o impacto dos ambientes externo e interno às práticas de gestão de pessoas partindo de uma perspectiva integrada que leva em consideração a gestão de Recursos Humanos no seu contexto. Schuler e Jackson (1995) chamam a atenção para o aspecto de que não se pode analisar a gestão de Recursos Humanos de uma empresa para verificar a sua eficácia sem considerar o âmbito no qual a mesma está inserida; e também ressaltam que esse âmbito é complexo, com múltiplas variáveis a serem consideradas.

Os autores consideram como variáveis do ambiente externo às organizações o ambiente legal, político e social, sindicatos, condições do mercado de trabalho, características da indústria e cultura nacional; já as variáveis do ambiente interno são tecnologia, estrutura, tamanho da empresa, estágio do ciclo de vida organizacional e estratégia do negócio (SCHULER; JACKSON, 1995).

Compreendendo melhor os fatores analisados pelos autores para correlação com as práticas de gestão de pessoas, considera-se com relação ao ambiente externo: i) o **ambiente legal, político e social**, que pode inibir ou facilitar o desenvolvimento de práticas inovadoras na GRH; ii) a **força sindical**, envolvendo a forma como cada empresa se relaciona com o sindicato da sua categoria, se de forma cooperativa ou de forma adversária e como isso afeta as práticas de RH adotadas pela organização; iii) as **condições do mercado de trabalho** observando-se como as estratégias de recrutamento são influenciadas pelo nível de desemprego, pela homogeneidade ou heterogeneidade da força de trabalho e pela estrutura do mercado de trabalho; iv) as **características da indústria** envolvendo o tipo de empresa, privada ou estatal, o setor da indústria, se é regulada ou não regulada, se essa indústria é caracterizada por alta ou baixa estabilidade ou mudanças, natureza do negócio, manufatura ou prestação de serviço; v) o papel da **cultura nacional** nas práticas de GRH, observando que as empresas estão em processo de expansão globalizada e o desenvolvimento de sistemas de RH que sejam simultaneamente consistentes com os múltiplos e distintivos locais em que a empresa atua e consistentes com a cultura interna da organizacional é um grande desafio para a área. (SCHULER; JACKSON, 1995).

Já com relação ao detalhamento dos fatores do ambiente interno considerados pelos autores temos; i) a **tecnologia**, que se refere aos sistemas e processos utilizados pela empresa que influenciam a gestão de Recursos Humanos, uma vez que tecnologias mais avançadas demandam pessoas mais preparadas e motivadas; ii) a **estrutura organizacional**: cada tipo de estrutura provavelmente apresentará desafios diferentes que influenciarão a GRH, se a empresa está organizada em departamentos funcionais ou divisões por produto ou divisões por região ou, ainda, matriz e filial poderá influenciar o tipo de orientação, se por processo ou por resultado, o que demandará ações diferentes para a área de Recursos Humanos; além disso, se a empresa enfatiza o trabalho em equipe ou a performance individual, implicará políticas diferenciadas para a remuneração, seleção, motivação do pessoal; iii) o **tamanho da empresa**, que pode influenciar as práticas de gestão de Recursos Humanos com base na teoria institucional que sugere que as empresas maiores deveriam adotar atividades de GRH mais sofisticadas e socialmente responsáveis, por serem mais visadas no mercado e estarem sujeitas

às maiores pressões na busca de alcançar sua legitimidade organizacional, e na teoria econômica, que prevê que, em função dos custos associados às atividades de RH, uma economia de escala precisa, primeiro, ser alcançada para que modelos mais sofisticados de GRH sejam desenvolvidos; iv) o **estágios de vida** pode influenciar as práticas de GRH, considerando-se as mudanças de prioridade organizacionais proveniente de cada uma das suas fases, desde o nascimento, crescimento, maturação, declínio, até renovação da empresa; v) a **estratégia de negócio** adotada pela empresa pode influenciar as práticas de GRH, as empresas que adotam uma estratégia de inovação precisam desenvolver uma mentalidade de orientação de longo prazo em função do risco associado e mais tolerância a fracassos inevitáveis; esses aspectos afetarão as práticas de RH. (SCHULER; JACKSON, 1995).

Além dos fatores já apresentados, existem dois outros aspectos, muito importantes, destacados pelos autores. O primeiro deles refere-se a como o ambiente externo e interno é percebido e o outro componente refere-se ao processo de tomada de decisão, ou seja, envolve os processos de compreensão e significação dos fatores internos e externos trabalhados e a forma como as lideranças se posicionam em relação aos mesmos. Explora como e por que os líderes organizacionais agem e isso está intimamente ligado às filosofias, programas e práticas da GRH. Em suma, esse aspecto atua como mediador entre o contexto e as práticas de RH. A cultura organizacional é considerada emaranhada nas fronteiras da gestão de Recursos Humanos, não sendo considerado importante tratá-la à parte. (SCHULER; JACKSON, 1995).

Considera-se também que as práticas de Gestão de Recursos Humanos são definidas em função dos resultados almejados em nível individual, organizacional e social, numa perspectiva de curto a longo prazo. Nesse sentido, os autores destacam como resultados individuais a performance, a satisfação e a aprendizagem; como resultados organizacionais a eficiência, a coesão e a capacidade de adaptação, e como resultados sociais, a produtividade, a qualidade de vida e o desenvolvimento do capital humano. (SCHULER; JACKSON, 1995).

Portanto, o modelo de Schuler e Jackson (1995) busca compreender as práticas de gestão de recursos humanos a partir de um conjunto de variáveis que vai desde o ambiente externo, ambiente interno, aos processos de tomada de decisão organizacionais, envolvendo uma análise de como as lideranças percebem o contexto no qual estão inseridas, o que se espera como resultados da área de gestão de pessoas. Esse modelo foi baseado em algumas teorias, como Teoria dos Sistemas (von BERTALANFFY, 1950), Perspectiva do Papel do Comportamento (KATZ; KAHN, 1978), Teoria Institucional (MEYER; ROWAN, 1977; ZUCKER, 1977), Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER; COHEN, 1984), Teoria do Capital Humano (BECKER, 1964), Teoria do Custo de Transação (WILLIAMSON, 1979;

1981), Teoria de Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), Teoria Baseada em Recursos – RBV (BARNEY, 1990; CONNER, 1991), entretanto não foram realizadas análises empíricas em relação ao modelo que pudessem comprová-lo na prática.

2.2 Gestão estratégica de pessoas

2.2.1 Fundamentos e conceitos

As pressões do ambiente sobre as organizações devem ser levadas em conta pela área de Recursos Humanos, para que esta desenvolva uma atuação mais estratégica. As características da administração estratégica de recursos humanos devem ser as seguintes: i) reconhecer os impactos do ambiente organizacional externo; ii) reconhecer o impacto da competição e da dinâmica do mercado de trabalho; iii) apresentar foco no longo prazo; iv) enfatizar a escolha e a tomada de decisão; v) considerar todas as pessoas da empresa; vi) estar integrada com a estratégia corporativa e com as demais estratégias funcionais. (ANTHONY *et al.*, *apud* ALBUQUERQUE, 2002).

Contudo, em muitos casos, a área de Recursos Humanos incorpora, principalmente, os papéis de agente fiscalizador do cumprimento das políticas e de guardião das normas. Lida com processos burocráticos de admissão e demissão, pagamento de benefícios e administração de decisões de remuneração feitas por outros, sem conotações de um papel mais estratégico. (CÉSAR ROUX; BIDO; SAAD, 2006). No geral, as atividades de Recursos Humanos parecem estar separadas da atividade real da empresa. Os desafios atuais impostos por um ambiente externo mais dinâmico parecem demandar novo papel da área de Recursos Humanos. (CÉSAR ROUX; BIDO; SAAD, 2006).

Ulrich (2000) destaca três capacidades genéricas essenciais como resultado dos trabalhos da gestão de Recursos Humanos: a) criar clareza estratégica; b) fazer com que as mudanças aconteçam; c) gerar capital intelectual.

Nesse novo panorama, as competências exigidas dos profissionais da área de RH possuem novo enfoque especialmente voltado para: i) o conhecimento do negócio, cujos profissionais precisam entender cada área funcional da empresa de forma a debater problemas e propor soluções; ii) o domínio das práticas de RH, em que os profissionais se baseiam em

teorias testadas a partir de pesquisas para fazer escolhas inteligentes em relação aos investimentos em programas e iniciativas de RH, coerentes com a realidade do negócio e as suas demandas específicas; iii) o gerenciamento dos processos de mudanças, em que os profissionais de RH atuam como catalisadores do processo, agregando valor, à medida que transformam promessas e esperanças em realidades e resultados; iv) a criação de culturas e locais de trabalho voltados para o desenvolvimento de capacidades individuais e comprometimento com a empresa; v) o desenvolvimento da credibilidade pessoal pelos profissionais de RH, por meio do estabelecimento de relacionamentos de confiança, conquistados pela imparcialidade e profissionalismo frente às decisões difíceis. (ULRICH, 2000).

Essa mudança na forma de atuação da área de RH envolve não só uma mudança nas competências e capacidades dos profissionais da área, mas, principalmente, na visão das responsabilidades e importância da área. Os principais responsáveis pela transformação do papel desse setor, segundo Ulrich (2000), são o presidente da empresa e todos os gerentes que tenham de alcançar metas de negócio, pois estes são os maiores responsáveis tanto pelos processos quanto pelos resultados da empresa, logo, deveriam ser os primeiros a integrar completamente a gestão de pessoas aos resultados organizacionais, reconhecendo Recursos Humanos como uma área finalística com vistas à excelência organizacional e, conseqüentemente, ao sucesso competitivo da empresa (ULRICH, 2000).

Nesses termos, a gestão estratégica de pessoas somente será possível na prática se houver mudança no modelo mental da alta administração, relacionada aos valores. Trata-se de diferentes filosofias de administração que dão origem a estratégias e a estruturas diferenciadas. Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, custo e fator de produção, que, para desempenhar bem as funções, devem ser mandados e controlados; caracteriza-se por estrutura organizacional altamente hierarquizada com separação clara entre quem pensa e quem operacionaliza as tarefas, havendo pouco envolvimento das pessoas nos processos de tomada de decisão. Já na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais; há maior envolvimento das pessoas nos processos de tomadas de decisão com alta aproximação entre quem pensa e quem executa a tarefa. (ALBUQUERQUE, 2002).

Portanto, a maneira como as pessoas são percebidas pela alta administração, ou seja, pelos ocupantes dos cargos estratégicos de gestão, de tomada de decisão, influencia as práticas e estratégias de gestão de pessoas da organização. Esse fator está relacionado com a

cultura organizacional e será trabalhada posteriormente no capítulo sobre a influência da cultura organizacional na gestão de pessoas.

2.2.2 Papéis da área de gestão de pessoas

A partir de dois eixos básicos – foco de atenção da área e foco de atuação da área – Ulrich (2000) concebeu um modelo de múltiplos papéis que a área de Recursos Humanos deve adotar para contribuir com a construção de uma organização competitiva. Os dois eixos representam o foco de atenção da área, voltada para o futuro, com atuação mais estratégica, ou voltada para o presente, com atuação mais operacional; e o tipo de atividades desenvolvidas pelos profissionais de Recursos Humanos como sendo mais voltadas para as pessoas ou para os processos. (ULRICH, 2000).

Os quatro papéis propostos pelo modelo são parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente da mudança; e estão ilustrados na FIG. 1 da página seguinte.

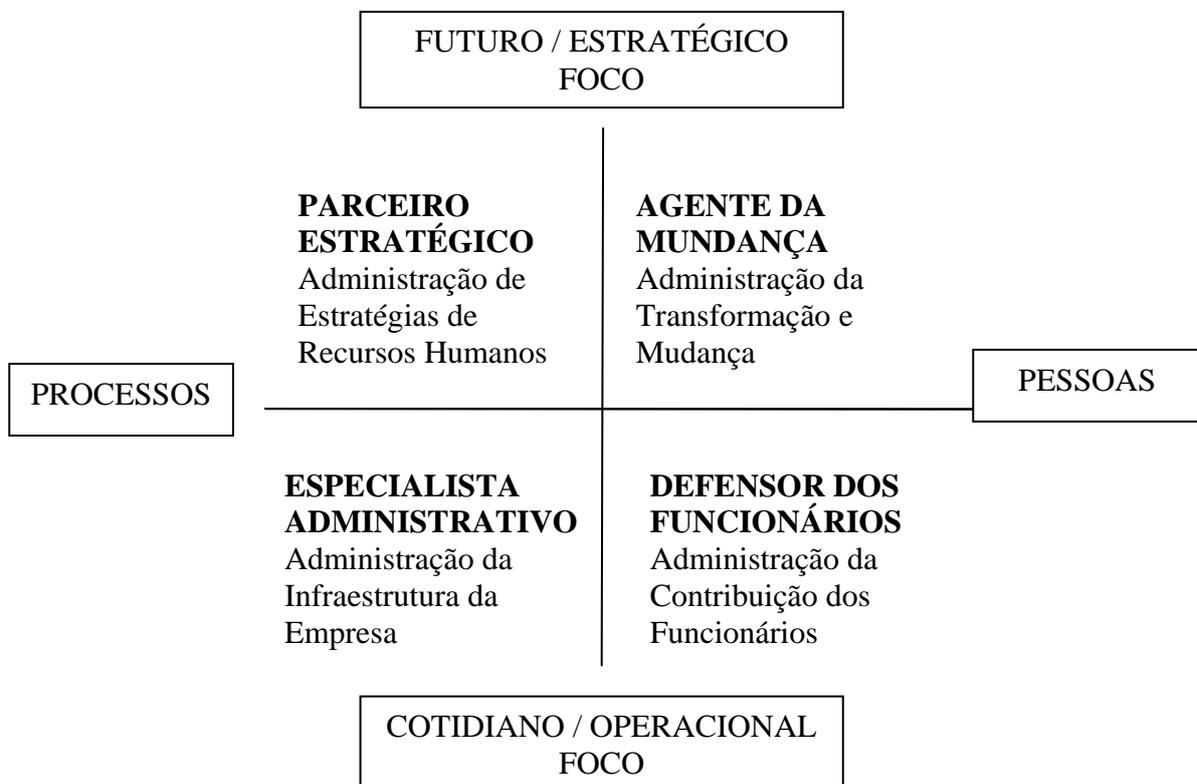


Figura 1: Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.
Fonte: Adaptado de Ulrich (2002, p.40).

A área de Recursos Humanos como parceiro estratégico tem a função de administrar estrategicamente os Recursos Humanos da empresa, participando do processo de definição estratégica empresarial e alinhando as suas estratégias às estratégias organizacionais. O papel do profissional de RH é estimular e liderar discussões sérias sobre o modo como a empresa deve ser organizada a fim de desenvolver sua estratégia (ULRICH, 2002).

Entre as suas responsabilidades está, em primeiro lugar, a definição da estrutura organizacional, ou seja, o modelo utilizado pela empresa subjacente à sua forma de fazer negócio, levando em consideração estratégia, estrutura, recompensa, processos e pessoas (GALBRAITH, *apud* ULRICH, 2000) e a principal preocupação deve ser com a manutenção da coerência entre as partes. Em seguida, a condução de uma auditoria organizacional de forma a levantar os principais pontos que precisam de melhoria imediata. Posteriormente, a área de RH deve identificar métodos para renovar as partes da arquitetura organizacional que precisam de mudanças e, finalmente, deverá avaliar o próprio trabalho, estabelecendo prioridades claras em consonância com as estratégias da empresa. (ULRICH, 2002).

Das atividades desenvolvidas pelos profissionais de RH como parceiro estratégico, estão: i) conceber estratégias de RH que se ajustem aos objetivos empresariais; ii) deliberar sobre o desenvolvimento dos valores, missão, planejamento empresarial da organização; iii) ser membro da equipe administrativa, contribuindo com as decisões empresariais; iv) participar de forças-tarefas da empresa como processos de certificação *International Standard Organization ISO9000*; v) gerenciar programa de planejamento da força de trabalho, avaliação de habilidades, plano de carreira, diversidade, requalificação; e, vi) promover pensamento sistêmico com foco na qualidade. (ULRICH, 2002).

A área de Recursos Humanos como especialista administrativo deve prover e administrar com eficiência os processos internos de fluxo e gestão de pessoas. Os profissionais de Recursos Humanos precisam empreender atividades que levem à reengenharia contínua dos processos de trabalho que administram. Busca a construção de uma infraestrutura eficiente para a gestão de pessoas. Administrar processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar e prover o pessoal, gerindo o fluxo de funcionários na organização, de forma a adicionar valor para a empresa. (ULRICH, 2002).

O foco principal no primeiro momento deve ser a redução de custos e a simplificação do trabalho e, num segundo momento, a definição da forma como o trabalho deve ser realizado, onde deve ser realizado e quem será envolvido, considerando-se a criação de valor para a organização. Esse processo envolve o agenciamento e gerenciamento de serviços

terceirizados, a negociação de contratos, entre outras atividades que promovam a integração das atividades voltadas para a gestão de pessoas na organização. (ULRICH, 2002).

Entre as atividades relacionadas ao papel do RH como especialista administrativo encontram-se: i) análise salarial; ii) rastreamento de requisição de pessoal; iii) recrutamento e seleção; iv) programas de benefícios; v) reclassificações e promoções; vi) manutenção de cadastros e processamentos de acordos; vii) introdução de novos programas; viii) relatório e análise de dados; ix) fornecimento de treinamento em sala de aula; e, x) estratégias de entrevistas. (ULRICH, 2002).

A área de Recursos Humanos como defensora dos funcionários deve ser ativa e agressiva no desenvolvimento do capital intelectual da organização, sendo estes uma fonte crucial do valor da empresa. Deve dedicar tempo e presença pessoal aos funcionários e treinar e incentivar gerentes de outros departamentos a fazerem o mesmo. A ênfase desse papel recai na busca de pessoas envolvidas e comprometidas com a organização. Para isso, a área busca compreender e atender às necessidades dos funcionários a partir da criação de espaços que permitam que os funcionários sejam ouvidos, possam contribuir com ideias e sugestões e recebam informações fidedignas sobre a empresa. (ULRICH, 2002).

É também parte desse papel trabalhar junto aos gerentes de forma que os eles sejam preparados para promover um equilíbrio entre o que é demandado dos funcionários e o que é oferecido pela empresa (ULRICH, 2002).

Encontram-se entre as atividades relacionadas ao papel de defensor dos funcionários: i) pesquisa de clima; ii) promoção de ambiente acolhedor; iii) promoção de equilíbrio entre qualidade de vida e trabalho; iv) treinamento gerencial; v) comunicação com os funcionários; vi) análise de avaliação de desempenho; e, vii) ações corretivas junto a funcionários e a gerentes. (ULRICH, 2002).

O quarto e último papel desempenhado pela área de Recursos Humanos para adicionar valor à empresa é o de agente de mudança. As suas ações incluem a identificação e estruturação de problemas, construção de relações de confiança, solução de problemas e criação e execução de planos de ação. (ULRICH, 2002).

Como agente de mudança, a área de RH deve explorar a capacidade da empresa de operar três tipos de mudanças em respostas ao ambiente: i) mudança de iniciativa - ocorre toda vez que a empresa busca implementar novos programas, projetos ou procedimentos com foco na melhoria de sua gestão e aperfeiçoamento organizacional; ii) mudanças de processos – referem-se a mudanças na maneira como o trabalho é realizado; e, iii) mudanças culturais – por meio da reconceituação dos métodos fundamentais de negociação da empresa e a

transformação da identidade organizacional tanto para os clientes externos como quanto para os clientes internos. (ULRICH, 2002). Assim posto, o papel de agente de mudança tem como atividades essenciais: i) facilitar os processos de mudança; ii) realizar diagnóstico organizacional e redefinir sistemas e processos e iii) analisar competências organizacionais e individuais. (ULRICH, 2002).

Conceber uma gestão de Recursos Humanos estratégica implica a combinação desses múltiplos papéis. (ULRICH, 2000). A área de Recursos Humanos deve encontrar o ponto ótimo de gerenciamento de suas atividades de modo a balancear adequadamente seus quatro papéis principais numa organização. A área deve, ao mesmo tempo, ter foco em estratégias de longo prazo e foco operacional de curto prazo, ou seja, ter visão e execução estratégica de construção das bases competitivas da empresa no futuro, sem perder de vista a rotina e o cotidiano operacional que sustentam a empresa no momento presente. (ULRICH, 1998).

Ulrich (2002) assinala que o executivo de Recursos Humanos pode ser um parceiro empresarial, na medida em que concilia os papéis de parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança. Como parceiro estratégico, alinha os sistemas de RH à estratégia empresarial e estabelece prioridades de gestão de pessoas para com a entidade empresarial; como especialista administrativo, poupa recursos mediante a concepção e a obtenção de resultados mais eficientes de sistemas de RH; como defensor dos funcionários, garante que as contribuições dos funcionários à empresa permaneçam elevadas, tanto em termos de dedicação quanto de competência; e como agente de mudança, ajuda a empresa nos processos de transformações e adaptação às condições empresariais que se alteram.

2.2.3 Práticas de gestão de pessoas

Schuler e Jackson (1995) usam o termo gestão de Recursos Humanos como um guarda-chuva que engloba: i) práticas específicas de Recursos Humanos como recrutamento, seleção e avaliação; ii) políticas formais de Recursos Humanos que direcionam o desenvolvimento de práticas específicas; e iii) as filosofias de Recursos Humanos que especificam os valores e desenvolvem as práticas e políticas da organização. Todos esses processos são incorporados num sistema que atrai, desenvolve, motiva e retém os empregados que provêm o funcionamento e a sobrevivência da organização.

Portanto, as práticas de recursos humanos materializam as políticas da empresa relacionadas à gestão de pessoas, que são definidas a partir dos valores e crenças da organização, ou seja, a sua cultura organizacional. Essa relação será discutida mais à frente no capítulo sobre o impacto da cultura organizacional no papel da área de recursos humanos.

Snell, Pedigo e Krawiec *apud* Lepak, Bartol e Berhardt (2005), focando o propósito das práticas de RH, identificaram três domínios de atuação dessa área: operacional, relacional e transformacional. O domínio operacional tende a ser administrativo por natureza e está relacionado com as práticas do dia-a-dia da organização. As práticas relacionais ajudam na integração dos empregados e envolvem os serviços de RH para todos da organização. Finalmente, o domínio transformacional refere-se às atividades que ajudam a organização a promover mudanças na forma com que ela realiza o seu negócio.

Ainda com base na identificação das práticas de gestão de pessoas, Carrig (1997) e Wright *et al. apud* Lepak, Bartol e Berhardt (2005) sugerem que as práticas de RH devem ser vistas como transacional, tradicional e transformacional. As práticas transacionais estão mais diretamente relacionadas com a parte administrativa, envolvendo práticas como administração de benefícios, manutenção de registros, serviços para os empregados. As práticas tradicionais são usadas para a gestão das pessoas e do contexto de trabalho, tendem a ser mais administrativas e servem como suporte para a operacionalização da infraestrutura da empresa. Entre as práticas tradicionais estão as atividades de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de performance, remuneração, comunicação e desenvolvimento. Finalmente, as práticas transformacionais envolvem práticas orientadas para os objetivos mais macros e estratégicos da organização, como consultoria para a mudança, parceria estratégica, desenvolvimento organizacional e gestão do conhecimento. Este modelo pode ser usado para diferenciar uma empresa da outra em relação às suas práticas de Recursos Humanos.

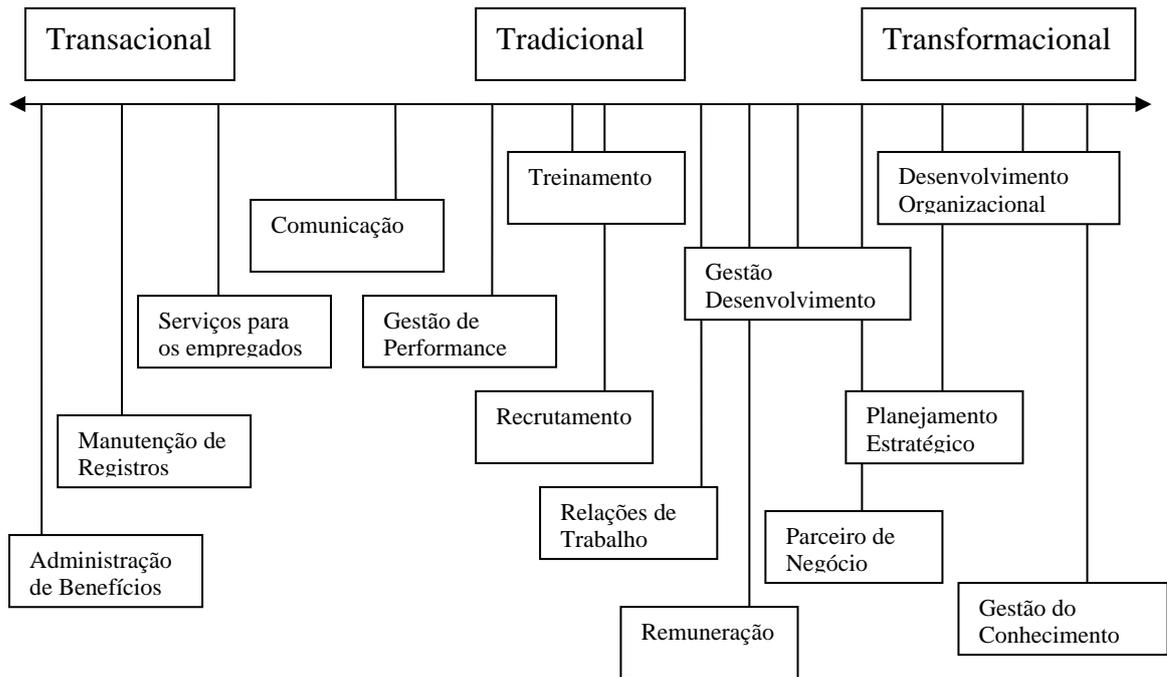


Figura 2: Categorização das atividades de RH.

Fonte: Adaptado de Carrig *apud* Lepak, Bartol e Berhardt (2005).

Como a empresa desenvolve as suas práticas de gestão de pessoas, o que está por trás de cada uma de suas atividades é que vai dizer o tipo de papel desempenhado pela área de RH da organização e se a área adota conduta mais estratégica ou mais operacional. Portanto, não é a existência de determinada prática na organização e sim a maneira como a prática é utilizada pela área de RH que vai determinar se ela é transacional, transformacional ou tradicional. (LEPAK; BARTOL; BERHARDT, 2008). Portanto, esta classificação possui limites flexíveis de identificação, e é válida para auxiliar na identificação do papel desempenhado pela área de recursos humanos da organização, se mais operacional ou mais estratégico, a partir do momento em que permite identificar as diretrizes que estão por trás de cada prática específica.

Percebe-se que, embora o ambiente externo demande um posicionamento mais estratégico em termos de gestão de pessoas, a resposta da área está relacionada com os princípios e valores que norteiam os comportamentos na organização. Assim, o papel da cultura organizacional é fundamental para entender o relacionamento entre o ambiente externo e a área de Recursos Humanos.

2.3 Cultura organizacional

2.3.1 Fundamentos e conceitos

Os estudos na área de cultura organizacional se estabeleceram nos anos 1980, desde que o Japão surgiu como líder industrial. O Japão, sem recursos naturais, sem energia e com mais de 110 milhões de pessoas espalhadas em quatro pequenas ilhas montanhosas, alcançou ritmo de crescimento invejável, saindo das cinzas da Segunda Guerra Mundial. Tanto os teóricos como os administradores têm estado crescentemente conscientes da relação existente entre cultura e administração. (MORGAN, 2007).

Em geral, os estudos de cultura organizacional estão divididos em duas correntes. De um lado, uma que trata a cultura como metáfora da organização, considerando-a a própria organização. De outro, a que a considera uma variável da organização, ou seja, a cultura como algo que a organização tem. (FREITAS, 2007).

A cultura como metáfora explora mais os aspectos conceituais e políticos da organização, como a questão do poder, do controle social e ideológico ou a importância de construção de vínculo e imagem. Já a abordagem que trabalha a cultura como uma variável é mais difundida e tem enfoque funcionalista. Essa perspectiva busca respostas para os problemas gerenciais, como análise de performance, estrutura e mudança organizacional e também os estudos normativos, prescritivos e interpretativos sobre o funcionamento da organização. (FREITAS, 2007).

Considerando a segunda perspectiva, a cultura organizacional é definida como um conjunto de pressupostos básicos que determinado grupo descobriu, inventou ou desenvolveu ao longo do seu processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. No momento em que esses pressupostos funcionam o suficiente para serem considerados válidos, transformam-se em ensinamentos aos demais membros da organização, elevando-se à categoria de “a maneira correta” para se perceber, pensar e sentir frente a determinadas situações. (SCHEIN, 2001).

É importante estudar e compreender a cultura porque ela afeta o modo de operação da empresa, suas estratégias e objetivos. Não se pode cair na tentação de simplificar o conceito de cultura organizacional como sendo o jeito de se fazerem as coisas na empresa. As decisões

tomadas sem consciência das forças culturais operantes podem ter consequências imprevistas e indesejáveis. (SCHEIN, 2001).

Schein (2001) propõe uma forma para melhor compreender a cultura organizacional, apresentando os vários níveis que a compõem, que vão do muito visível ao muito tácito e invisível.

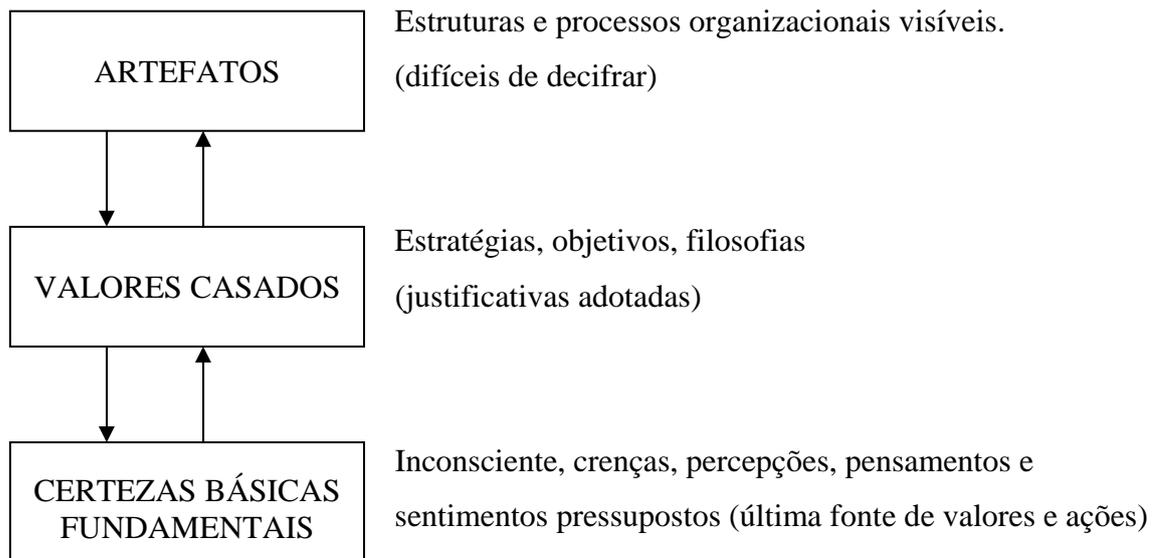


Figura 3: Níveis da cultura.
Fonte: Schein (2001).

O primeiro nível da cultura, os artefatos, refere-se à arquitetura da organização, sua decoração, clima de trabalho, a forma como as pessoas se comportam com os outros e umas com as outras. É o nível mais fácil de observar, em que se identificam as particularidades de cada empresa; porém, não se sabe o que tudo isso significa; para isso, é necessário conversar com as pessoas e fazer perguntas sobre as coisas que se observa e sente, o que leva ao segundo nível da cultura, valores casados. Nesse nível, a proposta é identificar os valores da organização. As pessoas apresentam os valores que geralmente estão no nível consciente. (FREITAS, 2007). Entretanto, começa-se a perceber que existem valores explicitados inconsistentes com alguns comportamentos observados. Nesse momento é preciso aprofundar o conhecimento sobre o que orienta o comportamento dos indivíduos. No nível três, certezas tácitas compartilhadas, a compreensão se dirige para a história da empresa e quais eram os valores, crenças e certezas dos fundadores e dos líderes que a tornaram bem-sucedida. Originalmente, as ideias estavam apenas na cabeça dos fundadores e líderes, com o tempo elas foram sendo partilhadas e admitidas como corretas pelo sucesso da empresa. A proposta

do terceiro nível é desvendar algumas dessas certezas, das quais, muitas vezes, as pessoas da organização não têm consciência porque já estão internalizadas. (SCHEIN, 2001).

Existe um movimento dialético entre os níveis da cultura em que, ao mesmo tempo em que as certezas básicas compartilhadas influenciam na formação dos dois níveis subsequentes, por outro lado, para entender as certezas básicas, é preciso partir do nível mais visível da cultura, que são os artefatos.

Hofstede (1991) afirma não haver uma definição padrão para o termo cultura organizacional, entretanto, destaca que a maioria dos autores que trabalham com o tema concordaria em dizer que cultura organizacional é holística (o todo como sendo maior que a soma das partes); determinada historicamente (reflete a história da organização); relacionada com estudos antropólogos (rituais e símbolos); construída socialmente (criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização); e suave e difícil de mudar (não se sabe precisar o grau de dificuldade). “Cultura organizacional pode ser definida como a programação coletiva da mente, que distingue os membros de uma organização de outra.” (HOFSTEDE, 1991).

Para Hofstede (1991), as percepções partilhadas das práticas diárias devem ser consideradas o centro da cultura organizacional, declarando que a área de Recursos Humanos desempenha papel muito importante na manutenção dos valores organizacionais, seja para melhor ou para pior, por exemplo, ao selecionar as pessoas a serem admitidas; um papel de que muitos gestores de pessoas e líderes não têm tanta consciência.

Os benefícios relativos a um tipo específico de cultura organização de uma empresa têm sido objeto de debates, entretanto, na atualidade, a cultura organizacional é vista numa perspectiva contingencial de que não existe uma cultura certa e uma errada, mas a cultura mais adequada ou menos adequada a uma situação específica. (IGO; SKITMORE, 2005).

Para Ulrich (2002), cultura organizacional envolve pensamentos automáticos que estão relacionados a quatro processos organizacionais: fluxo de trabalho; fluxo de comunicação e informação; fluxo de decisão e autoridade; e os processos.

2.3.2 Modelos para caracterização da cultura organizacional

Dada a natureza complexa da cultura organizacional, vários estudiosos têm procurado desenvolver alguns modelos com o objetivo de identificar e classificar a cultura das

organizações. Entre os principais modelos, destacam-se os de Cameron, Quinn e Degraff (2006), Hofstede (1991), Schein (2001) e Ulrich (2002).

Schein (2001) não desenvolveu um modelo para classificação da cultura, mas estabeleceu qual é o conteúdo da cultura, definindo questões a serem investigadas para a caracterização da cultura organizacional. Para o autor, o conteúdo da cultura engloba: i) questões de sobrevivência externa, envolvendo missão, estratégia, objetivos, estrutura, sistemas e processos, sistemas de detecção de erros e de correção; ii) questões de integração interna, que envolvem a linguagem e conceitos comuns, a identidade e limites do grupo, a natureza de autoridade e dos relacionamentos e a alocação de recompensas e *status*; e iii) certezas profundas, que englobam os relacionamentos humanos, a natureza da realidade e da verdade, a natureza da natureza humana, a natureza dos relacionamentos humanos e, por fim, a natureza do tempo e do espaço.

Se, por um lado, os conteúdos da cultura relacionados às questões de sobrevivência externa e às questões de integração interna são mais objetivos e práticos, por outro lado, as certezas mais profundas são voltadas para questões mais subjetivas e irão dar respostas aos impasses vivenciados nas inconsistências entre os artefatos e os valores, ou seja, entre o discurso e a prática. Essas certezas mais profundas muitas vezes são difíceis de decifrar, embora elas realmente conduzam à forma como a cultura funciona em um nível operacional. (SCHEIN, 2001).

Para investigar as certezas profundas, deve-se pesquisar: i) a qualidade do relacionamento que os seres humanos têm com o meio ambiente natural - dominação, simbiose ou passividade; ii) a visão da empresa em relação ao ser humano, o grau em que acreditam que a natureza humana é essencialmente boa ou má ou o grau que supõem que a natureza humana possa ou não mudar; iii) o quanto individualista ou coletivista é a empresa expressa pela sua lealdade ou o compromisso com a liberdade individual e a autonomia; iv) os mecanismos utilizados internamente para identificação do que é a verdade, podendo ser mais voltada para o código da moral ou mais pragmática, voltada para as leis; v) a forma como os indivíduos veem o tempo como linear ou cíclico, significado da pontualidade ou do atraso; e vi) a forma de apresentação e organização dos espaços físicos, observando que as portas de um escritório abertas ou fechadas podem dizer da abertura ou necessidade de privacidade; a distância normal que separa uma pessoa da outra diz da possibilidade de intimidade ou não; localização e adornos do ambiente podem estar relacionados com o *status* da pessoa. (SCHEIN, 2001).

Ulrich (2002) também propõe uma série de questões, considerando diferentes processos organizacionais para a investigação e caracterização da cultura organizacional. Os processos organizacionais são fluxo de trabalho, fluxo de comunicação e informação, fluxo de decisão e autoridade e os processos de recursos humanos.

O fluxo de trabalho refere-se a como o processo é distribuído e executado na organização. O fluxo de comunicação diz respeito a como a informação é gerada e divulgada na organização. O fluxo de decisão enfatiza a forma como as decisões são tomadas, assim como onde reside a autoridade na organização; e, por fim, o fluxo de Recursos Humanos envolve a forma como as pessoas são tratadas na organização. (ULRICH, 2002).

Em cada um dos processos organizacionais considerados, são levantadas questões a serem investigadas e formas de interpretação dessas questões para caracterização da cultura organizacional, como é ilustrado no Quadro 4, apresentado a seguir.

	QUESTÕES	INTERPRETAÇÕES
FLUXO DE TRABALHO	A organização incentiva o trabalho individual ou em equipe?	Algumas empresas procuram formar equipes nas divisões, entre as unidades e além fronteiras, e outras focam o trabalho mais individualizado.
	Em que medida a organização possui a capacidade para mudar?	Algumas empresas reagem rapidamente às mudanças e algumas tendem a se defender dela.
	Como a organização lida com o desperdício e a produtividade?	Algumas empresas aceitam o desperdício e os padrões correntes de produtividade e outras querem sempre eliminar os desperdícios e aumentar a produtividade.
	Como a organização lida com as prioridades do trabalho?	Algumas empresas tendem a ser tudo para todos e outras buscam definir prioridades.
FLUXO DE COMUNICAÇÃO	Quanto de informação é divulgado na organização?	Algumas organizações são abertas quanto a seus planos, processos, números e outras os mantêm em segredo.
	Quais são os padrões de divulgação de informação na organização?	Algumas organizações divulgam informações só de cima para baixo, outras utilizam meios em que a informação flui em todas as direções, horizontalmente, de baixo para cima, de cima para baixo.
	Por quais meios se dá o fluxo da comunicação?	Algumas organizações partilham informações face a face, outras utilizam memorandos, correio eletrônico, comunicando como a organização consegue que o trabalho seja feito.
FLUXO DE DECISÃO / AUTORIDADE	Onde são tomadas as decisões críticas na organização – da cúpula ou da base?	Algumas organizações centralizam decisões na cúpula e outras distribuem mais a autoridade e a tomada de decisões, com os funcionários arcando com mais responsabilidades e autoridade para decisões.
	Qual a velocidade com que se tomam decisões?	Algumas organizações têm o pensamento de que as decisões podem ser rapidamente tomadas, outras precisam de meses de debates, discussões e diálogos antes de chegar a alguma decisão.
	Como a organização equilibra as consequências de curto e de longo prazo das decisões?	Concentração nas consequências de curto prazo ou de longo prazo.
	Como a organização garante responsabilidade pela tomada de decisão?	Algumas organizações eximem os indivíduos de responsabilidades, outras a enfatizam, definindo até que ponto os funcionários são responsáveis pelas decisões que tomam.

(continua)

(continuação)

	QUESTÕES	INTERPRETAÇÕES
FLUXO DE RECURSOS HUMANOS	Como a organização lida com o fracasso e com o sucesso de um funcionário? Ele recompensa o indivíduo ou a equipe?	A organização pode ser rígida demais ou tolerante demais em relação aos fracassos. Pode usar mecanismos punitivos, divulgar e elogiar o sucesso ou silenciosamente aceitá-lo como parte da prática empresarial.
	Qual é a origem da competência dos funcionários da organização?	A empresa pode comprar talentos prontos do mercado ou ter o hábito de desenvolvê-los internamente.
	Como efetivamente a organização incentiva e lida com a diversidade?	Algumas organizações tentam identificar a diversidade e depois eliminá-la, outras a incentivam.
	Como a organização trata os indivíduos?	Algumas organizações tendem a tratar os indivíduos como peças substituíveis e outras os tratam como investimentos críticos de longo prazo que devem ser nutridos e mantidos.
	Qual o compromisso do funcionário com a organização e da organização com o funcionário?	A base do compromisso de um funcionário com a empresa pode ser econômica, relacional, de visão, sendo importante identificar o que atraiu a atenção do funcionário em relação à empresa.

Quadro 4: Principais processos organizacionais em uma cultura organizacional.

Fonte: Adaptado de Ulrich (2002, p.211–214).

Hofstede (1991) também desenvolveu um modelo para caracterização da cultura organizacional. O autor realizou um estudo que envolveu 20 unidades de 10 organizações diferentes, sendo cinco organizações localizadas na Dinamarca e cinco na Holanda. A primeira fase do projeto envolveu a realização de entrevistas para exploração de questões que visavam à identificação dos símbolos organizacionais, heróis, rituais e valores da empresa.

Em seguida, a partir das informações coletadas na fase inicial da pesquisa, foi desenvolvido um questionário com perguntas pré-codificadas, aplicado na segunda fase do projeto. Esse questionário foi aplicado em uma amostra escolhida por acaso em cada unidade, sendo 25 gestores e 25 membros do quadro técnico. (HOFSTEDE, 1991).

Foram consideradas seis dimensões para investigar a cultura organizacional, a saber: i) orientação para o processo *versus* orientação para os resultados; ii) orientação para o empregado *versus* orientação para a tarefa; iii) orientação paroquial *versus* orientação profissional; iv) sistema aberto *versus* sistema fechado; v) controle frouxo *versus* controle rígido; e vi) orientação normativa *versus* orientação pragmática. (HOFSTEDE, 1991).

A dimensão 1 opõe uma orientação para os processos a uma orientação para os resultados, nestes termos, em cultura mais orientada para processos, as pessoas percebem-se como evitando riscos, tendo um trabalho mais rotineiro. Em contrapartida, nas culturas orientadas para os resultados, as pessoas percebem-se mais confortáveis com situações menos rotineiras, despendendo energias como novos desafios. Portanto, o foco maior das culturas voltadas para processos é a manutenção da rotina e o foco maior das culturas voltadas para os resultados é a adaptação para o alcance dos resultados. (HOFSTEDE, 1991).

A dimensão 2 opõe a preocupação com as pessoas a uma preocupação com a tarefa. Numa cultura orientada para o empregado, as pessoas sentem que os seus problemas pessoais são levados em consideração, que a organização preocupa-se com o seu bem-estar e que as decisões importantes são tomadas a partir do coletivo. Em oposição, nas culturas orientadas para a tarefa, as pessoas sentem-se pressionadas para darem resultado, a organização é percebida como interessada apenas no trabalho que os empregados fazem e decisões importantes tendem a ser tomadas por indivíduos. (HOFSTEDE, 1991).

A dimensão 3 opõe uma organização paroquial a uma organização profissional. Nas culturas mais paroquiais, os empregados estão fortemente identificados com a organização, sentem que as normas da organização cobram tanto o seu comportamento no trabalho como fora dele, fatores relacionados ao meio social e familiar são importantes no processo de seleção dos empregados, os empregados delegam a sua carreira e sua evolução profissional à organização. Por outro lado, nas organizações de cultura com orientação profissional, os empregados consideram a sua vida privada de interesse pessoal, conscientes de que a organização admite pessoas com base apenas na competência e eles estão preocupados com o seu futuro profissional e a sua carreira como mérito de sua capacitação pessoal. (HOFSTEDE, 1991).

A dimensão 4 descreve o sistema de comunicação da empresa como sendo aberto ou fechado. Os sistemas abertos referem-se às organizações abertas a novas pessoas e a novos empregados e estes levariam poucos dias para se adaptarem à organização, sendo facilmente aceitos internamente; já nos sistemas fechados, só pessoas muito especiais se adaptariam à organização e os novos membros necessitam de mais de um ano para se sentirem em casa. (HOFSTEDE, 1991).

A dimensão 5, grau de estruturação interna da organização, opõe unidades de controle frouxo a unidades de controle rígido. Nas culturas de controle frouxo, não há preocupação com os custos, horários das reuniões e as piadas no trabalho são frequentes. Nas unidades de controle rígido, há forte preocupação com custos e pontualidade das reuniões e piadas sobre a empresa e/ou trabalho são raras. (HOFSTEDE, 1991).

A dimensão 6 opõe uma orientação para o cliente a uma orientação para a norma. Nas culturas orientadas para o cliente ou para o mercado, há mais ênfase na satisfação das necessidades dos clientes, os resultados são mais importantes que os procedimentos e regras internas. E nas organizações de cultura normativa privilegiam-se as regras e procedimentos internos em detrimento das demandas de mercado, e os procedimentos organizacionais são mais importantes que os resultados. (HOFSTEDE, 1991)

Existe significativa correlação entre as dimensões 1,3,5,6 e o tipo de trabalho desenvolvido pela empresa e o mercado em que ela opera. Tais diferenças entre empresas de um mesmo setor relacionadas a essas dimensões podem fazer referência a vantagens competitivas significativas. Já as dimensões 2 e 4 parecem ser mais influenciadas pelos fatores históricos da organização, considerando a filosofia dos fundadores e os episódios marcantes na organização. Além disso, a dimensão 4 é fortemente afetada pela cultura nacional. (HOFSTEDE, 1991).

Quinn e Cameron *apud* Igo e Sktimore (2005) desenvolveram um sistema de avaliação para caracterizar a cultura dominante na organização. São analisadas seis questões para essa caracterização: i) características dominantes – nível de trabalho em equipe, nível de criatividade e dinamismo, foco em objetivos e competição, ênfase na eficiência organizacional; ii) liderança organizacional – estilo de liderança dominante como mentor, facilitador, inovador, produtor, diretor, coordenador, monitor, agente intermediário; iii) gestão de pessoas – como os empregados são tratados, grau de participação, ambiente de trabalho; iv) comprometimento com a empresa – mecanismos usados para manter a coesão interna como lealdade, flexibilidade, políticas e regras, orientada para resultados e competitividade; v) ênfase estratégica – desenvolvimento capital humano, inovação, estabilidade, vantagem competitiva, crescimento e aquisição, alcance dos objetivos; e vi) critérios de sucesso – como o sucesso é definido e como são estabelecidas as recompensas, participação no mercado, desenvolvimento de novos produtos e serviços, diferencial de custo.

Fischer *et al.* (2005), em uma revisão da literatura de diversos modelos para caracterização da cultura organizacional, identificaram, a partir das principais semelhanças entre os modelos, as questões mais relevantes para esse fim. As variáveis consideradas para a caracterização da cultura organizacional são: i) ambiente – orientação para o ambiente interno ou externo; ii) inovação – capacidade para inovar ou manutenção da estabilidade/previsibilidade; iii) confiança – fonte da confiança e do conhecimento na organização; iv) tempo – horizontes de tempo utilizados, passado, presente ou futuro; v) motivação – concepção sobre a natureza humana e o que motiva os empregados; vi) organização do trabalho – ênfase no trabalho individual ou em equipe; vii) diversidade – foco na diversidade ou na homogeneidade dos grupos; viii) fundamento do trabalho e da tarefa – orientação para as tarefas *versus* orientação para as pessoas; e ix) controle – grau de formalização do controle, orientação para controle rígido ou controle frouxo.

Utilizando como referência as variáveis consideradas por Fischer *et al.* (2005), que fazem uma revisão na literatura de modelos que caracterizam a cultura organizacional, e

fazendo um paralelo entre as variáveis apresentadas pelos autores com as dimensões consideradas pelos autores estudados: Hofstede (1991), Schein (2001); Ulrich (2002) e Cameron; Quinn e Degraff (2006), pode-se dizer que existem aspectos semelhantes nas abordagens apresentadas, conforme se observa no Quadro 5 apresentado a seguir

FISCHER <i>et al.</i> (2005)	HOFSTEDE (1991)	SCHEIN (2001)	ULRICH (2002)	CAMERON, QUINN E DEGRAFF (2006)
Ambiente – orientação externa x orientação interna	Normativo <i>versus</i> pragmático	Questões de sobrevivência externa	Fluxo de decisão / Autoridade	Ênfase estratégica Critérios de sucesso
Inovação	Orientação para o processo <i>versus</i> orientação para os resultados	Certezas profundas sobre o tempo	Fluxo de trabalho	Características dominantes Critérios de sucesso
Confiança		Certezas profundas sobre a natureza da verdade	Fluxo de comunicação	Estilo de liderança Critérios de sucesso
Motivação	Paroquial <i>versus</i> profissional	Certezas profundas sobre a natureza humana	Fluxo de Recursos Humanos	Comprometimento Organizacional Critérios de sucesso
Organização do trabalho – equipe x individual	Sistema comunicação aberto <i>versus</i> sistema fechado	Certezas profundas sobre relacionamentos humanos	Fluxo de trabalho	Gestão de pessoas características dominantes Critérios de sucesso
Diversidade – heterogêneo x homogêneo			Fluxo de Recursos Humanos	Características dominantes Critérios de sucesso
Fundamento do trabalho – orientado para tarefa x para as pessoas	Orientação para as pessoas <i>versus</i> para a tarefa	Questões de integração interna	Fluxo de trabalho	Características dominantes Critérios de sucesso
Controle rígido x controle frouxo	Controle frouxo <i>versus</i> controle rígido	Certezas profundas sobre a natureza humana	Fluxo de Recursos Humanos	Características dominantes Critérios de sucesso
		Certezas profundas sobre relacionamentos dos seres humanos com a natureza		Características dominantes
		Certezas profundas sobre o espaço		Características dominantes

Quadro 5: Síntese teórica dos aspectos semelhantes entre as dimensões para descrição da cultura da organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se perceber que as variáveis consideradas por Fischer *et al.* (2005) englobam aproximadamente todas as questões levantadas pelos demais autores relacionados. Além disso, as variáveis são mais específicas, abordando um aspecto de cada vez, o que permite a descrição em detalhes de aspectos específicos da cultura e, posteriormente, a realização de um

cruzamento de dados para análises e conclusões. Por ser abrangente, específico, detalhado, baseado na síntese de estudos na área de cultura organizacional, o modelo de Fischer *et al.* (2005) foi utilizado como referência para a caracterização da cultura organizacional da empresa estudada. Agora, a seguir, serão discutidos modelos usados para classificação de cultura organizacional.

2.3.3 Modelo para classificação da cultura organizacional

Um dos modelos mais referenciados na literatura para a classificação da cultura, o Modelo da Estrutura de Valores Competitivos (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006) é muito utilizado para o mapeamento e classificação da cultura organizacional. Esse modelo considera dois eixos para caracterizar tipos de cultura. O primeiro eixo considera o foco de posicionamento da empresa em relação aos ambientes internos e externos, e o segundo eixo aborda o posicionamento da empresa em relação à necessidade de controle e à flexibilidade.

O modelo explora valores e princípios norteadores das ações da organização, que os utiliza como centrais na busca pela competitividade. Não existe um melhor padrão a ser seguido por todas as organizações. Algumas organizações são mais efetivas, sendo mais flexíveis, com mais capacidade de adaptação, mas outras são mais efetivas, posicionando-se de maneira exatamente oposta, sendo estável e controladora. Da mesma forma, algumas organizações são mais competitivas se o foco é a eficiência interna dos processos; em contrapartida, outras são mais competitivas, por terem o foco no ambiente externo.

Combinando os valores da empresa expressos nos dois eixos do modelo - foco no ambiente interno *versus* ambiente externo e orientação para o controle *versus* flexibilidade têm-se teoricamente quatro tipos de cultura organizacional, que serão descritos a seguir.

A cultura hierárquica tem o foco no ambiente interno e no controle. A gestão da informação e a comunicação são usadas com o objetivo de alcançar a estabilidade e o controle. Nesse tipo de cultura, o compromisso e a conformidade são alcançados a partir do estabelecimento de regras e procedimentos. (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006).

Por sua vez, a cultura do desenvolvimento tem o foco no ambiente externo e na flexibilidade. A prontidão e a adaptação são utilizadas a favor do crescimento, aquisição de recursos e suporte externo. Está associada a líderes inovadores que mantêm o foco no ambiente externo. Essas organizações são dinâmicas e empreendedoras e caracterizadas pela

prontidão para a mudança. Os seus líderes são tomadores de risco e a remuneração está relacionada com as iniciativas individuais. (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006).

Um terceiro tipo é a cultura de grupo, que é caracterizada pela flexibilidade e foco no ambiente interno. O treinamento e o desenvolvimento da área de Recursos Humanos são utilizados para manter a coesão e a moral dos funcionários. Está associada à confiança e participação por equipe. Os gerentes desse tipo de organização procuram encorajar e monitorar os empregados. Verifica-se compromisso com a organização e as normas são seguidas pela confiança, tradição e dedicação à empresa. Os objetivos são alcançados por meio da construção de consenso mais do que pelo controle. (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006).

Por fim, a cultura racional envolve o controle e o foco no ambiente externo. O planejamento e a definição dos objetivos são utilizados para estimular o alcance da produtividade e da eficiência. A ênfase está nos resultados. As organizações com esse tipo de cultura são orientadas para a produção e os empregados são orientados para a busca de objetivos. Neste modelo as remunerações estão intimamente ligadas aos resultados. (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006).

Enquanto esses quatro tipos de cultura apresentados parecem ser incompatíveis, pesquisas sugerem que diferentes tipos de cultura podem coexistir em uma mesma organização. Um balanceamento entre os quatro tipos de cultura é desejável. Organizações são consideradas disfuncionais quando uma cultura particular é dominante, embora, em alguns casos, certos tipos de cultura sejam dominantes em organizações funcionais, devido a uma série de fatores, tais como o setor em que a organização opera, o tipo de organização, se privada ou pública, entre outros aspectos. (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006).

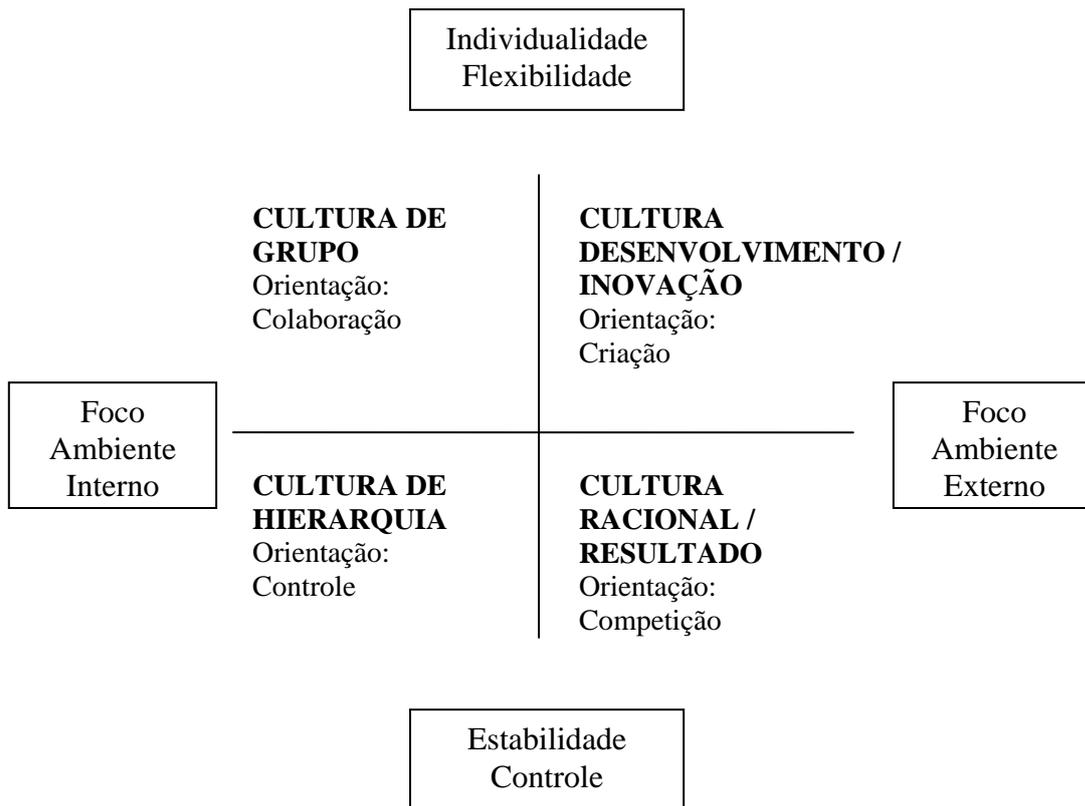


Figura 4: Dimensões da estrutura de valores competitivos.
Fonte: adaptado de Cameron, Quinn e DeGraff (2006).

Cameron, Quinn e DeGraff (2006) sugerem que esse modelo é útil para diagnóstico da cultura organizacional e identificação de parâmetros para mudança organizacional na busca pela eficiência organizacional.

Esse modelo possibilita representar graficamente a cultura organizacional a partir de uma análise qualitativa das características organizacionais e uma posterior mensuração das prioridades da organização em relação a cada um dos quadrantes do modelo, além dos eixos vertical e horizontal. Existe uma linha diagonal traçada nos quadrantes do modelo contrapondo a cultura colaborativa à cultura racional ou competitiva e outra linha diagonal contrapondo a cultura de inovação à cultura hierárquica. Esses quadrantes que se encontram em oposição competem entre si para a obtenção de recursos e atenção e tempo. (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006)

As empresas que desenvolvem atividades prioritariamente voltadas para a competição irão perceber atividades voltadas para a colaboração como atividades que destroem valor para a organização, como perda de recursos e tempo. Essa mesma lógica pode ser aplicada em relação aos quadrantes de orientação para o controle e para a inovação. As empresas orientadas para o controle focam as suas atividades na manutenção da rotina, no

desenvolvimento de projetos previsíveis, já as orientadas para a inovação estão mais dispostas a correr riscos. (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006)

A distribuição de pontuação nas diagonais será sempre 50% de um lado do quadrante e 50% de outro lado, totalizando a pontuação de 100% em cada uma das diagonais. Por meio da análise qualitativa das informações levantadas sobre a empresa a partir de questões que possibilitem caracterizá-la, é realizada uma avaliação considerando a distribuição das prioridades da empresa em relação aos quadrantes do modelo. (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006)

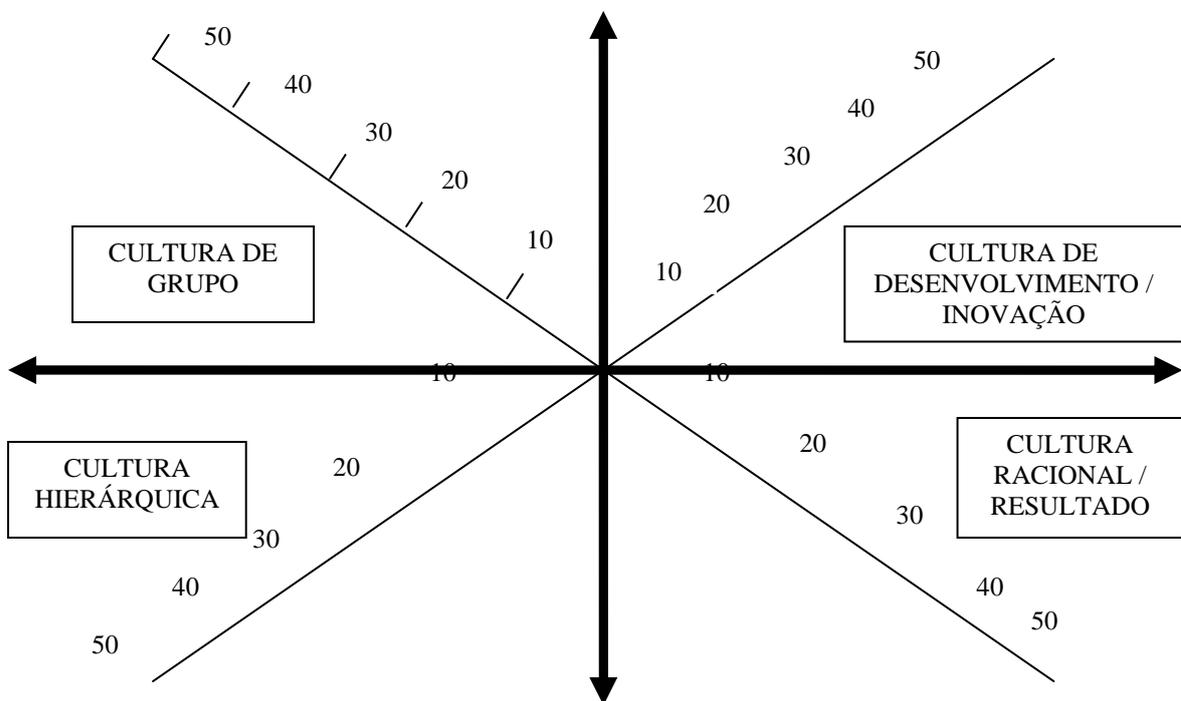


Figura 5: Distribuição das prioridades da empresa em relação aos quadrantes do modelo.
 Fonte: Cameron, Quinn e Degraff (2006)

As organizações tendem a desenvolver uma cultura dominante, ou seja, um conjunto de competências e intenção estratégica características de um ou mais quadrantes. Entretanto, toda empresa precisa procurar desenvolver atividades envolvendo as quatro competências dos quatro tipos de cultura, se quiser tornar-se competitiva no mercado. As ênfases relativas a cada uma das competências vão depender das estratégias prioritárias, do ciclo de vida da organização e, principalmente, das contingências ambientais. (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006)

2.3.4 A relação da cultura organizacional com a cultura nacional

Optou-se por incluir o estudo de cultura nacional nesta pesquisa, com o objetivo de identificar características da cultura brasileira e correlacioná-las com a cultura organizacional, para, em seguida, analisar a sua relação com as práticas de gestão de pessoas.

Vários estudos já foram realizados buscando-se identificar a influência da cultura nacional na gestão, com destaque para os estudos de Hofstede (1991). Existem três diferentes abordagens que relacionam gestão *versus* cultura; a abordagem convergente, que foi muito propagada até os anos 70 e argumenta que existe uma única melhor maneira de administrar e organizar a empresa, baseada nas melhores práticas funcionais específicas; a abordagem divergente, muito enfatizada nos anos 70, com as pesquisas de Hofstede, que reconhecia que o contexto é absolutamente importante para identificar a melhor forma de gestão; e, por último, a abordagem divergente-convergente, que é mais integradora e defende a ideia de que as diferenças entre países e regiões refletidas nas organizações são mais evidentes em relação a aspectos relacionados a valores, enquanto outros, mais *hard*, não sofreriam impactos significativos do ambiente cultural em que a empresa está inserida. (TANURE, 2005).

Na concepção divergente-convergente, de que as diferenças regionais são refletidas nas organizações, principalmente nos aspectos relacionados a valores, pode-se dizer que a cultura nacional tem influência na cultura organizacional. (TANURE, 2005).

Cultura organizacional pode ser influenciada pela cultura nacional, entretanto, trata-se de dois tipos de cultura de naturezas diferentes. Para Hofstede (1991), a cultura nacional trabalha mais com as diferenças em relação aos valores de uma nação; já a cultura organizacional refere-se, essencialmente, a diferenças em relação às práticas.

Para Aycan, Sinhá e Kanungo (1999), a cultura interna das organizações é fortemente influenciada pelo ambiente sociocultural, principalmente no que diz respeito às questões relacionadas com as pessoas. Os autores utilizam algumas dimensões para analisar o ambiente sociocultural, distância hierárquica, paternalismo, lealdade com a comunidade, e, por fim, fatalismo. Algumas dessas dimensões trabalhadas pelos autores são provenientes dos estudos de Hofstede (1991) de cultura nacional e serão discutidas mais adiante.

De acordo com Tanure (2006), a cultura brasileira possui particularidades que acabam refletindo na forma como as organizações são gerenciadas e estruturadas. A empresa é um espaço sociocultural, sendo a cultura nacional um dos pilares da cultura organizacional. O que diferencia a cultura organizacional de duas empresas brasileiras está relacionado com alguns

fatores cujo papel da liderança é fundamental, o sonho e as marcas imprimidas pelos fundadores. A esses dois pilares fundamentais, cultura nacional e papel da liderança, somam-se outras características, como as setoriais, o tipo de origem do capital e a lógica de formação predominante, entre outros aspectos que interagem de forma dinâmica e peculiar a cada organização. (TANURE, 2005)

A gestão de Recursos Humanos é tida como a mais sensível ao panorama local, entre as demais áreas do campo da administração. A necessidade de melhorar a performance organizacional frente à competitividade e às novas exigências do mercado globalizado são forças externas que atuam fortemente, gerando mudanças ou ressignificações de valores que sustentam ou sustentaram por muito tempo as culturas organizacionais (TANURE *et al.*, 2005).

Hofstede (1991) compreende cultura nacional como uma programação mental coletiva que diferencia determinado grupo de outros. Ela é aprendida e não herdada, constitui um processo de aprendizagem, está implícita na maneira de agir, no juízo do que é considerado certo ou errado, bom ou mau, bem como na compreensão do que motiva as atitudes das outras pessoas.

Nos estudos de cultura nacional, Hofstede (1991) realizou uma pesquisa na IBM no período de 1960 a 1970 com o objetivo de identificar a influência da diversidade cultural no campo da gestão. Ele trabalhou com quatro dimensões que diferenciam as culturas nacionais; distância hierárquica ou distância do poder; individualismo/coletivismo; masculinidade/feminilidade; controle da incerteza.

A distância hierárquica é definida como a medida do grau de aceitação, por aqueles que têm menos poder, de uma repartição desigual do poder. Os índices de distância hierárquica informam sobre as relações de dependência num determinado país. Nos países que possuem baixa distância de poder, a dependência dos subordinados relativamente às suas chefias é limitada, tratando-se mais de uma interdependência entre chefe e subordinado, preferindo-se um estilo mais consultivo. Nos países onde o índice é elevado, existe considerável dependência dos subordinados em face de suas chefias. Esses reagem a essa situação preferindo essa relação de dependência, evidenciada na forma de um chefe autocrático ou paternalista, ou rejeitando-a inteiramente, adotando uma postura contradependente. (HOFSTEDDE, 1991).

Essa dimensão de Hofstede (1991) é utilizada por Aycan *et al.* (2000) para caracterização do ambiente sociocultural e análise do impacto dessa dimensão na organização interna da empresas, observando, principalmente, os impactos nas questões relativas a

pessoas. Além da distância hierárquica, os autores aprofundam essa análise a partir de uma outra variável considerada, o paternalismo, que envolve uma análise do relacionamento dialético e hierárquico entre o superior e seu subordinado e o papel dessa diferenciação no relacionamento, podendo ser algo adorado, no sentido de proteção ao outro, ou ser algo a ser evitado, como uma ofensa a outra pessoa.

Tanure (2006), para caracterizar a cultura brasileira, utiliza-se dessa dimensão de Hofstede (1991), analisando o impacto das relações de poder na modelagem da hierarquia formal, no grau de centralização e no processo decisório das organizações brasileiras. A cultura brasileira tem forte tendência à concentração do poder, mesmo que disfarçada em comportamentos mais inclusivos. O outro lado da moeda da concentração do poder, também característico da cultura brasileira, é a postura de espectador, que se acostumou com o mandonismo, o protecionismo e a dependência, características sempre presentes nas atitudes paternalistas. Os brasileiros funcionam mais orientados pela autoridade externa. A atitude de espectador pode ser observada nas manifestações de baixa iniciativa, pequena capacidade de realização por autodeterminação e a transferência de responsabilidades aos líderes mediante as dificuldades. (TANURE, 2005).

Muitos líderes interpretam a postura de espectador por parte dos subordinados como sendo preguiça, falta de segurança, irresponsabilidade e acabam estabelecendo controle mais rigoroso e se considerando mais poderosos e indispensáveis no processo. Observa-se, portanto, na cultura brasileira, um círculo vicioso, em que os liderados se mostram inexperientes para tomar decisão e os líderes concentram decisões de caráter mais operacional. A posição mais dominadora dos líderes contribui para o recolhimento dos subordinados, independentemente do seu potencial. (TANURE, 2005).

Portanto, as relações de poder no Brasil estão marcadas pela autoridade, distância de poder; o líder oferece proteção e o liderado retribui com lealdade. No processo decisório é preciso que a autoridade encoraje o risco compartilhado e sua contrapartida, que é o reconhecimento da equipe. (TANURE, 2005).

Uma segunda dimensão trabalhada por Hofstede (1991) é o coletivismo–individualismo, que pode ser assim definida: o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima; já o coletivismo, pelo contrário, caracteriza as sociedades em que as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável. (HOFSTEDÉ, 1991).

Aycan *et al.* (2000) também trabalham com uma subdimensão do individualismo-coletivismo discutida por Hofstede, referente ao grau de lealdade do indivíduo com a comunidade. Já Tanure (2006), analogamente, analisa a dimensão das relações na cultura brasileira, que é caracterizada por duas faces, sendo a primeira relacionada à natureza das ligações que os indivíduos estabelecem entre si numa sociedade e a forma de expressão de sentimentos e emoções.

Considerando a dimensão das relações, pode-se caracterizar o brasileiro como afetivo, alegre, hospitaleiro. A característica do personalismo está muito presente no ambiente brasileiro e o elemento mais forte de coesão social é a atração pessoal. Essa característica é proveniente do grau de coletivismo observado no país. A contraparte do personalismo revela a tendência do brasileiro em evitar conflito. (TANURE, 2005).

Esse aspecto é evidenciado nas empresas a partir da facilidade de mobilização das pessoas para novos projetos; entretanto, o lado das relações marcadas pela amizade deixa de lado a neutralidade necessária ao profissional, gerando sentimentos de injustiça que acabam comprometendo o desempenho da corporação, pela falta de profissionalismo. (TANURE, 2005).

A interação entre a dimensão do poder e da relação pode ser observada na forma como o brasileiro evita o conflito com aquele que tem mais poder. Os conflitos não são tratados abertamente para não atrapalhar o relacionamento e não criar constrangimentos entre as pessoas, comprometendo a harmonia dos grupos. Lança-se mão muitas vezes da fofoca como mecanismo mais adequado para evitar o confronto emocional. As pessoas que detêm o poder não tendem a evitar o conflito na mesma proporção. (TANURE, 2005).

Nas situações de confronto, a solução encontrada para lidar com o conflito é a mediação, em que aparece a terceira dimensão que caracteriza a cultura brasileira: a flexibilidade, que é um atributo distintivo da nossa sociedade e está relacionada com a nossa capacidade de adaptação e criatividade. (TANURE, 2005).

A adaptabilidade é percebida nas empresas que apresentam facilidade em se ajustar às várias mudanças econômicas, governamentais e políticas. O conceito de criatividade está mais associado à inovação. O lado positivo da flexibilidade é a capacidade das empresas de conviver e buscar alternativas frente a um ambiente instável, entretanto, a esperteza, a tentativa de levar vantagem em tudo, a indisciplina, a tendência a adiar tarefas, a constância de cair em armadilhas das modas gerenciais como forma “politicamente correta” de resistir verdadeiramente às mudanças é um lado bastante negativo. (TANURE, 2005).

A terceira dimensão, trabalhada por Hofstede (1991), masculino-feminino, recebeu este nome em função dos papéis atribuídos aos homens e às mulheres na maior parte das sociedades. Entende-se por sociedades mais masculinas aquelas em que os papéis são nitidamente diferenciados, o homem deve ser forte, impor-se e interessar-se pelo sucesso material, enquanto a mulher deve ser mais modesta, terna e preocupada com a qualidade de vida. Nas sociedades mais femininas, os papéis sociais dos sexos se sobrepõem, tanto os homens quanto as mulheres devem ser modestos, ternos e preocupados com a qualidade de vida. (HOFSTEDE, 1991).

A quarta dimensão trabalhada por Hofstede (1991), o grau de controle da incerteza de um país, mede o grau de inquietude da sua população em relação às situações desconhecidas ou incertas. Esse sentimento pode ser observado pelo grau de estresse e necessidade de previsibilidade, observada pela necessidade de regras escritas e formalizadas. (HOFSTEDE, 1991).

Aycan *et al.* (2000) trabalham também com uma dimensão análoga ao grau de incerteza de um país desenvolvida por Hofstede (1991), referente ao fatalismo, que envolve a crença de que, se algo aconteceu, é porque deveria ter acontecido realmente, evidenciando que não é possível ter controle sobre todos os resultados de uma ação. Essa dimensão combina uma análise referente à necessidade de controle com a perspectiva de futuro da organização.

Por fim, Hofstede, em sua pesquisa, classifica uma série de países utilizando uma escala de zero a 100 para mensurar o grau de existência de cada uma das suas dimensões no país estudado. Quanto mais a avaliação está perto de zero, tem-se menor distância de poder, coletivismo, menos aversão à incerteza, feminilidade, e quanto mais perto de 100 na escala de mensuração, maior distância de poder, individualismo, mais aversão à incerteza e masculinidade.

O Brasil foi avaliado como um país de cultura coletivista (38 pontos), com razoável distanciamento do poder (69 pontos), considerável aversão à incerteza (76 pontos) e uma sociedade que não se destaca como sendo nem feminina nem masculina (49 pontos). (HOFSTEDE, 1991). No que tange a essa avaliação, pode-se dizer que o Brasil possui uma cultura cujas ações se traduzem em defesa dos interesses do grupo, da família ou de outros laços relevantes, considerando-se incompreensível um comportamento econômico estritamente voltado para a satisfação de vontades próprias, ou seja, a necessidade de identificação com o grupo se torna superior à necessidade de realização de seu potencial individual. Além disso, a relação entre superior e subordinado é hierarquizada, existindo

dependência do subordinado em relação ao seu superior. Lealdade, respeito e dependência dos filhos em relação aos pais é grande, tal como do subordinado em relação ao patrão. A resolução dos conflitos é feita de forma indireta, muitas vezes por meio de terceiros, pois a manutenção da harmonia é uma necessidade. (HOFSTEDE, 1991).

O Brasil possui necessidade de regras de comportamento, busca formalização e padronização, estabelece ritual, utiliza planejamentos de curtos e médios prazos, evitando fazer planos no longo prazo, temendo a incerteza futura. (HOFSTEDE, 1991).

Como foi visto, o ambiente sociocultural tem significativa influência na forma de organização das empresas, principalmente considerando os aspectos relacionados às pessoas. Entretanto, pode-se perceber que a cultura nacional é um dos pilares a serem considerados quando se fala em cultura organizacional, não sendo o único. Existem outros fatores que influenciam significativamente a cultura organizacional, além da cultura nacional, como o papel das principais lideranças, sonhos e crenças dos seus fundadores e outros fatores relacionados com o ambiente de negócio trabalhado anteriormente.

2.4 A influência da cultura organizacional nas práticas de gestão de pessoas

A gestão de Recursos Humanos materializa a consistência interna da cultura ou das subculturas por meio de definição de perfis profissionais que orientam os processos de recrutamento e de seleção; desenho de programas de treinamento e de desenvolvimento; elaboração de sistemas de recompensas e *status*; premiação da competência e também o comprometimento com os valores esposados; recuperação de “desviantes”, reeducando-os por meio das normas vigentes; elaboração de rituais e solenidades para celebrar heróis e destacar o reconhecimento pelo desempenho ou comportamentos exemplares; reconstituição e veiculação de histórias organizacionais que revigoram os valores, as prioridades, os mitos eleitos; definição e interpretação de mensagens adequadas por meio da rede de comunicações interna e externa. (FREITAS, 2007).

Freitas (2007) discute a influência que alguns fatores internos desempenham no processo de criação, desenvolvimento e manutenção cultural, destacando como os mais relevantes os fundadores e os líderes, o setor responsável pela administração de recursos humanos e o processo de definições estratégicas. Embora a área de Recursos Humanos seja um ator na criação, desenvolvimento e manutenção da cultura organizacional, entretanto, a

cultura da organização, a partir das certezas mais profundas, influencia a forma de atuação da área de Recursos Humanos da empresa. No momento em que a área vai estabelecer suas políticas de atuação e de gestão de pessoas, independentemente do que for formulado, as certezas em relação à natureza humana e à natureza das relações vão estar presentes. (SCHEIN, 2001).

Sethia e Von Glinow *apud* FREITAS (1991) consideram o sistema de recompensas uma concreta e poderosa alavanca para administração da cultura na vida diária da organização, dada uma relação de interdependência entre ambas. A cultura de uma organização pode influenciar o sistema de recompensas diretamente e/ ou por meio da mediação da filosofia de recursos humanos, e o sistema de recompensa pode influenciar a cultura. As duas variáveis apresentam tendência de alteração recíproca, até que atinjam um estado de equilíbrio mútuo. Essa perspectiva argumenta que o sistema de recompensas é um instrumento efetivo na administração da cultura. A tipologia apresentada pelos autores trabalha com duas variáveis: preocupação com pessoas e preocupação com performance.

PREOCUPAÇÃO COM PESSOAS	ALTA	Cuidadosa	Integrativa
	BAIXA	Apática	Exigente
		BAIXA	ALTA
PREOCUPAÇÃO COM PERFORMANCE			

Figura 6: Culturas de Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado de Sethia e von Glinow (*apud* FREITAS, 1991).

A preocupação com pessoas é entendida como o comprometimento da organização com o bem-estar de seus membros e sua dignidade. Preocupação com performance é entendida como as expectativas da organização no sentido de que seus membros darão o melhor no trabalho e que farão uso de seus talentos (FREITAS, 1991).

A combinação dessas variáveis resulta em quatro tipos de cultura: a cultura apática, marcada pela indiferença. Sua visibilidade no longo prazo é problemática, porém

organizações desse tipo podem sobreviver caso tenham posições fortes em seus mercados, em função de seu tamanho ou ambiente protegido. (FREITAS, 1991). A cultura cuidadosa é bastante preocupada com o bem-estar de seus membros, ela não impõe altos padrões de desempenho. Assume postura paternalista, em geral, presente na filosofia de seus fundadores ou líderes-chave. (FREITAS, 1991). Já a cultura exigente é orientada para o desempenho ou o sucesso e as pessoas são prescindíveis. Empresas com esse tipo de cultura competem agressivamente no mercado e vivem de acordo com o código da sobrevivência dos melhores e mais capazes. (FREITAS, 1991). Por fim, a cultura integrativa tem alta preocupação com as pessoas e forte expectativa sobre o desempenho destas, esses dois aspectos tendem a se reforçar mutuamente (FREITAS, 1991).

Sethia e Von Glinow *apud* FREITAS (1991) destacam que os esforços da administração em criar, fortalecer ou mudar a cultura terão alta probabilidade de sucesso apenas se forem acompanhados de esforços paralelos em desenhar ou redesenhar um sistema de recompensas compatível com a cultura.

Sethia e Von Glinow *apud* FREITAS (1991) sustentam que a gestão de pessoas é influenciada pela cultura organizacional, mas também que a cultura pode ser administrada, ou seja, sofrer mudanças significativas a partir de modificações nas práticas de remuneração e recompensa, que são essencialmente parte das práticas de gestão de pessoas. Existe, portanto, uma relação de mão-dupla entre as práticas de gestão de pessoas e a cultura organizacional, em que a área de Recursos Humanos, ao mesmo tempo em que é influenciada pela cultura, também tem o poder de promover mudanças na cultura organizacional.

A mudança cultural ocorre mediante as premissas de que a cultura está afetando o desempenho da empresa ou os antigos hábitos não são adequados à nova realidade. Para que ocorra a mudança da mentalidade comum, é preciso que os executivos emitam novos sinais de informações e/ou que haja alteração no comportamento dos funcionários. (ULRICH, 2002).

Ulrich (2002) salienta também a importância da cultura organizacional no cenário atual, relatando que, quando as empresas estão tecnologicamente equilibradas e uma pode copiar a tecnologia da outra, quando elas têm produtos de mesmo nível e uma pode copiar as características do produto da outra, quando elas alcançam paridade financeira e podem conquistar o mesmo acesso a capital, a impressão digital cultural torna-se uma fonte de diferenciação empresarial.

Teo, Ahmed e Rodwell (2003) desenvolveram uma pesquisa correlacionando o papel desempenhado pela área de Recursos Humanos e a cultura organizacional tomando por base o modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2002) e o modelo da estrutura de valores competitivos

de Cameron, Quinn e Degraff (2006), respectivamente. A pesquisa realizada pelos autores mostra que entidades públicas na Austrália vinham passando por mudanças significativas nos seus modelos de gestão, buscando-se a transferência de práticas das empresas privadas para as entidades governamentais com vistas à melhoria da sua eficiência e performance junto aos clientes. Neste sentido, esperava-se uma mudança no papel desempenhado pela área de Recursos Humanos frente às novas demandas, adotando uma posição mais estratégica e agregando mais valor às corporações governamentais. (TEO; AHMED; RODWELL, 2003).

As práticas de Recursos Humanos são importantes para promoverem mudança de atitudes, contribuindo para a gestão da mudança cultural. Nesse sentido, os autores assinalam que a maior contribuição que a gestão de pessoas pode ter para a mudança organizacional é ajudar no desenho da cultura organizacional. (TEO; AHMED; RODWELL, 2003).

O principal foco da pesquisa foi identificar a cultura organizacional dominante nas entidades de governo local e analisar como a eficiência do papel desempenhado pela área de Recursos Humanos se diferenciava entre os tipos de cultura organizacional encontrados. Foram identificados quatro tipos de cultura organizacional classificada como tradicional, transacional, progressiva e competitiva. Caracterizando cada tipo de cultura e correlacionando com o papel desempenhado pela área de Recursos Humanos, tem-se a seguinte situação, descrita no quadro 6, a seguir:

Cultura	Características	Papel da área de RH
Tradicional	Domínio da cultura hierárquica, morosidade nos processos de mudança.	O papel de especialista administrativo é o mais desenvolvido e a performance de todos os papéis desempenhados pela área é baixo comparado a todos os outros tipos de cultura.
Transacional	Entidades que estão passando por um processo de mudança. A cultura hierárquica continua dominante nesse tipo de organização, mas demonstra também orientação externa e desenvolvimento de valores da cultura de grupo e cultura racional.	Os papéis desempenhados pela área estão relativamente todos desenvolvidos e têm performance moderada. Os papéis de parceiro estratégico e agente de mudança suportam a orientação externa da cultura.
Progressiva	Cultura moderadamente desenvolvida considerando os quatro valores competitivos. Orientação interna e externa. Cultura hierárquica pouco desenvolvida.	Os papéis estratégico e agente de mudança são mais desenvolvidos. Mais equilíbrio na performance dos múltiplos papéis de RH.
Competitiva	Cultura predominantemente orientada para o ambiente externo. Nível avançado de reforma. Cultura racional mais desenvolvida.	Os papéis estratégico e agente de mudança são mais desenvolvidos. Mais equilíbrio na performance dos múltiplos papéis de RH.

Quadro 6: Resultados da pesquisa.

Fonte: Teo, Ahmed e Rodwell (2003).

Entre os achados dos autores, pode-se destacar que os papéis de parceiro estratégico e o de agente de mudança são os mais desenvolvidos nas empresas que são mais orientadas para o ambiente externo. Essas empresas desenvolvem esses papéis, mas não diminuem a atuação como especialista administrativo e defensor dos funcionários. Além disso, os autores destacam que a gestão de Recursos Humanos tem função-chave na gestão estratégica, no sentido de apoiar a alta administração para criar e manter uma cultura organizacional apropriada.

Nesse contexto, os profissionais da área de gestão de pessoas precisam gerenciar os desafios do macroambiente e do microambiente. O nível macro do ambiente envolve fatores como a realidade do mercado, ambiente de negócio, mudanças nas características e estrutura do negócio desenvolvido pela empresa; já o nível micro é constituído por fatores como habilidades e competências profissionais e técnicas desejadas, imagem e reputação da área internamente. Assim, percebe-se uma demanda para que os profissionais da área ampliem os seus conhecimentos e competências. (TEO; AHMED; RODWELL, 2003).

Aycan, Sinhá e Kanungo (1999), explorando a interação entre o ambiente sociocultural, a cultura organizacional e as Práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) da organização, consideram a dimensão tarefas e pessoas para analisar a cultura organizacional e relacioná-la com as práticas de gestão de pessoas.

A dimensão da cultura organizacional voltada para as pessoas inclui aspectos como: i) maleabilidade: os gerentes que acreditam na maleabilidade de seus funcionários acreditam que eles são capazes de mudar e aperfeiçoar suas habilidades por meio de um treinamento apropriado e do desenvolvimento de oportunidades específicas; ii) pró-atividade é relacionada com a capacidade dos empregados de tomar iniciativa pessoal para atingir os seus objetivos ou simplesmente reagir às demandas externas; iii) busca de responsabilidade envolve a concepção da liderança a respeito de o empregado aceitar e buscar responsabilidades ou não para o seu trabalho; iv) participação envolve a maneira como os gerentes percebem que os empregados recebem a delegação e querem ou não ser consultados em relação aos problemas que dizem respeito a eles; v) obrigação para com os outros que trabalham com a concepção de que os empregados se sentem obrigados a cumprir suas responsabilidades para com as outras pessoas.

No estudo, os autores levantam algumas hipóteses correlacionando o ambiente sociocultural com a cultura organizacional. Espera-se que a concepção da maleabilidade dos funcionários seja afetada pela crença do fatalismo, no sentido de que, nas sociedades que valorizam o fatalismo, os gerentes assumem que os empregados, por natureza, não podem

mudar, e os investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento são desnecessários. Espera-se também que as sociedades paternalistas e com grande distância de poder assumam os seus empregados como sendo mais reativos do que pró-ativos. Nessas sociedades, os gerentes gostam de altos *status* relacionados ao conhecimento e sabedoria, portanto, eles esperam prover orientação e aconselhamento referentes ao que é e como as coisas devem ser feitas; e dos subordinados é esperado que sejam fiéis seguidores. Na verdade, os gerentes assumem que os empregados não são capazes de tomar a iniciativa e agir de forma independente. Além disso, o fatalismo e o paternalismo vão influenciar o nível de participação dos funcionários na medida em que o empregado vai querer participar do processo de decisão apenas se ele acreditar que tem o poder de controlar o assunto. (AYCAN; SINHÁ; KANUNGO, 1999).

Das culturas fatalistas, é esperado que as pessoas fiquem longe de pegar mais responsabilidades nos seus trabalhos, sabendo que o esforço extra não necessariamente ajudará a obter melhores resultados. Os gerentes que possuem visão mais fatalista em suas culturas assumem que os empregados, por natureza, não irão aceitar ou buscar mais responsabilidades. Já nas culturas mais paternalistas, em que a lealdade é valorizada, a obrigação para com os outros é uma das primeiras responsabilidades dos indivíduos. Sendo assim, os gerentes que valorizam o paternalismo e a lealdade acreditam que os empregados não hesitam em ajudar os outros nos momentos necessários e cooperar para o alcance dos resultados. (AYCAN; SINHÁ; KANUNGO, 1999).

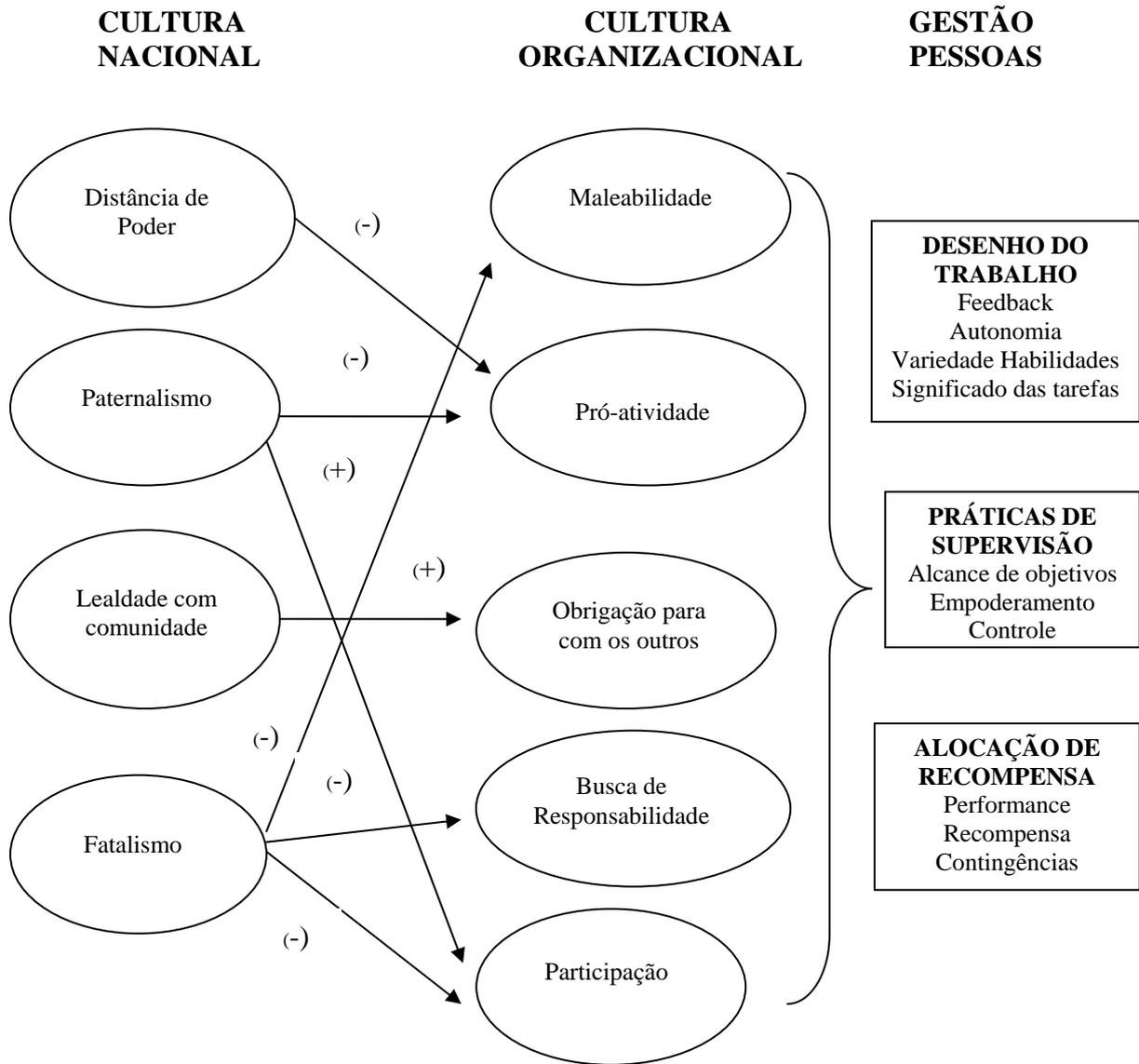


Figura 7: Correlação entre a cultura nacional, cultura organizacional e páticas de RH.

Fonte: Adaptado de Aycan *et al.* (2000).

As práticas de gestão de Recursos Humanos estão relacionadas a três áreas específicas: desenho do trabalho, práticas de supervisão e controle e alocação de recompensa. Em relação ao desenho do trabalho, são observados aspectos como enriquecimento do trabalho, *feedback*, autonomia, significado das tarefas e variedade de habilidades. Nas práticas de supervisão e controle, são considerados em que extensão os gerentes e seus subordinados em conjunto definem os objetivos específicos e desenvolvem planos para o seu alcance, assim como a extensão com que cada gerente encoraja e oferece suporte aos empregados para lidar com suas próprias dificuldades, a possibilidade de ter autocontrole, observando em que medida os

empregados são orientados a trabalhar duro mesmo na ausência da gerência e, por fim, o tipo de supervisão, em que é verificado se o gerente exerce supervisão apropriada ou se adota um estilo *laissez-faire*. No gerenciamento da recompensa, percebe-se em que extensão a recompensa é intrínseca ou extrinsecamente contingente em relação à performance. (AYCAN; SINHÁ; KANUNGO, 1999).

Os autores relacionam a cultura organizacional com as práticas de gestão de Recursos Humanos da seguinte forma: i) se os gerentes assumem que, por natureza, os empregados são maleáveis, pró-ativos e aceitam responsabilidades, é mais provável que o trabalho seja rico, os empregados sejam empoderados e a remuneração seja baseada em alta performance; ii) se os gerentes acreditam que os empregados têm capacidades limitadas, então as práticas para promover as habilidades e performance dos empregados serão consideradas desnecessárias e/ou ineficientes; e, iii) a supervisão para o empoderamento é mais usual quando os gerentes assumem que os empregados têm o desejo de cooperar com seus pares e que aceitam a participação e a delegação. (AYCAN; SINHÁ; KANUNGO, 1999).

Esse modelo foi usado em uma pesquisa com 10 países para verificar as diferenças existentes entre os seus ambientes socioculturais e, posteriormente, identificar o impacto desse ambiente na cultura organizacional e nas práticas de gestão de Recursos Humanos. Entre os achados dos autores destaca-se a influência da cultura nacional nos organizações e na sua forma de funcionamento, principalmente com ênfase nas práticas de gestão de Recursos Humanos. (AYCAN; SINHÁ; KANUNGO, 1999). Neste modelo é possível observar a relação existente entre a cultura organizacional e as práticas de recursos humanos nos quesitos de forma desenho do trabalho, estabelecimento do tipo de supervisão realizada e as políticas de remuneração e recompensas estabelecidas.

2.5 O papel da cultura organizacional na mediação entre o ambiente externo e as práticas de gestão de pessoas: o modelo de pesquisa

O objetivo deste trabalho é identificar as relações existentes entre o ambiente externo, a cultura organizacional e o papel desempenhado pela área de gestão de pessoas da empresa, buscando identificar a influência que o ambiente externo e a cultura organizacional exercem sobre a área de gestão de pessoas da organização. Para a compreensão dessa influência, são necessários múltiplos níveis de análise que verificarão num primeiro momento a existência da

influência, posteriormente o seu efeito e por último a resposta da área de gestão de pessoas em relação às pressões do ambiente e da cultura organizacional.

Após discutir diversos modelos teóricos que buscam relacionar o ambiente e a cultura organizacional com as práticas de gestão de pessoas, foi proposto um modelo de pesquisa que serviu de base para a coleta e análise de dados da pesquisa. Os modelos básicos utilizados como referência: o modelo de Duncan (1972), que aponta as características principais de determinadas configurações ambientais, juntamente com o modelo de Boyd, Dess e Hasheid (1993), que discute a questão da incerteza percebida foram as bases para a análise das condições do ambiente externo do caso estudado. Adicionalmente, nessa análise, foram considerados, também, os pressupostos de Aycan, Sinhá e Kanungo (1999) sobre a influência de aspectos da cultura nacional sobre a cultura da organização e as práticas de recursos humanos, bem como de Schuler e Jackson (1995), que discutem a influência do ambiente externo e interno da organização sobre práticas de gestão de Recursos Humanos. Além disso foram considerados também os achados de Agarwala (2003) e de Schuler (1989), que correlacionam as práticas de gestão de pessoas com aspectos específicos do ambiente externo das empresas.

Para caracterizar e classificar os elementos da cultura organizacional, com vistas a associar sua influência sobre as práticas de Recursos Humanos, foram considerados o modelo de Fischer *et al.* (2005) e o modelo de Cameron, Quinn e Degraff (2006), respectivamente. Por fim, com vistas a compreender e classificar as práticas de Recursos Humanos da empresa, bem como dos papéis desempenhados pela área de RH, foram utilizados os modelos Carrig *apud* Lepak, Bartol e Berhardt (2005) e de Ulrich (2000, 2002), respectivamente.

Com isso, o primeiro nível de análise do modelo de pesquisa (1) refere-se ao ambiente externo. Foram consideradas as variáveis do ambiente externo, envolvendo o ambiente geral e o ambiente de negócio para classificação do ambiente quanto a simples e complexo, estático e dinâmico. O ambiente foi considerado simples quando os fatores que interferem nas decisões do negócio são poucos em número e similares em gênero; e no ambiente complexo, os fatores do ambiente que alteram as decisões do negócio são numerosos. Já a dimensão estático-dinâmica refere-se aos fatores do ambiente que se mantêm o mesmo ao longo do tempo ou se encontram em contínuo processo de mudança (DUNCAN, 1972). Portanto, no primeiro nível de análise (1), são relacionadas as pressões do ambiente externo; a partir daí, classifica-se o ambiente quanto a estável/dinâmico, simples/complexo, e identificam-se as respostas da empresa e da área de gestão de pessoas às pressões do ambiente.

A cultura organizacional afeta o modo de operação da empresa, suas estratégias e objetivos; é definida como um conjunto de pressupostos básicos que determinado grupo descobriu, inventou ou desenvolveu ao longo do seu processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. No momento em que esses pressupostos funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos, transformam-se em ensinamentos aos demais membros da organização, elevando-se à categoria de “a maneira correta” para se perceber, pensar e sentir-se frente a determinadas situações (SCHEIN, 2001).

Portanto, a cultura organizacional está sendo considerada uma variável que exerce mediação na relação do ambiente com a área de gestão de pessoas. Neste sentido, seria importante compreender a cultura da empresa e a influência dessa cultura no papel desempenhado pela área de gestão de pessoas. Para isso, toma-se como base (no segundo nível de análise (2)) o modelo de mapeamento das características da cultura organizacional Fischer *et al.* (2005) e o modelo de classificação de cultura organizacional de Cameron, Quinn e Degraff (2006).

Para classificar as práticas de gestão de RH no estudo de caso, utilizou-se o modelo de múltiplos papéis de Ulrich (2000). Posteriormente, procurou-se identificar as relações existentes entre a cultura organizacional e o papel desempenhado pela área de gestão de pessoas, buscando compreender o impacto da cultura organizacional na área de gestão de pessoas. Essa correlação entre os papéis da área de RH e a cultura organizacional toma por base a pesquisa de Teo, Ahmed e Rodwell (2003).

Com vistas a pesquisar o papel estratégico da área de RH, no terceiro nível de análise (3) é verificada a relação estabelecida diretamente entre o ambiente externo e a área de gestão de pessoas. A realidade do ambiente externo também influencia diretamente a área de gestão de pessoas, à medida que a área interage com o ambiente para a captação de mão de obra para a empresa no mercado. Além disso, a área mantém relacionamento direto com sindicatos e tem contato com demanda dos profissionais, sejam eles integrantes da empresa ou integrantes de empresa do mesmo segmento do mercado. Essa relação direta da área de gestão de pessoas com o ambiente externo permite que a área desenvolva uma visão crítica quanto ao nível de adaptação da empresa às pressões externas e atue como consultor interno, que faz um diagnóstico da empresa, levantando os aspectos positivos e os aspectos que precisam ser modificados para sua adaptação às contingências.

Portanto, no terceiro nível de análise toma-se como base Agarwala (2003) e Schuler (1989), e é verificada a visão da área de gestão de pessoas em relação ao negócio e ambiente externo da empresa, analisando se a área realiza o papel estratégico de mapeamento das

necessidades de melhoria da empresa com vistas à manutenção de sua competitividade no mercado. As pressões do ambiente sobre as organizações devem ser levadas em conta pela área de Recursos Humanos, para que esta desenvolva uma atuação mais estratégica (ANTHONY *et al.*, *apud* ALBUQUERQUE, 2002).

O modelo de pesquisa proposto permitiu múltiplas análises, que contribuíram para uma melhor compreensão do papel desempenhado pela área de gestão de pessoas da empresa estudada, identificando indutores e dificultadores no estabelecimento de uma atuação mais estratégica na organização.



Figura 8: Modelo de pesquisa.
Fonte: Elaborado pela autora.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo foi dividido em seções para facilitar a apresentação e explicação da metodologia de pesquisa utilizada. Na primeira seção são abordados a estratégia e o método de pesquisa, e, em seguida, a forma e os critérios de escolha do objeto de pesquisa. Por fim, estão relacionados os instrumentos de coleta de dados e a forma de análise dos dados.

3.1 Estratégia e método de pesquisa

Com o objetivo de identificar, analisar e compreender o impacto do ambiente externo e da cultura organizacional sobre o papel desempenhado pela área de gestão de pessoas da organização e também verificar sua participação na adaptação da empresa às pressões do ambiente externo, optou-se pela pesquisa de natureza qualitativa.

Especificamente, o método do estudo de caso consiste no exame intensivo – amplitude e profundidade – de um ou mais objetos de estudo, a fim de prover o mais profundo e completo entendimento desse objeto (GOODE; HATT, 1973; GREENWOOD, 1973; SOY, 1997; YIN, 2001), empregando-se variadas técnicas de coleta de dados disponíveis para isso e o emprego de procedimentos variados de análise (GREENWOOD, 1973), com vistas à compreensão detalhada dos objetos investigados, sejam eles grupos, situações, pessoas ou organizações, as circunstâncias em que eles se encontram e a natureza dos fenômenos que o compõem (YIN, 2001). Os “[...] dados resultantes são ordenados de maneira tal que o caráter da unidade é preservado, para se obter finalmente uma compreensão completa do fenômeno como um todo”. (GREENWOOD, 1973, p. 117).

Nessa perspectiva, o estudo de caso enfatiza uma análise contextual detalhada de um limitado número de eventos ou condições e suas relações. Ele pode ser explanatório ou descritivo, permitindo conhecer um tema complexo ou adicionar força a algo que já foi conhecido a partir de pesquisa anterior (YIN, 2001).

A pesquisa de natureza qualitativa permite explorar em profundidade o impacto das variáveis estudadas, sendo “[...] o principal ou mesmo o único artifício de conhecimento válido aberto a cientistas cujos interesses estão focados no comportamento humano”. (BONOMA, 1985, p.5).

O foco da pesquisa qualitativa é no indivíduo e seu papel é ter contato com o campo que está estudando ou com as situações da vida diária do fenômeno estudado, por intermédio das pessoas nele envolvidas. Essa aproximação permite ao pesquisador entender não somente o que é óbvio, mas também o que está latente. (MILLES; HUBERMAN, 1994). Além disso, ele deve adquirir uma visão holística do contexto, captando as percepções dos sujeitos. (GODOY, 1995a; WOLCOTT; TESCH; JACOBS, *apud* MILLES; HUBERMAN, 1994).

Considerando, por um lado, a demanda do desenvolvimento de um papel mais estratégico da área de Recursos Humanos nas organizações e, por outro lado, as contradições existentes entre o discurso e a prática em relação a esse assunto, que evidenciam que a área de Recursos Humanos ainda não alcançou atuação mais estratégica, principalmente em se tratando da realidade das médias empresas, torna-se oportuno pesquisar o papel dessa área nas empresas de médio porte, atentando para as influências do ambiente e da cultura organizacional no *design* desse papel. Trata-se, pois, de um tema complexo e contemporâneo, apropriado para a abordagem de estudo de caso.

Essa metodologia é a melhor estratégia para descobrir e explorar novas áreas, assim como desenvolver hipóteses. Também pode ser uma importante forma de ampliar, validar, explicar, iluminar ou ainda reinterpretar um estudo com informações quantitativas. (MILLES; HUBERMAN, 1994).

Por último, é um método especialmente adequado quando não há como manipular comportamentos relevantes (YIN, 2001), ou seja, trata-se de uma pesquisa naturalística em que não se pode separar o contexto dos eventos; a pesquisa é realizada nas condições em que o fenômeno se apresenta.

Milles e Huberman (1994) advertem, porém, que a confiança e validação das pesquisas qualitativas são fortemente questionadas por diversos estudiosos que veem esses estudos como, seguindo a intuição do pesquisador, um método de análise não bem formulado ou, ainda, um método sem técnica.

Apesar dessas críticas, as pesquisas com metodologia qualitativa têm aumentado, sendo que os trabalhos qualitativos estão mais complexos, trabalhando com multimétodos, combinando pesquisas qualitativas e quantitativas.

3.2 Escolha das unidades empíricas

Um estudo de caso tem por unidades de análise uma pessoa, uma situação em particular, um programa, uma entidade ou um grupo de pessoas. As possibilidades de questões a serem estudadas e a complexidade do estudo de caso estão relacionadas aos aspectos políticos, sociais, históricos e pessoais das unidades de análise. O pesquisador investiga o objeto do estudo de caso em profundidade, usando uma variedade de método de coleta de dados, para produzir evidência que leve à compreensão do caso e às respostas a questões da pesquisa (GODOY, 1995b; SOY, 1997).

A pesquisa em questão investiga unidades organizacionais cuja escolha foi feita intencionalmente, mas cujo critério se orienta para a riqueza com que o fenômeno se apresenta, pois, em estudos dessa natureza, a escolha dos objetos se baseia não na incidência de fenômenos, mas no interesse do caso em relação ao fenômeno em estudo e nas variáveis potencialmente relevantes. Assim, os estudos de casos não oferecem potencial de representatividade estatística, mas, ao contrário, oferecem profundidade no entendimento de um fenômeno específico, possibilitando uma descrição indutiva e rica (YIN, 2001).

Para a escolha de casos, pelo menos três fatores foram considerados. O primeiro deles diz respeito ao porte da empresa. Tendo em vista o objeto de atenção da pesquisa, as empresas de médio porte, procurou-se estabelecer como critérios para essa classificação os adotados pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa (SEBRAE), que consideram médias empresas industriais aquelas que possuem 100 a 499 empregados. O segundo fator decisivo na escolha dos casos foi o cenário de atuação da empresa, procurando identificar empresas que atuassem em um contexto mais dinâmico e complexo. O último fator considerado diz respeito à área de Recursos Humanos; precisava ser uma empresa que possuísse uma área de RH desenvolvida e consolidada, que permitisse a realização da análise do papel ocupado pela área na empresa como um todo.

No primeiro momento da pesquisa, foi feito um trabalho de investigação para a identificação da empresa para a realização do estudo de caso. A Fundação Dom Cabral possui um programa interno – Programa para a Excelência (PAEX) – voltado para a realidade das médias empresas, em que são formados grupos para troca de experiências e informações. Atualmente, existem oito grupos de 12 empresas cada, formado em Belo Horizonte. Esses grupos foram usados como fonte de pesquisa para identificação da empresa que melhor se enquadrava nos critérios estabelecidos.

Buscou-se identificar nesses grupos do PAEX empresas com, no mínimo, 20 anos de mercado, que possuíssem uma cultura e uma área de recursos humanos consolidadas, que se encontrassem em um setor da economia que passou por transformações significativas ao longo dos últimos anos e que se encontrassem em um ambiente mais dinâmico. Foram selecionadas e contatadas quatro empresas, entretanto apenas uma delas se prontificou a abrir suas portas para a realização da pesquisa.

A princípio, tinha-se a intenção de trabalhar com casos múltiplos, que permitissem triangulação de dados e ampliassem a compreensão do fenômeno. Entretanto, os contatos com as empresas ocorreram no segundo semestre de 2008, e apenas uma empresa se prontificou a participar do processo. As demais alegaram, principalmente, que o período previsto para coleta de dados, que envolvia atividades até o mês de novembro de 2008, era um período mais tumultuado, principalmente em se tratando de indústrias que trabalham com férias coletivas em dezembro.

A opção por um caso único permitiu a investigação do fenômeno e validação do modelo de pesquisa, contribuindo, inclusive, para a realização de mais pesquisas futuras, em outras empresas que possuam realidades organizacionais diferentes, que permitam análises e triangulação de informações com a maior exploração de fatores indutores e dificultadores, em cada cenário, para uma atuação mais estratégica da gestão de Recursos Humanos de empresas de médio porte.

3.3 Estratégia de coleta dos dados

A coleta de dados se deu no período de setembro a dezembro de 2008. Foram realizadas oito visitas na empresa, sendo as duas primeiras com o objetivo de levantar dados sobre a organização como um todo, cinco para realização de entrevistas e uma, final, para validação de informações e esclarecimento de dúvidas.

Os dados para a pesquisa foram obtidos por meio de fontes primárias e secundárias. As fontes primárias foram representadas pelas entrevistas e fontes secundárias por informações cedidas pela empresa pesquisada, como manual do funcionário, relatórios internos, resultado de indicadores de desempenho, manuais, outros documentos específicos, e consulta a *sites* disponíveis na internet, uma fonte extremamente útil para coleta de informações que subsidiaram a construção do cenário do setor de atuação da empresa.

Também foi consultado o livro publicado pela empresa em comemoração aos seus 70 anos, que foi muito útil para o levantamento de toda a história e fatos relevantes, sob a sua própria perspectiva.

A parte empírica da pesquisa foi desenvolvida em quatro fases complementares, descritas a seguir.

Na primeira fase da coleta de dados, procurou-se recolher o máximo de informações possíveis sobre a empresa, com o objetivo de conhecer sua história, eventos marcantes, organograma, localização e forma de funcionamento de todos os departamentos e explorar o ambiente de trabalho e os artefatos, ou seja, a estrutura e os processos organizacionais visíveis. Para isso, foi realizada a leitura do livro memorial da empresa e procedidas duas visitas iniciais. Esse primeiro momento foi fundamental para subsidiar o pesquisador com informações relevantes, preparatórias para a fase da entrevistas.

Posteriormente, procurou-se selecionar, juntamente com a coordenadora da área de gestão de pessoas, os funcionários que seriam entrevistados. A intenção foi ter representantes de cada um dos níveis hierárquicos estabelecidos, mesclando pessoas mais antigas na empresa com pessoas mais novas. Foram selecionadas inicialmente 12 pessoas da organização para serem entrevistadas.

Na terceira fase do processo de coleta de dados, foram feitas as entrevistas envolvendo os representantes da administração superior, da área de Recursos Humanos, do nível gerencial e do nível operacional. À medida que foram sendo desenvolvidas as entrevistas, ajustou-se o número de pessoas envolvidas no processo, de acordo com as necessidades levantadas. Ao final, foram entrevistadas 15 pessoas. Algumas foram chamadas para um segundo encontro para esclarecimento de dúvidas e/ou mais aprofundamento em assuntos específicos.

A entrevista qualitativa é essencialmente uma técnica ou um método para estabelecer ou descobrir as perspectivas ou pontos de vista sobre fatos, tendo como objetivo a compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em panoramas sociais específicos (FARR, 1982). Como tal, tornou-se uma das fontes de evidências mais importantes em estudos de casos. (YIN, 2001).

Foi elaborado um roteiro semiestruturado, com o objetivo de pautar a condução das entrevistas realizadas com os representantes dos diferentes níveis hierárquicos da empresa em estudo. Tal roteiro encontra-se integralmente apresentado no APÊNDICE A e contém 25 questões. O roteiro foi construído a partir da revisão da literatura sobre ambiente externo, gestão e práticas de Recursos Humanos, bem como cultura organizacional e cultura nacional.

Os dados gerados das múltiplas fontes no estudo de casos são volumosos e precisam ser organizados em bancos de dados, para auxiliar na categorização, escolha, armazenamento e recuperação para a análise e, também, para que o pesquisador não perca de vista o propósito da pesquisa. (SOY, 1997) Nesses termos, as informações foram agrupadas em quatro categorias para facilitar o processo de análise dos dados.

CATEGORIAS CENTRAIS	OBJETIVO	QUESTÕES DO ROTEIRO DE REFERÊNCIA
Caracterização do Ambiente Externo	Identificar os fatores críticos do ambiente organizacional que exercem mais pressão sobre as organizações, analisando as variáveis macroambientais e do ambiente tarefa (da indústria), considerando a percepção desse ambiente por parte dos entrevistados, assim como a forma de posicionamento da organização no contexto.	As questões de 1 a 3
Caracterização da Cultural Organizacional	Compreender a cultura organizacional. Identificar os diversos componentes da cultura como valores, crenças, rituais, artefatos, enfim, caracterizar a cultura organizacional do caso estudado.	As questões de 6 a 18
Caracterização das práticas de Gestão de Pessoas da Organização	Identificar como se deu o desenvolvimento da área de Recursos Humanos da empresa; identificar as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas e a forma como são desenvolvidas; compreender a interface das práticas de gestão de pessoas com as estratégias da empresa; identificar, de modo geral, o papel exercido pela área de Recursos Humanos na organização.	As questões de 19 a 24
Interface da cultura, ambiente e práticas de Gestão de Pessoas	Compreender as relações existentes entre ambiente, cultura organizacional e práticas de gestão de pessoas, procurando identificar como a organização e, por conseguinte, a área de Recursos Humanos atua para contrabalançar as pressões do ambiente; identificar se e como a cultura organizacional contribui para uma melhor adaptação da área de Recursos Humanos às pressões do ambiente; compreender a relação entre o arquétipo da cultura organizacional presente no caso e sua relação com a forma de atuação da área de RH; analisar a contribuição que essa área oferece para o desenvolvimento e revisão da estratégia, estrutura e processos de trabalho para promover melhor desempenho da organização como um todo.	As questões de 4, 5 e 25

Quadro 7: Protocolo síntese da estratégia de coleta de dados.

Fonte: Elaborado pela autora.

O conhecimento levantado na primeira fase do trabalho foi fundamental para a condução das entrevistas, em que se procurou aprofundar e esclarecer pontos específicos sobre cada uma das questões exploradas. Cada entrevista teve duração média de duas horas. Assumiu-se com o entrevistado um compromisso de confidencialidade das informações prestadas e as entrevistas não foram gravadas. Foram realizadas anotações durante todo o processo. Segue-se a relação dos cargos envolvidos no processo de entrevista bem como o tempo que o ocupante do cargo tem na empresa.

Cargo Entrevistado	Tempo de Empresa
Coordenador de Produção	4 anos e 6 meses
Gerente de Produção	35 anos
Assistente de Gestão de Pessoas	3 anos e 6 meses
Coordenador de Pessoas	12 anos
Advogado	33 anos e 6 meses
Coordenador de Sistemas	21 anos
Engenheiro da Qualidade	3 meses
Coordenador de Suporte Técnico Comercial	9 anos
Montador de linha	13 anos
Coordenador de Engenharia	10 anos e 6 meses
Coordenador de Engenharia Industrial e Qualidade	5 anos
Diretor Administrativo Financeiro	5 anos e 6 meses
Engenheiro Eletricista	6 anos
Gerente de Produção	5 meses
Diretor Presidente	21 anos

Quadro 8: Relação dos cargos e do tempo em que o entrevistado trabalha na empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Estratégia de análise dos dados

Ao final de todas as entrevistas, foi feita a tabulação dos dados a partir do agrupamento de todas as respostas obtidas em cada questão do roteiro. Em seguida, foi elaborada uma síntese de impressões de cada categoria de informação e procedida a última, ou quarta, fase do processo de coleta de dados. Uma reunião final com a responsável pela área de Recursos Humanos objetivou a apresentação dessas sínteses com validação de algumas informações e esclarecimento de dúvidas. Nesse momento chegou-se à conclusão de que não era necessária a realização de mais entrevistas, tendo em vista o nível de saturação de informações atingido.

Considerando o volume final de dados coletados, pode-se dizer que se reuniram 115 páginas de dados provenientes das entrevistas, 25 páginas de tabulação de dados e 15 páginas de síntese organizadas nas categorias de investigação para reunião final de validação de informações.

Foram vários os níveis de análise para compreensão das relações existentes entre o ambiente, a cultura e o papel desempenhado pela área de Recursos Humanos na empresa estudada. O pressuposto da pesquisa foi o de que tanto a cultura organizacional como o

ambiente em que as empresas estão inseridas exercem influência primordial na estruturação do papel da área de gestão de pessoas das organizações.

Nesses termos, o primeiro nível de análise refere-se ao impacto do ambiente na configuração da empresa e, conseqüentemente, na configuração da área de RH na empresa. Foi considerada a seguinte questão para realização desta análise:

- a) Modificações no ambiente externo, sejam estas em nível macroambiental e/ou nível do ambiente tarefa, exerceram influências determinantes na empresa e no papel desempenhado pela área de RH da organização estudada.
- b) Verificação da percepção da empresa em relação ao seu ambiente externo, se está alinhada com o ambiente real.
- c) Identificação da forma de atuação da empresa frente às mudanças no ambiente externo.
- d) Identificação das práticas de gestão de pessoas frente às mudanças no ambiente externo.

Esse primeiro estágio de análise serviu para indicar se e como o ambiente afeta a organização e como isso se reflete na configuração do papel da área de RH.

No segundo nível de análise realizado, procurou-se compreender as práticas e o papel desempenhado pela área de gestão de pessoas da empresa. Foram consideradas as seguintes questões para esta análise:

- a) Evolução do desenvolvimento da área de gestão de pessoas na empresa.
- b) As práticas de gestão de pessoas.
- c) Análise do papel desempenhado pela área de Recursos Humanos, segundo os múltiplos papéis de RH estabelecidos por Ulrich.
- d) Articulação da área de RH com a estratégia da organização.
- e) Papel do RH na adaptação da empresa às pressões do ambiente.

No terceiro nível de análise, o foco de atenção foi a compreensão da cultura organizacional e a identificação da sua influência no papel desempenhado pela área de RH. Foram consideradas as seguintes questões para esta análise:

- a) Identificação das características da cultura organizacional da empresa estudada.

- b) Classificação da cultura organizacional da empresa a partir do modelo de Cameron, Quinn e Degraff (2006).
- c) Relação do arquétipo da cultura organizacional da empresa com o papel desempenhado pela área de Recursos Humanos, segundo os múltiplos papéis de RH estabelecidos por Ulrich.

Esses dois últimos estágios de análise, segundo e terceiro, serviram para identificar se a cultura organizacional favorece ou não o papel mais ou menos estratégico da área de RH, além de possibilitar ampla compreensão do desempenho da área de RH na adaptação da empresa às pressões do ambiente.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS: ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação e caracterização da empresa

A empresa foi fundada em Belo Horizonte em 1930 e sempre se destacou pela sua capacidade de inovação. Ao longo de sua história, procurou aproveitar as oportunidades do mercado, sendo característica marcante o seu espírito empreendedor. É reconhecida nacional e internacionalmente no seu ramo de atuação. Trabalha com a fabricação de produtos, principalmente para o segmento de infraestrutura. (MEMÓRIA HISTÓRICA DA EMPRESA, 2000).

Hoje a empresa está com 78 anos, tem um faturamento anual de aproximadamente R\$150.000.000,00 e 420 empregados. Encontra-se na terceira geração. Em 1988, ocorreu o primeiro processo sucessório e a criação do Conselho de Administração. Passou por um processo de reestruturação interna com foco na profissionalização, aumento da produtividade e realizou grandes investimentos na área de Recursos Humanos, com ênfase em treinamentos. A empresa cresceu muito nessa época. [...] “o grande responsável pelo crescimento da empresa foi o investimento em Recursos Humanos, a máquina não resolve, quem resolve são as pessoas. Acredito que são as pessoas que fazem a empresa”. (PRESIDENTE DA EMPRESA - MEMÓRIA HISTÓRICA DA EMPRESA, 2000, p.122).

Em 2001 ocorreu o segundo processo sucessório e atualmente apenas o presidente é membro da família. A empresa está profissionalizada e possui um Conselho de Administração maduro, que conta com a presença de membros independentes.

Possui estruturado um sistema de gestão da qualidade e é certificada pela ISO 9001:2000. O desenvolvimento de programas de sensibilização para qualidade data seu início em 1989. Em 1991, teve maior direcionamento para a padronização de processos e, em 1994, recebeu o Prêmio Qualidade Minas. Em 1997, uma de suas divisões recebeu o certificado ISO 9002:1994, e, em 1999, outra divisão foi certificada. Em 2002 ocorreu a transição do sistema de gestão da qualidade para a versão 2000, com unificação da certificação das suas divisões de produtos. Em 2003, recebeu o certificado ISO 9001:2000 e foi recertificada em 2006. Já tem consolidada na sua cultura a preocupação com a qualidade. (MANUAL DO COLABORADOR).

Entre as suas políticas destacam-se a satisfação das necessidades dos clientes, a garantia de lucro justo para o capital, o desenvolvimento constante dos colaboradores, a melhoria dos processos, produtos, serviços e sistema de gestão da qualidade e o exercício da responsabilidade social. (MANUAL DO COLABORADOR).

A empresa tem como filosofia marcante na sua trajetória de vida o desenvolvimento de práticas voltadas para o social a partir da promoção de atividades na comunidade em que está inserida. Destacam-se como exemplos (RELATÓRIO SOCIAL DA EMPRESA DE 2007):

- Parceria Empresa-Escola – Contrato firmado beneficiando uma escola municipal localizada nas proximidades da empresa com o objetivo de promover ações em favor da escola, seus alunos e colaboradores, desenvolvendo projetos voltados para a infraestrutura, educação e lazer.
- Patrocínio da Orquestra Jovem de Contagem por meio da Lei de Incentivo e apoio à Cultura. O objetivo é promover a inclusão social de crianças carentes com base em ações culturais, além da difusão da música.
- Parceria com o Centro Salesiano do Menor (CESAM), com o objetivo de promover a formação educacional, social e profissional de adolescentes de 16 a 18 anos, contando com seis adolescentes no seu quadro funcional.
- Parceria com a Associação de Pais e Amigos dos Deficientes (APAE) de Contagem, para inclusão de deficientes mentais na sociedade. A empresa conta com três membros da APAE no seu quadro funcional, com acompanhamento e apoio constantes de especialistas.

O espaço físico da empresa está dividido em oito unidades, sendo:

1. Área administrativa e diretoria
2. Área de engenharia
3. Produção, estoque e gestão da qualidade
4. Tratamento de superfícies
5. Divisão de serviços
6. Salas de treinamento, arquivo, consultório médico e odontológico

7. Refeitório, vestiário, agência bancária
8. Grêmio recreativo

O *layout* das unidades está organizado no formato de ilhas de trabalho, e não existem divisórias entre os departamentos. O ambiente é harmônico e oferece possibilidade de interação entre as pessoas.

A área administrativa envolve os departamentos de contabilidade, financeiro, pessoal, sistema de informação, comercial, custos e compras.

A diretoria encontra-se instalada no mesmo prédio da área administrativa, porém possui um ambiente separado, com espaço próprio, mobiliário diferenciado e uma recepção específica. Apesar da aparente distinção, os entrevistados destacam que têm facilidade de acesso ao diretor-presidente. Inclusive revelam que, em anos anteriores, o acesso à diretoria era tão frequente, aberto a todos os níveis hierárquicos, que foi necessário realizar obras, criando um espaço reservado para a diretoria, com recepção própria para minimizar os exageros.

A engenharia está organizada em suporte técnico, engenharia de *hardware* e engenharia de *software*. Possui uma unidade específica e reúne aproximadamente 35 colaboradores entre engenheiros, técnicos, estagiários e *trainees*. Percebe-se que a área técnica é bastante valorizada internamente.

A produção está organizada em células com, em média, seis pessoas cada. Existem homens e mulheres dividindo o mesmo espaço. A produção é pouco automatizada, envolvendo ainda muito trabalho manual.

Existem procedimentos documentados ao longo de todos os processos produtivos. O quadro de gestão à vista informa o número de peças programadas e produzidas diariamente. É realizado um controle de qualidade ao final da produção, em conjunto com o cliente, por lote de amostragem.

A unidade de tratamento de superfícies funciona nas proximidades da produção e reúne aproximadamente seis empregados. Possui uma unidade de tratamento de efluentes em anexo, com um tanque de água que é reaproveitada para lavar dispositivos utilizados na produção. Essa unidade está para ser desativada, tornando-se uma atividade terceirizada. Essa medida faz parte da orientação estratégica da empresa de focar a produção na montagem dos produtos.

Existem duas salas de treinamento equipadas com capacidade média para 30 pessoas cada. O refeitório é amplo, com capacidade para 100 pessoas. O grêmio recreativo

possui uma quadra esportiva, uma área com jogos, lanchonete, televisão, churrasqueira e bancadas.

A empresa trabalha com três turnos na produção e um turno na administração, que funciona no horário central. Os turnos da produção são: primeiro turno das 06h30 às 15h15; segundo turno das 15h00 às 23h00; e terceiro turno das 23h00 às 06h30, sendo este último responsável pela aferição dos produtos, envolvendo apenas a área de teste dos equipamentos.

A empresa possui 420 empregados. Sua estrutura hierárquica é constituída pelo Conselho de Administração, composto de seis membros, que representa a maior instância de poder da organização, seguida pelo diretor-presidente, diretor administrativo financeiro, diretor de tecnologia, diretor de negócios e diretor de novos negócios. O nível gerencial da empresa é composto de três gerentes e 12 coordenadores de áreas.

4.2 Descrição do ambiente externo da empresa estudada

Em termos do ramo de atuação da empresa e identificação dos seus principais clientes, a mesma fornece seus produtos principalmente para as concessionárias de energia elétrica e obedece a rígidos padrões de qualidade. As falhas dos produtos podem prejudicar financeiramente tanto o cliente direto, as concessionárias, como, indiretamente, os consumidores finais.

As concessionárias de energia elétrica no Brasil, historicamente, têm a sua origem como empresas estatais. Ao longo da década de 50, praticamente todos os estados da federação constituíram empresas estatais de energia elétrica, a partir da absorção de empresas estrangeiras. Com a constituição das Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobrás), em 1961, foi delineada a estrutura do setor elétrico brasileiro que vigorou até meados da década de 90, quando se deu início à reestruturação do setor (PEREIRA *et al.*, 2007).

A privatização do setor de energia elétrica brasileiro foi proposta em 1992, no Plano Nacional de Desestatização do governo Collor de Melo, e teve como prioridade a venda das empresas distribuidoras de energia elétrica, majoritariamente controlada pelos governos estaduais. Contudo, a privatização só foi iniciada no governo de Itamar Franco, pela mudança legislativa que estabeleceu um novo regime tarifário das empresas de energia elétrica e conferiu ao Congresso Nacional poderes para autorizar a venda das mesmas. O ápice desse

processo ocorreu com a criação do Conselho Nacional de Desestatização, no início da gestão de Fernando Henrique Cardoso, em 1995. (PEREIRA *et al.*, 2007).

Essas reformas ocorreram no bojo dos processos das privatizações dos ativos federais e estaduais e culminaram com a criação da agência independente (Agência Nacional de Energia Elétrica - ANEEL). Três princípios orientaram o trabalho da agência: a introdução de competição; a criação de regras para defesa da concorrência nos segmentos competitivos e a garantia do livre acesso.

As concessionárias de energia elétrica, mediante as privatizações, sentiram a necessidade de melhorar a eficiência operacional, demandando do mercado novos sistemas de medição, tecnologicamente mais modernos, que disponibilizassem mais confiabilidade e rapidez no processamento e transmissão de dados sobre a medição de energia elétrica. O objetivo era, principalmente, a diminuição das perdas e fraudes na distribuição de energia (PEREIRA *et al.*, 2007).

Esse contexto deflagrou, junto aos fornecedores de medidores de energia elétrica, grandes oportunidades, principalmente para as empresas capacitadas tecnologicamente, uma vez que a desregulamentação acarretou o estabelecimento de fronteiras entre os subsistemas elétricos (geração, transmissão e distribuição).

Ao longo de muitos anos a empresa trabalhou com um produto padronizado, com tecnologia consolidada, reconhecimento de mercado, clientes cativos e um número limitado de concorrentes. Tinha como principais clientes as concessionárias de energia elétrica, empresas estatais que promoviam licitações para aquisição de produtos e havia um número limitado de concorrentes nacionais. Pode-se dizer que a empresa encontrava-se em um ambiente estável.

As privatizações no setor de energia elétrica e a demanda de mudança de tecnologia do produto de medição por parte das concessionárias influenciaram significativamente a empresa e o seu processo evolutivo. Em meados de 2002, passou por um processo de reestruturação da sua produção, com a criação de uma nova divisão produtiva voltada para os medidores eletrônicos. Passou, então, a produzir dois tipos de medidores de energia: o medidor eletromecânico, que já era tradicional no mercado, e o medidor eletrônico, que representava uma evolução tecnológica para o mercado.

Entretanto, apesar de a empresa já estar produzindo os medidores com a nova tecnologia, o mercado continuava comprando mais medidores eletromecânicos do que eletrônicos. A redução significativa nas vendas dos medidores eletromecânicos e o aumento

na comercialização dos medidores eletrônicos foram percebidos mais intensamente apenas nos últimos dois anos.

As concessionárias de energia elétrica, como principais clientes, ainda não têm clareza do produto de que precisam ou querem; existe uma indefinição em relação à melhor especificação para o produto, o que acaba gerando constantes adaptações, resultando em um ciclo de vida de produto menor, além de uma variedade de possibilidades e combinações para solucionar o problema do cliente.

Portanto, a forma de apresentação da nova tecnologia dos medidores de energia elétrica ainda está em fase de desenvolvimento, e a empresa ainda não possui um produto sendo oferecido para o mercado, dentro dessa nova tecnologia, padronizado, consolidado. E vivencia hoje mais pressão por agilidade e inovação.

Em decorrência dessas indefinições quanto à melhor especificação para o produto, parece que a empresa estudada também não tem clareza ainda da direção que deve tomar. Atende a todas as demandas dos clientes, o que gera uma diluição de forças e recursos, sejam estes financeiros, humanos e/ou tecnológicos. Ademais, sua área de gestão de projetos está em fase de estruturação, não tendo procedimentos consolidados nem uma equipe específica para este fim. Uma das consequências são as experimentações e rupturas de novos projetos a todo o momento sem a formalização de resultados conclusivos.

Além das mudanças no setor de energia elétrica do Brasil e consequente mudança de tecnologia de produto, ocorreram outras mudanças significativas no ambiente externo da empresa nos últimos anos.

Uma dessas mudanças está relacionada com as exigências de regulamentações do produto para comercialização. O produto da empresa passou a ser regulamentado pelo INMETRO em 2006, que exigiu homologação dos produtos para comercialização. Essa regulamentação, por um lado, limitou a entrada de concorrentes desqualificados no mercado, credenciando empresas que têm a qualidade mínima requerida, mas, por outro lado, burocratizou o processo para comercialização dos produtos, com estabelecimento de prazos para certificação dos produtos. Além disso, essa homologação representa um custo adicional para a organização.

Uma outra mudança foi o aumento do número de concorrentes no mercado. O novo jogo de competição do setor inclui desde multinacionais, que possuem sofisticados centros de pesquisas tecnológicos com agilidade no lançamento de novos produtos, a produtos chineses, que são comercializados a preços baixos. A empresa é pressionada a responder com agilidade e inovação ao mercado, além da pressão por preços atraentes para se manter competitiva.

Um outro aspecto do ambiente considerado é o momento atual de crise econômica e financeira mundial, cujos efeitos foram a retração da economia em geral e o comprometimento das expectativas de crescimento das empresas. Evidentemente, tais contingências afetam as empresas, principalmente em relação à redução no volume de vendas. Entretanto, no ramo de infraestrutura em que a empresa estudada atua, há mais alento, uma vez que os cortes de investimentos do governo nessa área parecem não ser tão significativos.

Uma última influência em termos macroeconômicos refere-se às oscilações cambiais que geram mais insegurança, dado que algumas matérias-primas importadas são indexadas pelo dólar. Contudo, esses efeitos podem ser minimizados, uma vez que a valorização do dólar pode permitir a ampliação do volume de exportações. Atualmente, a empresa exporta uma pequena parcela de seus produtos. Há uma perspectiva de ampliar os estudos nesta direção para o maior desenvolvimento de estratégias.

Num outro nível de análise do ambiente externo, até meados de 1994 a empresa tinha uma estrutura produtiva muito verticalizada, produzia internamente todas as peças e componentes para a montagem do seu produto final. Posteriormente, reconfigurou os seus processos produtivos, passando a terceirizar a fabricação dos componentes, dedicando-se apenas à montagem do produto final. Grande parte do processo de desverticalização consistiu em estimular os próprios empregados a saírem da empresa e abrirem empresas, tornando-se parte da sua cadeia de fornecedores. Atualmente, esses fornecedores, encontram-se localizados nas proximidades da empresa estudada e possuem alto grau de dependência em relação à organização, quanto a tecnologia, inovação e, inclusive, financeira.

Outro aspecto importante a ser levado em consideração no que tange ao ambiente de negócio da empresa é o descompasso existente entre o prazo de entrega dos componentes dado pelos fornecedores e o prazo de entrega exigido pelos clientes. A empresa precisa manter estoques para atender as necessidades de seus clientes, pois o prazo de entrega dos fornecedores é longo, chegando a ter componentes que demoram seis meses para serem entregues. Hoje a empresa está com uma consultoria interna realizando trabalhos na área de logística e estoque, além de um projeto para globalização do fornecimento, procurando gerir melhor esse descompasso.

Essa é uma síntese das principais pressões do ambiente externo vivenciadas pela empresa, que a têm influenciado e levado à realização de mudanças na sua estrutura e estratégia.

De acordo com os aspectos apresentados, por meio de entrevistas, é possível perceber que a empresa está vivendo em um ambiente mais dinâmico, complexo e hostil, que tem

demandado profundas alterações internas. O ambiente encontra-se mais complexo – mudança de padrão tecnológico do produto, eletromecânico para eletrônico; mais dinâmico – novas demandas dos clientes gerando constantes alterações nas especificações do produto; e mais hostil, em função do aumento do número de concorrentes e regulamentações impostas por agências regulamentadoras para certificação da qualidade do produto.

Nesse contexto, vem realizando uma série de intervenções para se adaptar às pressões do ambiente, tais como reorganização da gestão da logística, com foco na globalização de fornecedores, com vistas à redução de custos e aumento da qualidade dos insumos; manufatura enxuta, buscando reestruturação das células de trabalho com foco no aumento de produtividade e eficiência organizacional; e o programa de otimização de gastos, que visa à diminuição dos custos fixos da empresa como um todo. Entretanto, um dos entrevistados destaca que o processo de mudança está lento; apesar de a empresa ter propostas para agir com pró-atividade, as implementações são morosas e ficam num ritmo aquém do necessário, deixando-a numa posição de reatividade frente às pressões do ambiente externo.

4.3 Descrição e análise da cultura organizacional

4.3.1 Caracterização da cultura organizacional

A empresa estava acostumada a um contexto mais estável e previsível. Durante muito tempo, ao longo da sua história, trabalharam com um produto consolidado, uma fatia de mercado estabelecida. Desenvolveu, então, alguns pressupostos básicos, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Entretanto, há aproximadamente cinco anos, com a mudança na tecnologia do produto, está fazendo uma revisão de pressupostos, repensando, inclusive, suas crenças e valores, a cultura organizacional. Pode-se dizer, portanto, que a empresa está passando por um processo de mudanças internas.

A seguir, será realizada uma descrição e análise da cultura organizacional. O modelo de Cameron, Quinn e Degraff (2006) foi utilizado para classificar a cultura da empresa. Entretanto, essa classificação só foi possível em função da análise qualitativa das características culturais. Para a caracterização da cultura organizacional, utilizaram-se as

variáveis de Fischer *et al.* (2005), que realizaram uma síntese das dimensões empregadas por diversos autores para a caracterização da cultura.

- **Ambiente: foco de orientação para o ambiente interno ou externo**

A empresa tem tradição em agarrar oportunidades do mercado e atender as demandas dos clientes. Tem espírito empreendedor e busca ser pioneira no mercado. Tem também um histórico de valorização dos empregados, com crença no potencial do ser humano, investindo sempre em treinamento e na busca da melhoria contínua dos seus processos. Tem o seu modelo de gestão de pessoas como referência para outras empresas.

“Cultura voltada para investimentos que a tornem uma empresa pioneira, de ponta, não necessariamente uma empresa de resultados”. (ENTREVISTA).

Analisando o foco de atenção da empresa estudada, pode-se dizer que ela tem intuito no ambiente externo, busca reconhecimento no mercado como uma empresa de ponta; tem atenção nas demandas e necessidades dos clientes externos; está atenta às contingências do ambiente. Também é voltada para o ambiente interno, na medida em que procura manter ambiente de trabalho agradável, desenvolvendo políticas e práticas para preservar a satisfação dos funcionários com o ambiente organizacional e buscando melhoria contínua dos seus processos.

Entretanto, o depoimento do entrevistado deixa claro que em determinadas situações privilegia o foco no ambiente externo em detrimento do ambiente interno, na medida em que desenvolve projetos voltados para a satisfação das demandas dos clientes, mas não necessariamente formaliza estudos e práticas internamente voltados para a obtenção e mensuração de resultados.

- **Inovação: capacidade de mudança ou previsibilidade**

É uma empresa aberta ao aprendizado, com modelo de gestão sofisticado, investe em consultorias e projetos especializados para introdução de ferramentas de gestão que agreguem valor à organização. Tem espírito inovador e criativo. Participa frequentemente de feiras nacionais e internacionais para conhecimento das últimas tendências. Além disso, há forte valorização do conhecimento técnico.

A empresa tem posição otimista frente às perspectivas de vendas, prefere se preparar para atender uma licitação, mesmo sabendo que corre o risco de não ganhar a concorrência.

Muitas vezes essa situação implica custos, aumento de estoque, que podem acarretar perdas de matérias-primas, compradas e não utilizadas, que ficam armazenadas e acabam se tornando obsoletas.

Neste sentido, ela é inovadora e aberta ao aprendizado, assume riscos frente à imprevisibilidade do mercado.

- **Confiança: definição conhecimento e confiança na organização**

Os profissionais que são mais valorizados internamente são aqueles que têm iniciativa, autonomia, capacidade inventiva e se comprometem com a organização. Quanto maior o conhecimento técnico do profissional, maior a credibilidade da organização em relação a ele; com isso, os profissionais da área de engenharia que têm mais tempo de casa são mais respeitados internamente.

Algumas decisões, principalmente relacionadas a projetos a serem desenvolvidos e fechamento de novos contratos, são baseadas no *feeling* de pessoas-chave dentro da organização, não necessariamente baseadas em fatos e dados concretos que justifiquem o investimento direcionado ao projeto em questão, portanto, decisões são tomadas com base em dados subjetivos, não necessariamente em dados objetivos.

Na fala de alguns entrevistados, entrevê-se que já foi identificada a necessidade de desenvolver mais a competência interpessoal, voltada para a gestão do negócio, principalmente nos cargos de liderança. A empresa não direciona muitos investimentos para esse tipo de treinamento, prevalecendo os treinamentos voltados para a área técnica e área de qualidade. Essa competência é descrita como a capacidade para definir prioridades e metas de cada departamento; coordenar esforços para a execução das ações necessárias; checar o desenvolvimento dos trabalhos e os resultados; e agir corretivamente ao longo do processo, buscando-se, ao final, identificar as causas das falhas para evitar que os mesmos problemas voltem a acontecer.

Atualmente, existem indicadores de desempenho para monitoramento dos resultados organizacionais, sejam esses resultados sistêmicos ou por área específica. A empresa está passando por um processo de análise crítica desses indicadores, com vistas a ter uma fonte de dados confiáveis para as tomadas de decisões. Para isso, estão sendo levantados os indicadores que realmente trazem informações significativas para os gestores, procurando-se descartar os demais. Nesse processo de avaliação, dos 70 indicadores existentes, apenas 14

foram selecionados para serem mantidos. A empresa pretende trabalhar mais efetivamente com essas informações junto ao Conselho de Administração.

A empresa realiza reuniões mensais para avaliação dos resultados. Existem as reuniões de Avaliação Gerencial Mensal (AGM) e as reuniões de Análise Crítica Bimestral envolvendo a área de qualidade, gestão de pessoas, diretoria e gestores. Além disso, o Conselho de Administração reúne-se periodicamente para a discussão da performance econômico-financeira dos negócios.

Contudo, apesar de a empresa ter o hábito de monitorar o seu desempenho, não necessariamente gere com efetividade os resultados, não realizando intervenções efetivas e rápidas para a correção de rotas, nem evitando que os erros voltem a acontecer.

Portanto, o conhecimento que gera segurança para a organização está voltado antes para a pessoa detentora desse conhecimento do que necessariamente para o dado e a informação concreta e objetiva.

- **Horizonte de tempo**

Há alguns anos a empresa já tem a prática de elaborar o seu planejamento estratégico, entretanto, de acordo com os entrevistados, o planejamento realizado não direcionava as ações desenvolvidas na organização, não eram realizados ajustes ao longo do processo e o planejamento acabava ficando perdido no tempo, estando a empresa mais voltada a atender as suas necessidades imediatas.

“A empresa realiza o seu planejamento estratégico com foco no longo prazo, mas na prática leva em conta as necessidades, agindo mais no imediatismo e gerando perda de foco.” (ENTREVISTAS).

Em 2008, foi contratada uma consultoria externa para acompanhar a elaboração do planejamento estratégico com o envolvimento direto de diretores, gerentes e coordenadores dos diferentes departamentos. Esse foi o primeiro ano em que o planejamento estratégico foi desenvolvido de forma mais estruturada e participativa.

O planejamento estratégico estabelece os objetivos estratégicos corporativos e, alinhados a estes, os objetivos estratégicos específicos de cada área. A partir daí, cada área elabora o seu plano de ação, com metas específicas e indicadores de desempenho. A empresa espera colher os resultados dessa ação no próximo ano, quando efetivamente será colocado em prática o planejamento.

Percebeu-se que a empresa, apesar de no discurso estabelecer o longo prazo como base para o direcionamento de suas ações, na prática as necessidades imediatas é que as orientam. Entretanto, ela está passando por um processo de revisão na forma de elaboração do planejamento estratégico, com vistas à sua efetiva utilização para direcionamento das ações nos diversos departamentos da empresa, buscando-se maior alinhamento entre as áreas.

- **Motivação: concepção da natureza humana e o que motiva os empregados**

A empresa acredita no potencial do ser humano e na sua capacidade de mudança; investe em programas para o desenvolvimento profissional, como o programa de mapeamento de competências e o plano de desenvolvimento individual, e tem programas para formação de mão de obra internamente.

Além disso, parece que ela dá chance para que as pessoas aprendam com os seus erros, tem uma cultura mais tolerante ao erro, baseada na crença de que “errar é humano”. Em relação a esse aspecto, alguns entrevistados destacam que falta o estabelecimento de uma política clara de consequência e mais firmeza na cobrança por resultados, para que as pessoas assumam mais a responsabilidade por suas ações.

“A empresa é tolerante demais com erros. Não tem política de consequências estabelecida, precisam defini-la, divulgá-la e exercê-la.” (ENTREVISTA).

Em relação às práticas para reconhecimento de bons resultados, os entrevistados destacam a política de participação nos resultados que existe desde 1997. São distribuídos 7% do lucro operacional anualmente, sendo 40% desse valor distribuído de forma linear para todos os colaboradores e os 60% restantes distribuídos proporcionalmente à faixa salarial. Além disso, é destacada também a remuneração variável paga aos cargos estratégicos, de acordo com o contrato de resultado individual estabelecido. A empresa não tem o hábito de divulgar feitos de pessoas ou áreas. Na fala do diretor-presidente, é realizado um *feedback* geral, parabenizando os resultados alcançados no período, e também são realizados *feedback* individuais ou entre pares. Mas não faz parte da cultura da empresa a exposição e valorização explícita dos melhores resultados.

Observou-se, a partir dessas ações, que a empresa não tem a prática de promover bons resultados internamente. Até então, os profissionais, alcançando ou não os resultados previstos, recebem a mesma remuneração variável. Essa situação está prevista para ser alterada a partir do início de 2009, quando as remunerações variáveis serão condicionadas às avaliações de desempenho e ao alcance dos resultados estabelecidos.

A empresa criou um espaço para as pessoas se desenvolverem internamente, mas não estabeleceu políticas claras de avaliação de desempenho que orientem o foco das pessoas para os resultados. Não existe política de consequências nem política de valorização e diferenciação dos melhores resultados. Esses fatores acabam gerando, em algumas pessoas, conforme destacado por alguns entrevistados, acomodações e desmotivação.

A empresa valoriza muito o clima do ambiente de trabalho e acredita que esse fator contribui significativamente para manter os funcionários motivados e comprometidos. Como forma de manter um bom ambiente de trabalho, a empresa procura estabelecer benefícios compatíveis com as necessidades dos empregados, além de promover constantes reuniões para esclarecimentos de dúvidas, posições, buscando-se sempre evitar os conflitos.

Atualmente, está vivenciando um impasse em relação às suas políticas de benefícios que foram criadas com vistas às necessidades básicas do pessoal de nível operacional. Entretanto, nos últimos anos, aumentou significativamente os profissionais de nível superior, nas áreas de produção, comercial e engenharia. Neste sentido, de acordo com os depoimentos coletados, as práticas adotadas não são necessariamente adequadas ao novo perfil dos profissionais de nível técnico-superior.

A empresa tem consciência dessa situação e tem buscado realizar algumas intervenções, mas parece que a concepção do que motiva os empregados ainda está muito baseada na realidade operacional, que era a sua realidade passada.

- **Organização do trabalho: individual ou em equipe**

O trabalho em equipe é estimulado e valorizado internamente. Nas unidades, e mais precisamente nos departamentos, o trabalho em equipe acontece na prática. Entretanto, entre departamentos ainda existem algumas resistências para sua efetivação. Há dificuldades de integração entre os departamentos, principalmente envolvendo comercial, engenharia e produção, pela falta de sintonia e visão sistêmica. Esses departamentos tendem a adotar uma posição mais individualista frente à resolução dos problemas, com o foco de visão voltado somente para a sua realidade.

A empresa tem um estilo de gestão mais participativo e a falta de integração e sintonia entre os departamentos acaba gerando morosidade nos processos de tomada de decisão. As informações trocadas entre os departamentos não são questionadas no momento oportuno, não há troca de *feedback* com espontaneidade, o que acaba ocasionando erros frequentes, retrabalhos, perdas, excesso de reuniões para ajustamento. Além disso, algumas pessoas

tomam decisões que estão além do seu campo de atuação, sem envolver diretamente as outras áreas interessadas.

Apesar de a empresa não valorizar aquele profissional que quer se destacar a qualquer custo, que atropela as pessoas, estimulando sempre o trabalho em equipe, parece não haver claramente estabelecido um foco que permita o alinhamento de todos os departamentos em direção a um mesmo objetivo. Faltam visão holística, sinergia e mais organização nos processos de tomada de decisão como um todo.

- **Diversidade: foco na homogeneidade ou diversidade dos grupos**

A empresa valoriza a diversidade. Observando-se as áreas operacional e administrativa, nota-se que homens e mulheres dividem o mesmo espaço de trabalho. Além disso, existem deficientes auditivos, físicos e mentais no quadro funcional da empresa.

Na área de desenvolvimento de novos projetos, trabalha-se com equipes multidisciplinares, envolvendo pessoas de diferentes departamentos.

- **Orientação para tarefas versus pessoas**

A empresa tem foco de orientação mais voltado para as pessoas do que para as tarefas. Esse fator pode ser visto pela prática de valorização da participação das pessoas nos processos decisórios, inclusive permitindo, em algumas situações, morosidade para resolução de um problema, em função da necessidade de envolvimento de várias pessoas nessa questão. Alguns entrevistados relatam que acontece excesso de reuniões ao longo do dia, atrapalhando o desenvolvimento de suas tarefas.

Não se pode dizer que a empresa não tem orientação para tarefa, mas a orientação para pessoas é mais evidente.

- **Controle: grau de formalização de controle**

A empresa estabeleceu procedimentos documentados para todos os processos diretamente relacionados à qualidade do produto final. A empresa é certificada pela ISO-9000 e tem auditoria externa para recertificação do sistema de gestão de qualidade a cada três anos, com acompanhamentos semestrais.

Trata-se de uma empresa estruturada que se encontra em um nível avançado de gestão, profissionalizada, e utiliza-se de ferramentas e relatórios para acompanhamento dos seus resultados operacionais e financeiros.

Os funcionários têm responsabilidades claramente definidas dentro do organograma, com descrições de cargo formalizadas. Portanto, a empresa, em função da sua idade, crescimento, complexidade, criou ao longo dos anos metodologias para organização e controle do negócio.

Entretanto, parece que a empresa assume uma posição mais flexível para lidar com erros, problemas e atrasos. Não existe uma política clara de consequências, com isso as pessoas não assumem as responsabilidades por seus atos e, mediante a ocorrência de erros e atrasos, elas ganham novas chances. Além disso, parece que ainda não se formalizou um programa para gestão do conhecimento, com vistas a trabalhar com o conhecimento acumulado ao longo dos anos, registrando e controlando os projetos desenvolvidos, as falhas percebidas, as causas dessas falhas, que sirvam de base para o desenvolvimento de novos projetos.

Portanto, em relação ao grau de formalização do controle na organização, a empresa já estabeleceu e trabalha com controles específicos, assumindo no processo de gestão do negócio posição mais flexível frente a determinadas situações.

4.3.2 Classificação da cultura organizacional

A partir da descrição e análise qualitativa, a respeito da cultura organizacional da empresa estudada, realizada anteriormente, será apresentada, a seguir, uma representação gráfica indicando o quanto está desenvolvido cada um dos tipos de cultura considerados por Cameron, Quinn e Degraff (2006): cultura de grupo, cultura inovadora, cultura hierárquica e cultura de resultado.

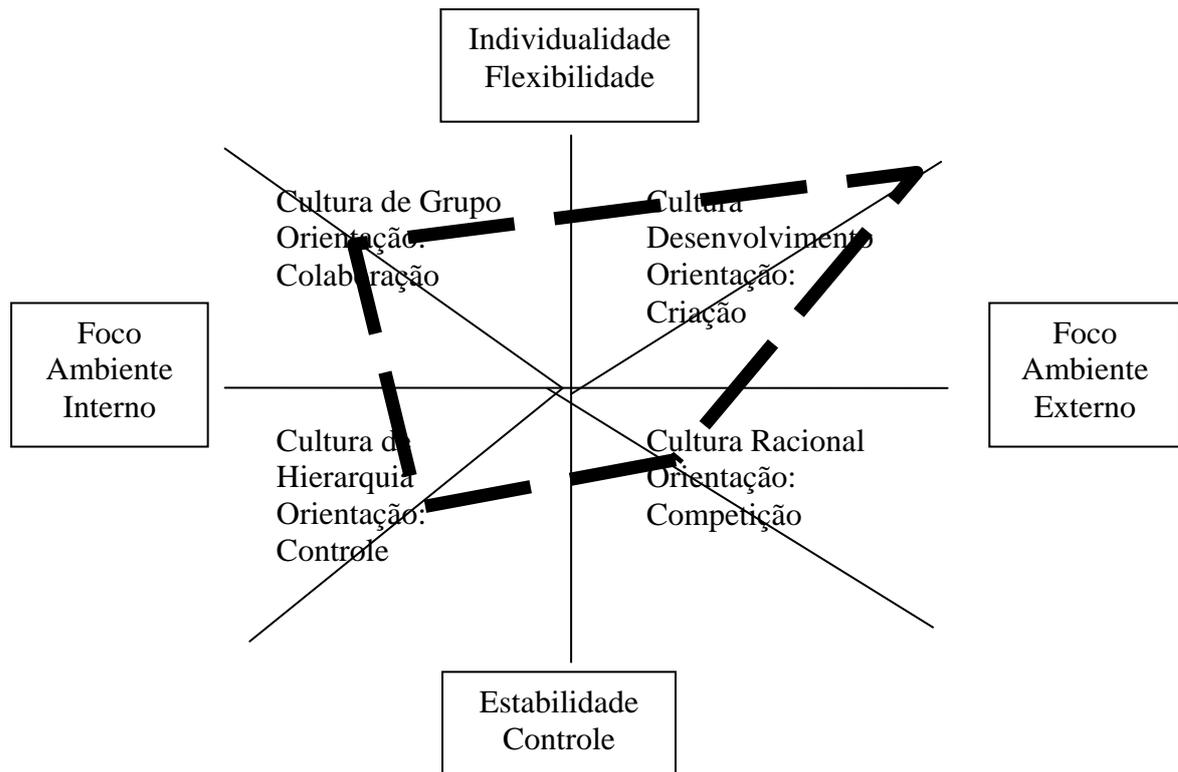


Figura 9: Representação da Cultura Organizacional da empresa estudada.
 Fonte: Cameron, Quinn e Degraff (2006).

Trata-se de uma empresa com foco em inovação, desenvolvimento de novos produtos e busca constante da satisfação dos clientes externos. A empresa é aberta às oportunidades oferecidas pelo mercado e procura se antecipar às novas tendências. Valoriza e enfatiza o conhecimento técnico, o empreendedorismo. Contudo, percebe-se que o desenvolvimento de novos produtos nem sempre está associado a uma gestão de riscos que vise à mitigação dos riscos do projeto, com vistas à otimização dos retornos. Algumas decisões de novos projetos são feitas baseadas no *feeling* e não necessariamente em dados e fatos. Com isso, a empresa acaba desenvolvendo projetos que nem sempre são efetivamente comercializados e com isso não obtém os resultados efetivos.

A empresa também tem desenvolvida uma cultura de grupo, em que o trabalho em equipe é valorizado, desenvolve-se uma gestão mais participativa, em que as pessoas são ouvidas para as tomadas de decisões. Há forte valorização do ser humano, dá-se oportunidade para o desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, procura desenvolver práticas para manter um bom ambiente de trabalho, acreditando ser estas importantes para a manutenção da motivação e comprometimento dos funcionários.

Apesar de a empresa estimular o trabalho de grupo, detectou-se falta de integração entre alguns departamentos, o que, inclusive, torna os processos de tomada de decisão e implementação de ações mais morosos, comprometendo, em algumas situações, os resultados esperados em função da perda do *time* adequado. Portanto, a cultura de grupo é desenvolvida, mas considerando o nível de interação entre os departamentos, esta ainda precisa ser mais explorada. Falta visão sistêmica da organização.

Além disso, a empresa tende a ser mais tolerante ao erro e ainda não tem formalizado internamente políticas de consequências, o que faz com que os gestores de áreas nem sempre se responsabilizem pelas decisões e ações tomadas. Neste sentido, ela é mais flexível e nem sempre tem um controle efetivo dos resultados de cada gestor em específico.

Observou-se que a cultura racional ou de resultados ainda é a menos desenvolvida na empresa. A cultura hierárquica ou de controle já está presente, considerando as metodologias de gestão e controle utilizadas para a condução dos negócios, no entanto a avaliação de desempenho dos empregados não está necessariamente baseada em critérios rígidos envolvendo os resultados alcançados.

No geral, os entrevistados destacaram como principais crenças e valores da organização: valorização da inovação; compromisso perante os clientes e os funcionários; responsabilidade, honra com os compromissos em dia; valorização e respeito aos funcionários; bom ambiente de trabalho e responsabilidade social.

Pode-se dizer que a cultura organizacional da empresa estudada está mais voltada para o ambiente externo do que para o ambiente interno e é mais flexível do que controladora, considerando-se os eixos do modelo de Cameron, Quinn e Degraff (2006), o que torna a cultura de inovação a mais desenvolvida, a cultura de grupo a segunda mais desenvolvida, a cultura hierárquica a terceira mais desenvolvida e a menos desenvolvida a cultura de resultados.

Verificou-se que a empresa já tem clareza de algumas de suas deficiências, como a falta de política de consequências, a necessidade de melhoria da sinergia entre as áreas, e já tem tomado medidas com o intuito de promover mudanças. Entretanto, esse processo parece não estar acontecendo na velocidade necessária para fazer frente às pressões do ambiente.

Analisando-se brevemente os efeitos da cultura nacional sobre a cultura organizacional, podem-se destacar alguns aspectos. O foco de atenção deste trabalho não foi a cultura nacional; ela apenas está sendo considerada, para efeitos de análise, como sendo um dos pilares da cultura organizacional. Não foi possível comprovar a relação existente entre elas a partir das entrevistas realizadas, destacando-se alguns aspectos observados a partir de

um paralelo entre as características peculiares à cultura brasileira e à cultura organizacional da empresa estudada.

Trata-se de uma empresa de natureza familiar que, ao longo de sua evolução, caminhou rumo à profissionalização. Culturalmente, percebem-se ainda traços peculiares de empresas familiares brasileiras, como a questão do paternalismo, no qual se tem a tendência do líder a oferecer proteção aos seus subordinados e os liderados retribuírem com lealdade. Em contrapartida, ela valoriza a autonomia e iniciativa. Os funcionários não se posicionam de forma passiva, como espectadores. Muito pelo contrário, são convocados a participar e contribuir com os processos da empresa.

Uma outra característica presente na organização que pode estar associada à cultura brasileira é a tendência a se evitar o conflito nas relações interpessoais, deixando de lado em alguns momentos a neutralidade necessária para as tomadas de decisões voltadas para melhoria do desempenho organizacional.

O personalismo está presente na empresa no momento em que a mesma toma algumas decisões baseadas no *feeling* de pessoas-chave e não necessariamente em fatos e dados concretos.

Além disso, a alta capacidade de adaptação da empresa a diferentes contingências também remete a uma característica fundamental do sistema de ação cultural brasileira relacionada à flexibilidade. A empresa preocupou-se com a sua adaptação à mudança de tecnologia demandada pelo mercado e explora o seu lado criativo no desenvolvimento de novos projetos, buscando ser pioneira no seu ramo de atuação.

4.4 Área de gestão de pessoas da empresa estudada

4.4.1 Histórico da gestão de pessoas na empresa

Desde o nascimento da empresa até os dias atuais, percebe-se uma significativa preocupação com as pessoas, seja na disposição da empresa em investir em treinamento e desenvolvimento, seja na atenção dada ao funcionário e na preocupação em manter o ambiente de trabalho agradável. (MEMÓRIA HISTÓRICA DA EMPRESA, 2000).

Em relação ao processo evolutivo da área de gestão de pessoas, até o ano de 1996 a empresa não tinha uma área estruturada de Recursos Humanos. Eram ações isoladas que estavam todas diretamente ligadas ao gerente administrativo financeiro. Tinha um Departamento de Pessoal, um analista de comunicação, uma pessoa responsável pela área de cargos e salários e um administrador que trabalhava com treinamento e seleção de pessoal. A partir de 1996, iniciou um trabalho para integração das atividades administrativas de RH. (ENTREVISTA).

Em meados de 1996, a empresa teve alguns problemas com afastamento de profissionais com diagnóstico de lesão por esforço repetitivo (LER). Foi contratada uma assistente social para fazer um trabalho de adequações na produção, visando melhorar as questões relacionadas à ergonomia (ENTREVISTA).

A década de 90 foi marcada por fortes investimentos na área de Recursos Humanos, com vistas à profissionalização da empresa. Foram realizados cursos de especialização, atualização e comportamentais, de forma a manter uma equipe de elevado preparo técnico e de larga experiência profissional. (MEMÓRIA HISTÓRICA DA EMPRESA, 2000).

Em 2001, foi contratada uma consultoria externa para realizar atualizações nas descrições de cargos de toda a empresa e, em meados de 2003, o consultor que estava atuando nesse projeto foi convidado para o cargo de coordenador da área de Recursos Humanos, reportando-se diretamente ao diretor-presidente. Nesse período a área conquistou um espaço de mais importância internamente, fez um trabalho significativo com o nível operacional, estando mais próxima dos funcionários, intermediando de forma efetiva a relação empresa-empregado (ENTREVISTA).

Posteriormente, por volta de 2005, o coordenador de RH foi promovido para o cargo de gerente administrativo financeiro e nomeou um coordenador para a área de RH, que passou a reportar-se diretamente a ele e não mais ao diretor-presidente. Em 2007, esse gerente administrativo financeiro foi promovido para o cargo de diretor administrativo financeiro (ENTREVISTA).

Em meados de 2005, a empresa percebeu a necessidade de mudar o perfil dos profissionais, principalmente da área técnica, para fazer frente às exigências da nova tecnologia eletrônica implantada, aumentando significativamente o número de engenheiros nas áreas técnica e comercial.

Posteriormente, a área de RH desenvolveu um programa de gestão de pessoas por competências, que levantou, inicialmente, as principais competências organizacionais exigidas para manter a competitividade da empresa e, posteriormente, mapeou as

competências individuais de todos os profissionais de nível superior da organização. As competências organizacionais, juntamente com as competências individuais mapeadas, direcionaram o plano de desenvolvimento individual (PDI) de todos os profissionais de nível superior da organização, que é monitorado pela área de gestão de pessoas.

Em decorrência do programa de gestão de competências, a partir de 2007, cada profissional junto com o superior imediato estabelecia no seu plano de desenvolvimento individual as competências prioritárias a serem desenvolvidas no período de um ano e a cada seis meses eram realizadas reuniões de *feedback* para avaliação dos resultados.

Em 2008, a área de gestão de pessoas foi convidada a participar mais efetivamente da elaboração do planejamento estratégico da empresa com uma parte específica para o tratamento do assunto – patrimônio humano. Apesar desse envolvimento do RH no planejamento estratégico, percebe-se, pelo depoimento dos entrevistados, que é uma participação ainda muito restrita, com baixo nível de questionamento da área nas definições estratégicas da empresa.

Atualmente, a área de RH está subordinada ao diretor administrativo financeiro, mas tem acesso direto ao diretor-presidente. Entretanto, a área tem uma relação de dependência com a diretoria administrativa financeira para a definição dos seus projetos, o que parece gerar morosidade e falta de pró-atividade em algumas situações.

A mudança de vinculação da área de recursos humanos do diretor-presidente para o diretor administrativo financeiro parece ter refletido no espaço de ocupação da área nos processos decisórios da empresa. O diretor administrativo financeiro não se envolve somente com as questões de gestão de pessoas e parece que a área de RH não tem um interlocutor, junto à alta administração, que tenha foco prioritário na gestão de pessoas para realização de argumentação nos processos de tomadas de decisões. Atualmente, o coordenador de recursos humanos não tem assento junto à alta administração, esse espaço é obtido por intermédio do diretor administrativo financeiro.

4.4.2 Estrutura da área de gestão de pessoas

Atualmente, o departamento de gestão de pessoas é composto de uma coordenadora e mais seis funcionários distribuídos em diferentes frentes de trabalho.

Entre essas frentes, as principais são segurança e medicina do trabalho, departamento pessoal, comunicação interna, recursos humanos, conservação e limpeza, alimentação e, por fim, segurança patrimonial.

À frente da segurança e medicina do trabalho há dois técnicos de segurança efetivados, um engenheiro de segurança terceirizado, uma auxiliar de enfermagem efetivada, um médico e uma dentista terceirizados, que vêm à empresa periodicamente.

Já à frente das atividades de departamento pessoal há uma analista e um assistente responsáveis pelos processos de admissão, demissão, recolhimento de impostos, cadastros e sistemas de benefícios.

As ações voltadas para a comunicação interna eram realizadas, até novembro de 2008, por uma empresa terceirizada, que disponibilizava um profissional para ficar tempo integral na empresa estudada. Entretanto, o contrato com a empresa prestadora desse serviço foi cancelado no mês de dezembro de 2008, com vistas à redução de custos. Essas ações passaram a ser desenvolvidas pela frente de recursos humanos.

As atividades pertinentes às frentes de limpeza e conservação, alimentação e segurança patrimonial são todas realizadas por empresas terceirizadas e recebem o acompanhamento semanal da coordenadora da área de gestão de pessoas.

Por último, a frente específica para o desenvolvimento de ações de recursos humanos, como recrutamento, seleção, treinamento, acompanhamento de pessoal, apuração de indicadores de desempenho possui uma assistente de gestão de pessoas e o envolvimento direto da coordenadora da área. A empresa conta, também, com algumas empresas prestadoras de serviços para o desenvolvimento dessas atividades que envolvem mais especificamente recrutamento, seleção, mapeamento de competências e treinamentos gerenciais.

Percebe-se que a área de gestão de pessoas da empresa estudada tem uma estrutura enxuta, comparando-se o número de profissionais da área com o número total de funcionários. Práticas específicas da área de Recursos Humanos são realizadas com dependência de consultoria/ assessoria externa. Se, por um lado, a empresa diminui custos fixos com pessoal, por outro também tem mais facilidade de cortar essas atividades nos momentos de dificuldade financeira, suspendendo contratos com empresas terceirizadas.

4.4.3 Políticas de gestão de pessoas da empresa

A empresa divulga suas políticas de gestão de pessoas no *site* institucional da empresa, no manual dos funcionários e nos quadros de aviso, entre outros.

Destacam-se como políticas globais na área de gestão de pessoas: i) a consolidação de uma cultura organizacional que valorize o alcance de resultados, a orientação para os clientes e a qualidade dos serviços prestados; ii) a garantia de criação de um ambiente de trabalho que valorize a inovação, estimule a troca de informações e incentive a criatividade, assegurando a incorporação de novos conhecimentos aplicáveis à empresa; iii) a valorização do alcance de resultados e a geração de valor como fator de diferenciação e retribuição aos colaboradores; iv) o estabelecimento de canais internos de comunicação calcados nos princípios de transparência, confiabilidade e respeito à diversidade de opiniões; v) o estímulo e apoio ao desenvolvimento do lado pessoal e profissional dos colaboradores, de modo a melhorar a produtividade e facilitar o alcance dos resultados empresariais desejados; vi) a garantia do clima de compartilhamento entre as áreas e negócios da empresa, viabilizando ações com foco no todo, de forma integrada e altamente cooperativa; vii) a garantia aos colaboradores de um clima de trabalho adequado que estimule a prática do diálogo, contribua para a melhoria do seu desempenho profissional; viii) a priorização das ações preventivas e negociais na condução de questões relativas às relações entre a empresa e os colaboradores; ix) o incentivo para que os colaboradores atuem de maneira socialmente responsável, exercitem a cidadania e o voluntariado como forma de contribuição para a melhoria da qualidade de vida da comunidade em que estão inseridos e para o seu autodesenvolvimento; x) a valorização da qualidade na prestação de serviços e na produção, entendendo-a como responsabilidade de todos e tendo o aperfeiçoamento contínuo como um valor intrínseco aos processos.

Analisando as políticas de gestão de pessoas estabelecidas pela empresa a partir das práticas organizacionais, percebeu-se, pelas entrevistas e visitas à empresa, que existe coerência entre discurso e prática em relação a várias políticas estabelecidas, por exemplo, a empresa tem orientação voltada para o cliente, com preocupação da qualidade do produto e dos serviços prestados; busca manter um ambiente de trabalho agradável, estimula a inovação, a criatividade, procura manter e melhorar constantemente os seus sistemas de comunicação interna; estimula o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, abertura para negociações com os empregados, incentiva atuação socialmente responsável e a busca pelo aperfeiçoamento contínuo.

Entretanto, embora algumas políticas façam menção à valorização dos resultados, parece que, na prática, ainda não tem desenvolvida uma orientação para resultados. Não existem políticas claras de consequências pelo não alcance de metas estabelecidas e a empresa é mais tolerante aos erros.

Além da incoerência identificada anteriormente, existe uma outra, em relação ao clima de compartilhamento entre as áreas e negócios da empresa, visando à integração entre departamentos e visão sistêmica da organização. Na prática, a empresa possui conflitos evidentes entre o departamento comercial, engenharia e produção.

Embora existam atualmente incoerências entre o discurso e a práticas nesses aspectos apresentados, a empresa tem desenvolvido algumas intervenções com vistas a desenvolver esses aspectos internamente, estando coerente essas intervenções com as políticas estabelecidas.

Portanto, pode-se dizer que as políticas de gestão de pessoas apresentadas pela empresa são coerentes com os valores e crenças organizacionais.

4.4.4 Descrição e análise das práticas de gestão de pessoas

Analisando as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela empresa pesquisada, nota-se que as que envolvem mais as atividades da frente de departamento pessoal – como administração de benefícios, manutenção de registros, prestação de serviços aos empregados – além das práticas de relações de trabalho, envolvendo negociações com sindicatos e pesquisa e monitoramento do clima organizacional, são práticas consolidadas e têm seu lugar reconhecido e valorizado internamente.

A empresa oferece como benefícios: alimentação subsidiada; ônibus especial gratuito; cesta básica; plano de saúde; consultório odontológico na empresa com a tabela que pratica os valores estabelecidos pelo Serviço Social da Indústria (SESI); convênio farmácia; grêmio recreativo com desconto de 0,2% do salário dos funcionários/ mês para a manutenção; programa anual de participação nos resultados em que parte do lucro operacional é distribuído a todos os colaboradores. Além disso, disponibiliza um ambulatório, com a presença de um médico uma vez por semana; agência bancária para facilitar o acesso aos funcionários; e 100 vagas de estacionamento interno para os funcionários que utilizam meios de transporte próprios. Também estimula que todos os seus empregados concluam o 2º grau, pagando ajuda

de custo para aqueles que estão fazendo supletivo; oferece *kit* escolar para os filhos dos empregados em idade escolar anualmente e bolsa de estudo para especializações, pós-graduação e mestrados.

Ainda mantém uma política de bom relacionamento com o sindicato, com abertura para realização de negociações. Para exemplificar essa situação, no mês de outubro de 2008, a empresa designou uma equipe de representantes, composta do coordenador da área de gestão de pessoas, o advogado da empresa, mais alguns membros da produção e administração para realizar negociações, com envolvimento do sindicato, para tomada de decisão a respeito das condições para o pagamento de participação nos resultados (PR). No passado, o sindicato já foi mais atuante, exercendo pressões internamente, com existência de empregados que ocupavam cargos de diretoria no sindicato.

Constitui uma prática constante da área o pronto atendimento a todos os níveis hierárquicos da organização. Os funcionários têm facilidade de acesso à área e contam com a mesma, como apoio, para resolução de problemas.

A empresa realiza uma avaliação do clima organizacional a cada 18 meses, com vistas a monitorar a satisfação dos empregados e promover intervenções, quando necessário. Essa prática revela preocupação com a satisfação dos empregados. Foi destacado, em vários depoimentos, que o ambiente da empresa estudada é um ponto forte da organização. O índice de satisfação interna dos funcionários é elevado, sendo que o último resultado apurado na pesquisa de clima foi de 79% de satisfação.

Na visão de alguns entrevistados, essas práticas, mais transacionais (CARRIG, 1997, *apud* LEPAK; BARTOL; BERHARDT, 2005) contribuem significativamente para a manutenção de um ambiente de trabalho agradável.

No tocante às práticas mais voltadas para a frente de Recursos Humanos, como recrutamento, seleção, treinamento e comunicação interna, a empresa possui procedimentos padrões organizados e essas atividades são desenvolvidas rotineiramente, garantindo o atendimento das necessidades da empresa.

O processo de recrutamento e seleção é feito pela área com o suporte de consultoria externa. A área recebe uma solicitação de contratação preenchida; detalha com o superior imediato o perfil do cargo e o encaminha para a empresa terceirizada, que realiza o recrutamento e uma pré-seleção dos candidatos. O RH recebe três candidatos, pré-selecionados, realiza entrevista para avaliar o alinhamento do perfil com a cultura da empresa e encaminha para o superior imediato definir a contratação. Existe um indicador de desempenho do setor que avalia a duração do processo seletivo para os cargos estratégicos.

No ano de 2008, esse indicador não foi positivo, tendo em vista a dificuldade da empresa de atrair cargos de engenheiro e técnicos, em função do aquecimento do mercado e também se levando em consideração algumas políticas salariais, que serão discutidas mais à frente.

A empresa sempre teve tradição na formação de profissionais internamente. É reconhecida por grande parte dos funcionários como escola. Existem muitos empregados que estão na empresa há mais de 25 anos. Por um lado, esse fator é positivo, pois alguns funcionários percebem a empresa como sendo a sua segunda casa, têm orgulho por trabalharem na organização. Entretanto, percebe-se que alguns empregados têm visão de emprego vitalício, ou seja, independentemente dos resultados, a empresa continuará com o profissional. A empresa valoriza a estabilidade no emprego, sendo prática a entrega de um relógio aos empregados que completam 25 anos de casa.

Nos últimos anos, a empresa realizou algumas demissões nos cargos mais estratégicos, procurando admitir profissional já formado e capacitado no mercado para substituição, o que gerou uma oxigenação interna. Todavia, percebe-se que ainda existem situações de acomodação de alguns profissionais mais antigos que, apesar de não possuírem perfil adequado e compatível com as necessidades da empresa, ainda continuam na organização. Talvez este seja um traço ainda presente característico de uma empresa de origem familiar, que tem tendência a ser mais paternalista em algumas situações.

“A empresa dá oportunidade para que os colaboradores cresçam internamente, entretanto hoje ela procura mesclar o número de profissionais que já vêm prontos do mercado com o número de profissionais que são formados internamente” (ENTREVISTAS).

Existem alguns projetos para a formação de mão de obra interna, principalmente voltados para os cargos relacionados à área técnica, consequência da dificuldade de encontrar mão de obra pronta no mercado, com conhecimento das especificidades do negócio. Hoje a empresa trabalha com 18 estagiários de engenharia e nove engenheiros aprendizes, que passam por acompanhamento trimestral e realizam rodízio de áreas, o que possibilita o desenvolvimento de uma visão mais sistêmica da organização.

O *turn-over* da empresa estudada é relativamente baixo, considerando a área operacional. Entretanto, o indicador de 2008 revela média mensal de 9,8% de *turn-over* nos cargos estratégicos, envolvendo os profissionais que ganham em torno de R\$4.000,00, principalmente ligados à área de engenharia. De acordo com alguns entrevistados, esse aumento de rotatividade se deve ao aquecimento do mercado de trabalho e ao aparecimento de oportunidades atraentes em grandes empresas localizadas nas suas proximidades, que oferecem melhores condições de salários e de carreira profissional.

Quanto às práticas de remuneração, a área de gestão de pessoas faz um monitoramento anual de todos os cargos e salários junto aos responsáveis pelos departamentos, de forma a planejar as promoções e ajustes salariais no período. As descrições de cargos são atualizadas semestralmente. Existe uma política de reajuste salarial de 5, 10 ou 15%, que pode ser dado aos empregados, pelos seus superiores imediatos, uma vez por ano, antes da negociação coletiva. Essa decisão é tomada pelo superior imediato com base no desempenho do profissional no período.

O salário praticado está de acordo com a média do mercado, considerando a realidade das indústrias, de médio porte, no segmento de infraestrutura. Em alguns casos, um pouco abaixo da média ou um pouco acima. Atualmente, existem queixas salariais provenientes principalmente dos engenheiros, que relatam que não recebem o piso estabelecido pelo Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura (CREA).

Com a intenção de reter os talentos na organização, a empresa vem desenvolvendo algumas medidas voltadas para os cargos estratégicos, como plano de saúde diferenciado, possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal com base no mapeamento de competências e elaboração e acompanhamento do plano de desenvolvimento individual e um contrato de resultado com remuneração variável. Contudo, a área de gestão de pessoas tem consciência de que essas medidas ainda não são suficientes para combater o aumento de *turn-over* nos níveis estratégicos. Acredita-se que é preciso desenvolver políticas diferenciadas de acordo com o perfil do profissional em questão. Até então, a empresa preocupava-se em desenvolver políticas mais voltadas para os profissionais que trabalham na produção, que representavam a grande maioria do seu quadro funcional. Nos últimos anos, porém, ampliou significativamente o número de engenheiros e técnicos e ainda não estabeleceu um alinhamento de suas políticas com essa nova realidade.

O contrato de resultados estabelecido junto ao nível estratégico funciona da seguinte forma: a diretoria, a partir do planejamento estratégico da organização, estabelece junto aos gerentes e coordenadores um plano de metas, anual e individual, e, ao final de cada ano, o profissional recebe uma remuneração variável referente ao cumprimento das metas estabelecidas. Até então, não havia critérios claramente definidos em relação às condições para o recebimento da remuneração variável prevista, ou seja, as ações desenvolvidas, dando ou não resultados, geravam aos profissionais a mesma remuneração variável. Para o ano de 2009, a empresa pretende formalizar política clara de consequências, alinhando a remuneração variável aos resultados alcançados e à avaliação de desempenho, que também foi formalizada em dezembro de 2008.

A prática de avaliação de desempenho até então era realizada de maneira informal, uma conversa com o superior imediato para avaliar a atuação dos seus subordinados, sem critérios padronizados para avaliação. No final de novembro de 2008, a área de gestão de pessoas estruturou um programa para avaliação de desempenho de todos os níveis hierárquicos de maneira padronizada, com a utilização de formulários e procedimentos adequados, sendo previsto o início da sua utilização em janeiro de 2009.

Para as práticas de treinamento, a área de gestão de pessoas realiza levantamento das necessidades de treinamento, elabora o plano anual, organiza a logística dos treinamentos, sejam estes internos ou externos, e monitora os resultados. O relatório de acompanhamento de realização de eventos do ano de 2008 informou que a empresa não atingiu a meta estabelecida de no mínimo duas horas de treinamento por funcionário anualmente. A média alcançada, segundo o indicador de 2008, foi de 1,63 hora de treinamento por funcionário. Além disso, a empresa investe muito em treinamentos técnicos, principalmente relacionados às áreas de engenharia e qualidade. Não constou no plano anual de treinamento de 2008 nenhum treinamento comportamental e nenhum treinamento direcionado ao nível operacional, principalmente considerando o pessoal da produção.

Ao longo do último ano, foi desenvolvido um programa de treinamento voltado para o desenvolvimento gerencial do nível estratégico da organização, contemplando diretores, gerentes e coordenadores. O objetivo foi promover mais integração entre as áreas e melhoria nos processos de comunicação e relacionamento interpessoal. Entretanto, no segundo semestre do ano de 2008, o programa foi interrompido por questões financeiras da empresa.

A melhoria da comunicação interna também foi objeto de atenção nos últimos anos. A empresa desenvolveu uma série de intervenções para promover a divulgação das informações internamente. São constatados pelos entrevistados resultados positivos em relação a essas práticas.

A empresa possui seis quadros de aviso espalhados por todas as unidades para divulgação de informações, como apresentação dos resultados econômico-financeiros, indicadores de desempenho por áreas, aniversariantes do mês, cardápio semanal, entre outras.

São realizadas reuniões setoriais mensais com duração de uma hora para divulgação de informações relevantes do período. O responsável pelo setor é preparado pela área de comunicação, com o objetivo de alinhar as informações que serão repassadas para toda a empresa. A área de gestão de pessoas coordena e organiza todo o processo. Ao final da reunião, é aberto um espaço para o esclarecimento de dúvidas e apresentação de sugestões.

A empresa conta também com um jornal interno bimestral, intranet, além da fala do presidente, que ocorre usualmente três vezes por ano, sendo a primeira geralmente no início do ano para apresentação das perspectivas e planos para o ano corrente, uma segunda no meio do ano, para pontuar os resultados do primeiro semestre, e, por último, no final do ano, para realização de balanço das ações desenvolvidas no período, discutindo pontos positivos e pontos a serem melhorados.

Quanto às práticas de comunicação da empresa estudada, percebe-se o estabelecimento de canais de comunicação formal. Mas parece que ainda não existem avaliações periódicas para verificação da sua eficácia, no sentido de avaliar junto aos funcionários seu nível de satisfação com os instrumentos utilizados e se estes atingem o objetivo pretendido de melhoria da comunicação internamente e divulgação das informações importantes sobre a empresa.

Essas práticas, relacionadas à frente de recursos humanos, são também consolidadas. A área de gestão de pessoas busca melhoria de seus processos com foco na eficiência operacional.

Quanto às práticas que visam ao desenvolvimento organizacional, a área de gestão de pessoas, da empresa estudada, realiza mapeamento de competências e plano de desenvolvimento individual com o apoio de consultoria externa. O programa está recém-implementado e parece que está evoluindo gradativamente. Nem todos os empregados ainda têm clareza dos objetivos e benefícios da gestão por competências. A área não tem o hábito de fazer divulgações das ações desenvolvidas nesta direção para todos os níveis hierárquicos.

Considerando as práticas de gestão de pessoas transformacionais (CARRIG, 1997, *apud* LEPAK; BARTOL; BERHARDT, 2005), nota-se que a área de gestão de pessoas ainda é pouco desenvolvida. Apesar de participar da formulação do planejamento estratégico da empresa, os entrevistados relatam que a sua participação ainda é restrita. Além disso, a área não é reconhecida internamente como agente de mudança. Os entrevistados revelam que o RH atua de maneira mais reativa. “Parece que o RH vem a reboque nas ações da organização”. (ENTREVISTA).

O RH conquistou um lugar respeitado de suporte interno a todos os departamentos da empresa; sempre que é procurado, atende com prontidão as solicitações. Tem clareza das contingências da empresa, sabe enumerar as pressões externas e identifica pontos que precisam ser melhorados internamente com vistas à competitividade da organização no contexto atual. Atua ainda de maneira limitada, intervindo com ações isoladas. Parece que o lugar de parceiro estratégico de negócio (ULRICH, 2002) ainda não foi oficialmente

conquistado, embora exista internamente, por parte das lideranças, percepção do RH como uma área estratégica para a organização.

A área de RH não tem um espaço claramente definido junto à instância de decisão da empresa para propor projetos, questionar, desenvolver ações efetivas e preventivas, de forma a contribuir com a competitividade organizacional. Além disso, falta priorização de suas ações no contexto geral.

Um outro aspecto observado é que a área de gestão de pessoas teve seu foco de atenção nos últimos anos muito direcionado para as áreas administrativas e para os níveis de coordenação, gerência e direção. A atuação do RH frente à produção está restrita a atender as demandas do dia-a-dia, no papel mais de defensor dos funcionários (ULRICH, 2002).

A seguir serão analisadas as práticas da área de gestão de pessoas, da empresa estudada, na perspectiva dos múltiplos papéis de Ulrich (2002). A partir de uma análise qualitativa dos dados coletados, qualifiou-se o papel desempenhado pela área de recursos humanos da empresa pesquisada. Utilizou-se da contribuição de Cameron, Quinn e Degraff (2006), que representa graficamente a cultura organizacional, dentro dos quatro quadrantes dos tipos de cultura existentes, para representar graficamente uma aproximação qualitativa de quanto cada um dos múltiplos papéis da área de RH desenvolvidos por Ulrich (2002) é efetivamente desenvolvido dentro da empresa estudada, sendo representado na FIG. 10 a seguir.

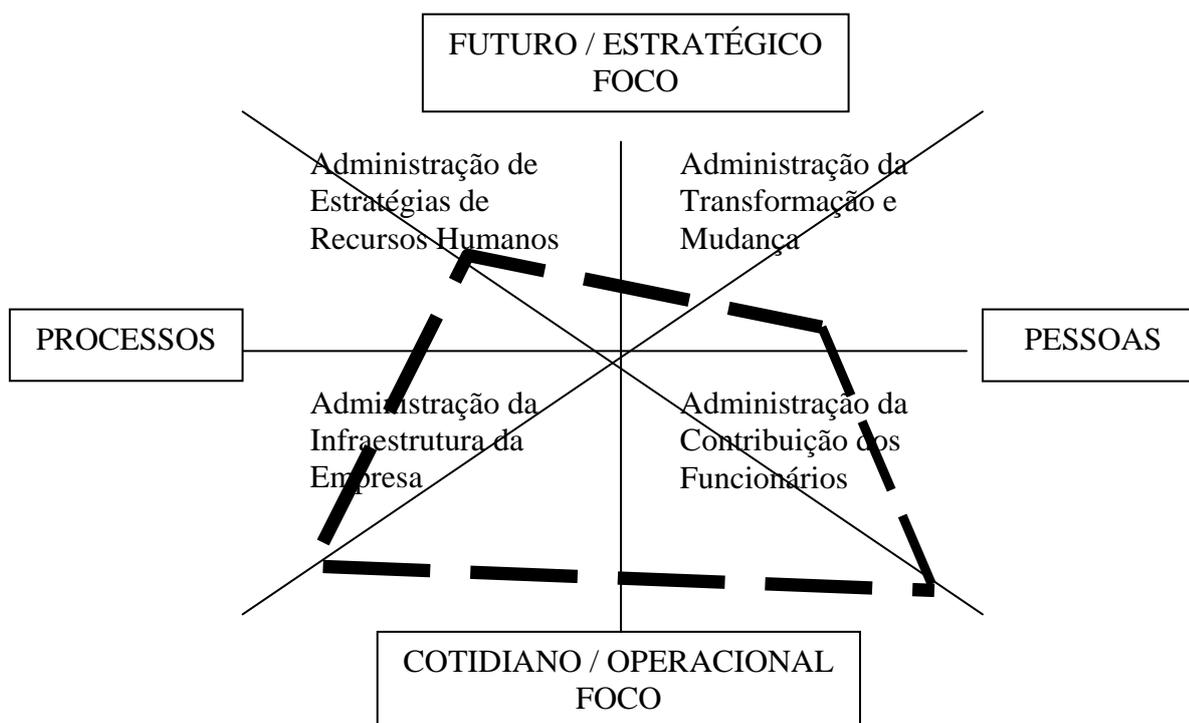


Figura 10: Representação do desenvolvimento de cada um dos papéis de RH na empresa estudada.
Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação à área de gestão de pessoas da empresa estudada, tanto o papel de defensor do funcionário como o papel de especialista administrativo são desenvolvidos, consolidados, reconhecidos e valorizados internamente. Portanto, a área atua com foco nas pessoas e nos processos, mais com foco no cotidiano e nas atividades operacionais do que no longo prazo e nas atividades estratégicas. Observou-se que o papel de parceiro de negócio é parcialmente desenvolvido, a empresa considera a área de RH uma área estratégica, ela participa da elaboração do planejamento estratégico, tem visão do negócio como um todo, mas ainda não conseguiu consolidar essa imagem com todos os níveis organizacionais. O pessoal operacional enxerga a área de RH basicamente como defensora dos funcionários e como especialista administrativo. Não são divulgadas nem desenvolvidas ações estratégicas com o nível operacional.

Além disso, o RH atua no processo de transformação da empresa quando recebe alguma demanda nesse sentido. Não se percebe um posicionamento da área de RH como questionadora, instigadora de mudanças internamente. Esse fator pode estar relacionado com a falta de um espaço mais definido junto às instâncias de tomadas de decisões estratégicas da organização.

4.5 O impacto da cultura organizacional nas práticas de gestão de pessoas

Todas as características culturais parecem impactar a área de gestão de pessoas da empresa de diferentes formas. A cultura orientada para a inovação promove a supervalorização das áreas técnicas, a empresa enfatiza o desenvolvimento de treinamentos mais na área técnica do que na área comportamental, além disso, percebe-se um foco de atenção para realização de intervenções mais voltadas para as pessoas consideradas estratégicas, ligadas à área técnica, não envolvendo, necessariamente, a empresa como um todo.

A cultura de grupo contribui para o desenvolvimento de ações de RH dirigidas para a manutenção de um ambiente de trabalho agradável, atendimento às necessidades básicas dos funcionários. Além disso, por se tratar de uma empresa profissionalizada, já possui um modelo de gestão definido, com processos e procedimentos claramente estabelecidos, e a área de gestão de pessoas já tem procedimentos estabelecidos para várias atividades operacionais

que visam a satisfazer as necessidades da organização. A área já tem estabelecidas as rotinas de recrutamento, seleção, treinamento de pessoal, assim como políticas de remuneração e comunicação interna.

A cultura da empresa, sendo ainda pouco orientada para os resultados, não estimula efetivamente o desenvolvimento de práticas do RH mais voltadas para o futuro organizacional. O papel do RH como parceiro estratégico ainda é pouco desenvolvido. Apesar de participar da formulação do planejamento estratégico, a área de gestão de pessoas tem atuação limitada, posicionando-se mais como ouvinte. Sabe-se da importância estratégica da área, apesar de a mesma ainda não ter consolidado um espaço para uma atuação mais estratégica.

Além disso, não existe um canal oficial de comunicação direto da área de gestão de pessoas com o diretor-presidente da empresa. A área não tem acesso ao Conselho de Administração, que é a maior instância de poder da organização. Não há espaço internamente para que a área questione paradigmas com vistas à transformação da cultura organizacional. Percebeu-se que a mesma auxilia no desenvolvimento de mudança mediante solicitação, atuando de forma mais reativa, não sendo preventiva nem reconhecida internamente como agente de mudança organizacional.

A área de gestão de pessoas sofre muita influência da cultura, mas exerce pouca influência sobre a cultura organizacional, deixando de ser agente de mudança internamente. (ENTREVISTAS).

Neste sentido, pensando-se nos múltiplos papéis do RH desenvolvidos por Ulrich (2002), pode-se dizer que o papel de RH de defensor dos empregados é bastante explorado internamente. A área está sempre disponível, sendo prestativa e atenciosa no atendimento às demandas internas. Defende a manutenção dos benefícios oferecidos pela empresa que geram bem-estar e comodidade aos funcionários, como ônibus especial gratuito, atendimento médico e odontológico, entre outros.

O papel de RH de especialista administrativo também está consolidado e é reconhecido internamente. São práticas voltadas para a gestão de pessoas que levam em consideração o cotidiano da organização, numa perspectiva de curto prazo, desenvolvendo o lado mais operacional e burocrático.

Já o papel de RH como agente de mudança é pouco explorado ainda. Apesar de responsável pelo setor ter conhecimento da realidade do ambiente externo, tendo desenvolvido um conhecimento relativo à gestão do negócio como um todo e identificado pontos a serem melhorados na empresa para fazer frente às novas contingências do mercado,

na prática a sua atuação parece ser limitada. Não foi possível identificar a causa dessa limitação, que pode estar relacionada a questões como falta de espaço para fazer intervenções nessa direção, distância hierárquica da área em relação à presidência da empresa, perfil do profissional do setor, a própria cultura da empresa, entre outros.

A cultura organizacional incentiva o desenvolvimento de práticas de RH mais voltadas para as pessoas, sem necessariamente estarem relacionadas aos resultados das práticas para a empresa como um todo. Esse aspecto remete ao desenvolvimento de ações assistencialistas. O RH é tido como uma área que demanda muitos investimentos. As contingências externas, ao influenciarem a performance econômica da empresa, afetam, conseqüentemente, a forma de atuação da área de RH, que deixa de realizar várias ações, todas ligadas ao cotidiano organizacional. Essas ações, não estando alinhadas com os resultados organizacionais, acabam deixando de existir, mediante a necessidade de se eliminarem custos.

No geral, a perspectiva de tempo para o planejamento das atividades de RH na empresa é uma perspectiva de curto e médio prazo, e não de longo prazo. A atuação da área de Recursos Humanos como agente de mudança e como parceiro estratégico ainda é bastante limitada. Ao longo dos anos, o setor conquistou um lugar respeitado e consolidou uma posição de apoio aos diferentes departamentos da empresa. Todavia, a área ainda precisa fazer um trabalho de divulgação de suas ações, alinhando-as às estratégias e resultados organizacionais, além de assumir posições frente às decisões que envolvem assuntos pertinentes à sua área.

A área de gestão de pessoas precisaria desenvolver uma postura mais pró-ativa para ajudar a alta direção da empresa a exercer a liderança, estando mais próxima da gestão estratégica. (ENTREVISTAS).

Sobrepondo os dois modelos analisados, sendo estes o modelo de Ulrich (2002), referente aos múltiplos papéis da área de recursos humanos, e o modelo de Cameron, Quin e Degraff (2006), tem-se a seguinte representação gráfica:

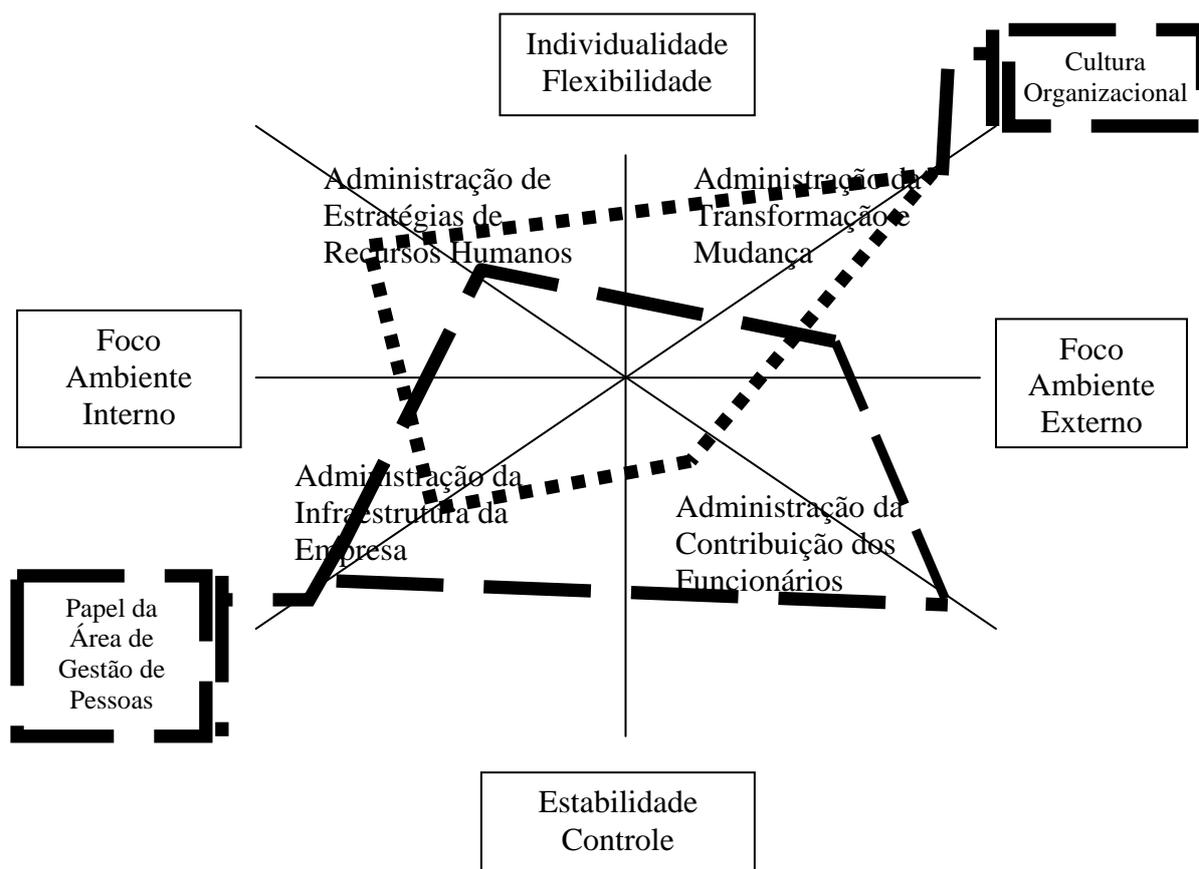


Figura 11: Sobreposição dos modelos referentes aos múltiplos papéis da área de Recursos Humanos.
Fonte: Elaborado pela autora.

4.6 Relação entre ambiente, cultura organizacional e gestão de pessoas na empresa estudada

A seguir, serão descritos os achados referentes às relações estabelecidas entre o ambiente, a cultura e as práticas de gestão de pessoas da empresa pesquisada, buscando compreender as influências que essas instâncias exercem umas nas outras.

A FIG. 12 auxiliará nesta análise:

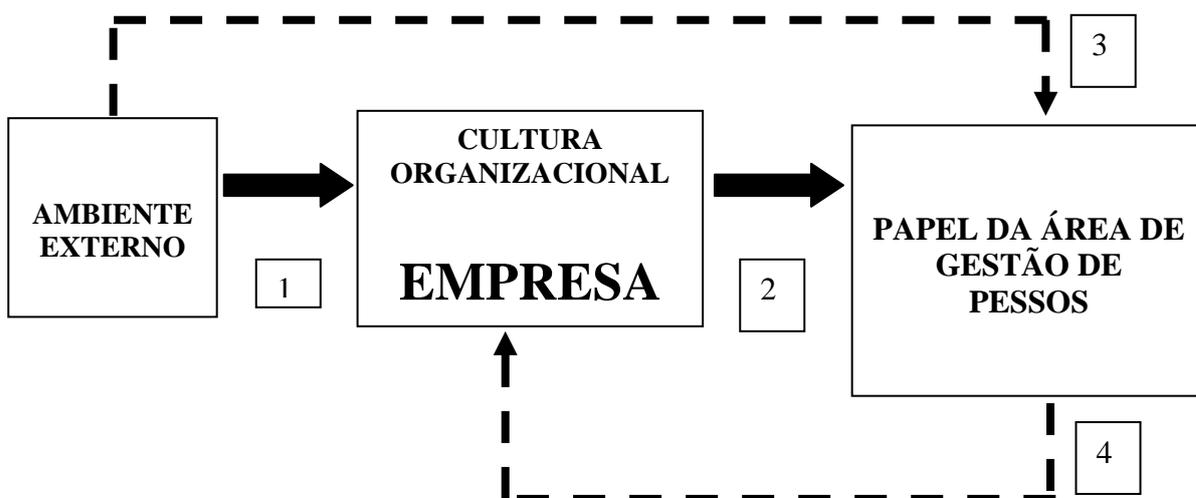


Figura 12: Relações entre o ambiente, a cultura e as práticas de gestão de pessoas da empresa pesquisada e as influências que essas instâncias exercem umas nas outras.

Fonte: Elaborado pela autora.

Considerando o primeiro nível de análise realizado, que se refere à influência do ambiente externo na empresa (1), pode-se dizer que ela se encontra em um ambiente mais dinâmico, complexo e hostil. Houve significativas mudanças nas contingências da empresa nos últimos anos, principalmente relacionadas a privatização dos principais clientes; mudança de tecnologia do produto; aumento no número de concorrentes; mais exigências das agências regulamentadoras; crescente demanda do cliente por agilidade de inovação, preço baixo e prazo de entrega. Esses fatores pressionaram a empresa, numa primeira instância, à criação de uma nova divisão de produto voltada para a tecnologia eletrônica.

A nova divisão de produção demandou aumento no número de profissionais de nível técnico, tanto no departamento comercial como nos departamentos de engenharia e produção.

Essa demanda por mais profissionais de nível técnicos fez com que a área de gestão de pessoas desenvolvesse ações direcionadas ao recrutamento e seleção desses profissionais, fortalecimento do programa de formação de mão de obra interna, revisão nas políticas de benefícios visando à retenção dos profissionais com o novo perfil; desenvolvimento de programas de treinamento voltados para esse público mais estratégico; além da criação do programa de gestão de competências com intuito no desenvolvimento de competências individuais alinhadas às competências organizacionais essenciais para o sucesso da organização.

Pode-se dizer que as mudanças no ambiente externo influenciaram a empresa e, conseqüentemente, as ações desenvolvidas pela área de RH.

A alta administração tem a percepção do dinamismo do ambiente externo e tem realizado uma série de intervenções nos processos, em respostas a essas pressões, buscando melhoria na eficiência organizacional. Estão sendo desenvolvidos programas como reorganização da gestão da logística, com foco na globalização de fornecedores; manufatura enxuta, com reestruturação das células de trabalho, para aumento de produtividade; otimização de gastos, que busca reduzir custos fixos; além disso, está se trabalhando com consultoria externa na área de gestão para elaboração do planejamento estratégico e consultoria na área de almoxarifado para melhor aproveitamento dos espaços físicos, eliminação de itens obsoletos e gestão de reposição de componentes. Também está sendo realizado um trabalho de revisão nos seus indicadores de desempenho com vistas a trabalhar melhor os dados para as suas tomadas de decisão, melhorando a qualidade das informações recebidas.

Neste sentido, constata-se que a empresa está atuando em diferentes frentes. Entretanto, as mudanças não estão acontecendo na velocidade esperada. Existem fatores internos que parecem estar comprometendo a velocidade da mudança organizacional. Isso será discutido no segundo nível de análise envolvendo a cultura organizacional.

No segundo nível de análise (2), é pesquisada a influência da cultura organizacional no papel desempenhado pela área de gestão de pessoas.

As práticas de gestão de pessoas estão mais voltadas para o dia-a-dia da organização e priorizam ações que gerem bem-estar aos funcionários, a manutenção de um bom ambiente de trabalho e o atendimento das necessidades de pessoal de todos os departamentos, a partir do desenvolvimento das atividades tradicionais, como recrutamento, seleção, treinamento, entre outras.

A cultura organizacional ainda pouco voltada para os resultados influencia o papel desempenhado pela área de gestão de pessoas, que tende a ser mais direcionado para as pessoas do que necessariamente para os resultados organizacionais.

O RH participa da elaboração do planejamento estratégico e elabora o seu plano de ação alinhado aos objetivos empresariais. Para o próximo ano já estão previstas ações, como o estabelecimento de políticas de consequência e formalização das avaliações de desempenho como demandas que já estão claras para as pessoas da organização. A empresa espera, com isso, desenvolver mais a atenção para os resultados.

Embora essas ações sejam pertinentes e estejam alinhadas com os objetivos estratégicos, os papéis de parceiro estratégico e agente de mudança ainda são limitados, a área

atua mais mediante o aparecimento de problemas, procurando oferecer soluções aos problemas que estão prejudicando o processo de transformação.

De maneira geral, a área adota uma postura mais reativa. Não questiona os paradigmas da empresa com o intuito de auxiliar a organização a realizar ajustes internos preventivamente de forma a se tornar mais competitiva no mercado.

No momento de operacionalização das mudanças, a empresa tem encontrado dificuldades que podem estar relacionadas com a sua cultura organizacional, o que leva ao terceiro (3) e quarto (4) níveis de análise.

No terceiro nível (3) de análise, a realidade do ambiente externo também influencia diretamente a área de gestão de pessoas, à medida que esta interage com o ambiente para a captação de mão de obra para a empresa, no mercado. Durante o processo de recrutamento e seleção, no contexto de aquecimento do mercado de trabalho, a área encontra dificuldade para recrutar mão de obra técnica e qualificada no mercado. Verifica-se que existe excesso de procura por profissionais da área de engenharia e é possível constatar se as condições salariais e benefícios oferecidos pela empresa encontram-se atraentes para o mercado ou não. Além disso, a área mantém relacionamento direto com sindicatos e tem contato com demanda dos profissionais, sejam eles integrantes da empresa ou integrantes de empresa do mesmo segmento do mercado.

A interação com profissionais da área de gestão de pessoas de outras empresas possibilita troca de informações e levantamento das práticas que são atuais em relação às tendências do mercado e às práticas que estão defasadas em relação ao mercado.

Essa relação direta da área de gestão de pessoas com o ambiente externo permite que a área atue como consultor interno, que faz um diagnóstico da empresa, levantando os aspectos positivos e os aspectos que precisam ser modificados para a adaptação da empresa às contingências.

Avaliando os aspectos do ambiente interno da organização que podem estar comprometendo a agilidade de suas mudanças, podem-se destacar:

- Falta de clareza quanto ao posicionamento estratégico da nova linha de produto da empresa – a empresa tem um posicionamento claro com os medidores eletromecânicos, é reconhecida nacional e internacionalmente nesse mercado. Contudo, o medidor eletromecânico ainda não tem um posicionamento definido. Além disso, o ambiente mais dinâmico promove mudanças constantes nas especificações do produto e a empresa tem buscado atender a todas as demandas dos clientes, sem um

direcionamento específico. Isso faz com que haja dispersão de forças. Falta o estabelecimento de um direcionamento claro que oriente a todos os departamentos da empresa e possibilite o desenvolvimento de mais sinergia interna.

- Conflitos evidentes existentes entre a área comercial, engenharia e produção dificultam a interação e o desenvolvimento de um trabalho em equipe.
- A área de desenvolvimento de novos projetos está recém-implementada, sendo que a sua forma de atuação ainda não está consolidada nem definidos profissionais específicos destinados exclusivamente para este fim. Inicia-se um projeto diferente a todo o momento, sem necessariamente concluir o projeto em andamento e não se avaliam os resultados como forma de gerir o aprendizado acumulado. Faltam estratégias para a gestão do conhecimento.
- Definição de novos projetos com base em dados subjetivos e não necessariamente baseada em fatos e dados concretos com investigação e análise dos resultados e riscos do projeto.
- As políticas de remuneração e benefícios não estão adequadas à nova realidade do quadro funcional da empresa, que hoje conta com um número maior de profissionais com formação superior, que têm necessidades e aspirações diferentes do pessoal da produção. A empresa acaba perdendo profissionais dessas áreas para empresas que oferecem melhores condições salariais e de carreira profissional.
- Falta de tratamento adequado aos problemas, como levantamento de causas para evitar reincidência e também política de consequências para que os responsáveis possam assumir as consequências de suas decisões e atos.

Essas dificuldades podem estar associadas a alguns traços da cultura organizacional, tais como:

- Tolerância ao erro.
- Atenção no cliente externo, que hoje não tem clareza do que quer, fazendo com que haja mudanças de rota a todo o momento, e a empresa não tem definido claramente o seu direcionamento.
- Flexibilidade.
- Proteção do ser humano como forma de incentivo à motivação.
- Foco no grupo resultando na necessidade de se evitar o tratamento dos conflitos.

- Conhecimento técnico como a fonte de confiança para as tomadas de decisão.

Apesar de se perceber que a área de gestão de pessoas diagnosticou vários dos problemas relacionados anteriormente, ela vem realizando intervenções pontuais, mediante solicitação da alta administração, para auxiliar na solução de problemas.

Em relação ao quarto nível de análise (4), envolvendo o papel desempenhado pela área de gestão de pessoas nos processos de transformação e adaptação da empresa ao ambiente externo, optou-se por criar uma nova instância de análise, em separado, para este nível, em função da relevância desse papel para a empresa e da compreensão de que quanto mais a área de gestão de pessoas contribuir com a competitividade organizacional, mais estratégica ela será para a organização.

Neste sentido, pode-se dizer que, no geral, parece que a área de RH participa e contribui no processo de mudança organizacional com o desenvolvimento de ações isoladas. Pode-se citar como exemplo dessa realidade o desenvolvimento do programa de gestão de competências e o programa de treinamento gerencial. Entretanto, não se vê claramente qual o espaço que o RH ocupa nesse processo de mudança. Até o momento ele tem atuado como uma área de apoio, adotando postura mais reativa.

Conclui-se que a área de RH é influenciada pela cultura da organização e também pelas pressões do ambiente, não exercendo pressão sobre a cultura. Parece que a área ainda não conquistou um espaço e um canal de comunicação formal que possibilite o desenvolvimento efetivo de um papel mais estratégico e uma atuação maior como agente de mudança se constituindo efetivamente uma área parceira do negócio.

5 CONCLUSÕES

5.1 Introdução

Este capítulo tem por objetivo apresentar e discutir as conclusões desta dissertação. Para possibilitar uma apresentação mais clara, ele foi dividido em três partes. A primeira apresenta os principais resultados obtidos por esta pesquisa sobre a influência do ambiente e da cultura no papel desempenhado pela área de gestão de pessoas das empresas. Em seguida, apresentou-se o modelo de pesquisa utilizado para análise do caso e foram feitas propostas de melhoria do modelo a partir do desenvolvimento da pesquisa na empresa estudada. Por fim, discutiram-se as contribuições trazidas por este trabalho, limitações, e foram feitas algumas sugestões para futuras pesquisas.

5.2 Resultados da pesquisa

Os objetivos gerais desta pesquisa foram descrever, analisar e compreender a influência do ambiente externo e da cultura organizacional no papel desempenhado pela área de Recursos Humanos da média empresa; para isso, buscou-se i) caracterizar o papel desempenhado pela área de Gestão de Pessoas da empresa estudada segundo o modelo dos múltiplos papéis da área de Recursos Humanos desenvolvido por Ulrich (2000); ii) compreender a influência do ambiente externo na consolidação de um papel mais estratégico da área de RH; iii) compreender a influência da cultura organizacional na consolidação de um papel mais estratégico da área de RH; e, por fim, iv) compreender se a área de RH contribui para adaptação da organização às exigências do ambiente externo.

Para tanto foi utilizado um modelo de pesquisa que permitiu a análise das relações existentes entre as três dimensões consideradas; ambiente externo, cultura organizacional e papel da área de recursos humanos.

Esta pesquisa traz três resultados principais. O primeiro deles é com relação à influência do ambiente externo sobre a organização e, conseqüentemente, sobre a área de gestão de pessoas da empresa. Um ambiente externo mais dinâmico e complexo impõe à

organização a necessidade de estar constantemente em processo de adaptação às contingências (BURNS; STALKER, 1961; EMERY; TRIST, 1965; LAWRENCE; LORSCH, 1973; THOMPSON, 1967; WOODWARD, 1958), e a área de Recursos Humanos tem papel fundamental nesse contexto, considerando-se que as mudanças são realizadas por pessoas e envolvem fundamentalmente modificações de comportamento e atitudes que exercerão influência, principalmente, na velocidade de resposta da organização ao ambiente. (ULRICH, 2000).

Corroborando com este achado está Kossek (*apud* AGARWALA, 2003), que associa à adoção de práticas inovadoras na gestão de Recursos Humanos a pressão do ambiente externo, e Schuler e Jackson (1995), que analisam as práticas de gestão de pessoas a partir do contexto em que a organização está inserida.

Portanto, percebeu-se que o ambiente externo pode exercer uma influência direta (KOSSEK *apud* AGARWALA, 2003; SCHULER, 1989) ou indireta (AYCAN; SINHÁ; KANUNGO, 1999; SCHULER; JACKSON 1995) sobre a área de recursos humanos.

A influência direta do ambiente externo sobre a área de gestão de pessoas fica mais evidente quando se observam fatores como dados demográficos da força de trabalho; condições internacionais, tendências econômicas e organizacionais; e tendências tecnológicas e de desenvolvimento (SCHULER, 1989). Já a influência indireta do ambiente externo é percebida na análise da relação existente entre o ambiente e as práticas de gestão de pessoas, que é mediada pela cultura organizacional. (AYCAN; SINHÁ; KANUNGO, 1999; SCHULER; JACKSON 1995).

Neste sentido, o segundo resultado de pesquisa é que a cultura organizacional exerce a função de mediadora na relação entre o ambiente e a área de gestão de pessoas, influenciando no papel desempenhado pela área de Recursos Humanos da organização.

Pode-se perceber que a cultura organizacional com foco de orientação voltado prioritariamente para inovação, mas também voltado para o ambiente interno com orientação para as pessoas, tende a ter um papel de RH mais desenvolvido como especialista administrativo e defensor dos funcionários, apesar de já ter desenvolvida também a função de parceiro estratégico. Parece que a postura de agente de mudança é tanto quanto mais desenvolvida quanto mais a empresa tem uma cultura organizacional orientada para os resultados. Esse aspecto faz sentido se se pensar que a empresa somente se manterá competitiva no mercado se estiver constantemente preocupada em se ajustar às novas demandas do mercado. Para isso, a área de RH tem importância significativa como agente de mudanças, que auxilia a organização a detectar os aspectos que precisam ser melhorados em

face do ambiente externo e contribui com o desenvolvimento de projetos que viabilizem as adaptações necessárias, alinhando as estratégias voltadas às pessoas às estratégias do negócio.

Dessa forma, os profissionais da área de gestão de pessoas gerenciam novos desafios. Ao mesmo tempo em que devem estar voltados para o macroambiente, identificando a realidade do mercado, do ambiente de negócio, mudanças nas características e estrutura do negócio desenvolvido pela empresa, estarão, ao mesmo tempo, voltados para o ambiente interno, identificando habilidades e competências profissionais a serem desenvolvidas diante das novas pressões do ambiente. Assim, percebe-se uma demanda para que os profissionais da área ampliem os seus conhecimentos e competências. (TEO; AHMED; RODWELL, 2003).

Há indícios de que a área de Recursos Humanos tem importante função no processo de ajustamento e adaptação da empresa às pressões do ambiente ao desempenhar o papel de agente de mudança. Além disso, a gestão de Recursos Humanos tem função-chave na gestão estratégica, no sentido de apoiar a alta administração para criar e manter uma cultura organizacional apropriada ao contexto. (TEO; AHMED; RODWELL, 2003).

Como agente de mudança, a área de RH explora a capacidade da empresa de operar três tipos de mudanças em respostas ao ambiente: a) mudança de iniciativa – ocorre toda vez que a empresa busca implementar novos programas, projetos ou procedimentos com foco na melhoria de sua gestão e aperfeiçoamento organizacional; b) mudanças de processos – referem-se a alterações na maneira como o trabalho é realizado; c) mudanças culturais – por meio da reconceituação dos métodos fundamentais de negociação da empresa e a transformação da identidade organizacional, tanto para os clientes externos como quanto para os clientes internos. (ULRICH, 2002).

Entre as atividades relacionadas com o papel de agente de mudança, as mais essenciais são facilitar os processos de mudança, realizar diagnóstico organizacional e redefinir sistemas e processos e análise de competências organizacionais e individuais. (ULRICH, 2002).

Neste sentido, percebe-se que, ao mesmo tempo em que a área de Recursos Humanos é influenciada pela cultura organizacional, que intervém na relação do ambiente com a área de Recursos Humanos (AYCAN; SINHÁ; KANUNGO, 1999; TEO; AHMED; RODWELL, 2003), a área de gestão de pessoas também exerce função fundamental como agente de mudança (ULRICH, 2002), capaz de influenciar a cultura organizacional, promovendo ajustes na cultura em prol de melhor adaptação às necessidades do ambiente.

Portanto, como terceiro resultado desta dissertação, tem-se que a área de gestão de pessoas exerce influência fundamental no processo de adaptação da empresa às novas pressões do ambiente como agente de mudança, e que a sua atuação na organização será mais

estratégica na medida em que essa função de agente de mudança for reconhecida e se for oferecido um espaço para que ela seja desenvolvida e explorada.

5.3 Modelo de pesquisa: propostas de melhoria

Tendo em vista os achados da pesquisa referentes à influência que a área de gestão de pessoas pode exercer sobre a cultura organizacional, retorna-se ao modelo de pesquisa elaborado e propõe-se uma revisão no mesmo com vistas à sua melhoria.

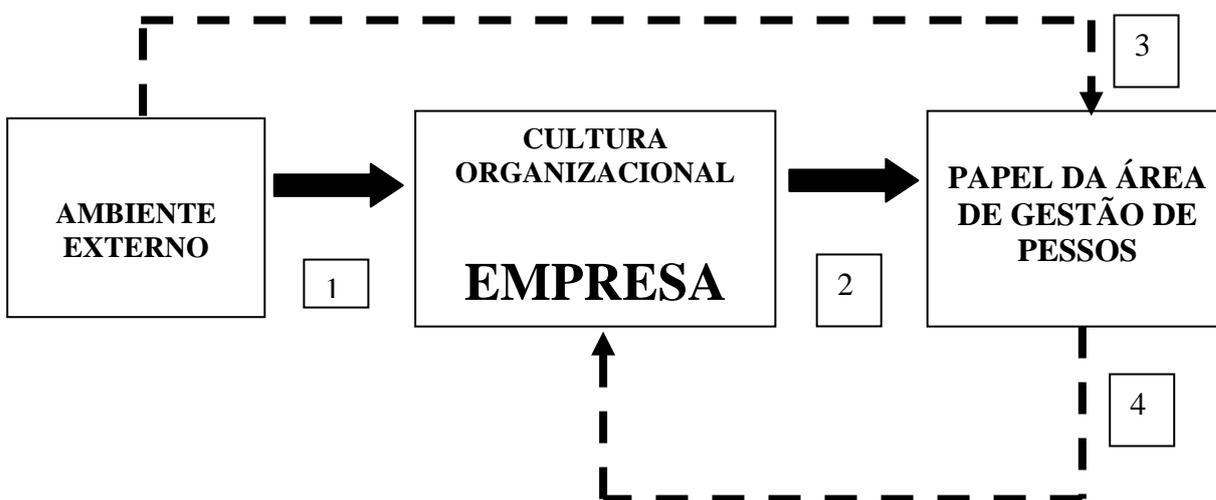


Figura 13: Modelo de pesquisa revisado.

Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo de pesquisa inicialmente fez referência às relações estabelecidas entre o ambiente externo e a empresa (1), ambiente externo e o papel da área de gestão de pessoas (1) e (3) e a cultura organizacional e o papel desempenhado pela área de gestão de pessoas (2). Nos achados de pesquisa, verificou-se que, apesar de a gestão de pessoas ser influenciada tanto pelo ambiente quanto pela cultura organizacional, percebeu-se também que ela tem poder para interferir na cultura organizacional e facilitar a adaptação da empresa ao seu ambiente externo.

Considerando a relevância desse papel, foi desenvolvido um novo nível de análise (4), no qual se busca verificar, de forma mais isolada e aprofundada, o desempenho da área de gestão de pessoas no processo de adaptação da empresa ao seu ambiente externo,

investigando mais de perto a atuação da área de gestão de pessoas como agente de mudança, trabalhado por Ulrich (2002).

Percebe-se que esta é uma função relevante ao se pensar a área de gestão de pessoas como uma área estratégica para a organização. Ao exercer bem a postura de agente de mudança, a área pode, inclusive, abrir espaços para uma atuação efetivamente mais estratégica, participando mais ativamente da elaboração do planejamento estratégico da organização, buscando encontrar soluções alinhadas com as estratégias do negócio, bem como contribuindo para os resultados organizacionais.

Muitas vezes, as organizações contam com o apoio de consultoria externa para exercerem a função de agente de mudança e não promovem o desenvolvimento desse papel na área de gestão de pessoas da organização, como foi o caso da empresa estudada. Existe uma máxima de que “santo de casa não faz milagre”; neste sentido, muitas vezes a área de gestão de pessoas não desenvolve ou desenvolve em parte esse papel e não consegue conquistar um espaço mais amplo na organização, saindo de uma posição mais burocrática e operacional, como especialista administrativo e como defensora dos funcionários, para uma posição mais estratégica de agente de mudança, para se tornar efetivamente um parceiro estratégico, que argumenta, discute, apresenta sugestões, na definição do planejamento e estratégia de negócio.

5.4 Contribuições, limitações e pesquisas futuras

Considera-se como principal contribuição desta pesquisa a possibilidade de que os resultados obtidos possam agregar conhecimentos à compreensão dos papéis desempenhados pela área de gestão de pessoas das empresas, bem como a identificação de dificultadores e indutores de uma atuação mais estratégica da área de gestão de pessoas nas organizações.

Este estudo apresentou evidências de que tanto o ambiente externo quanto a cultura organizacional influenciam a atuação da área de gestão de pessoas. Além disso, também revelou a influência que a área de recursos humanos pode exercer sobre a cultura organizacional, ao desempenhar efetivamente o papel de agente de mudança, com vistas a contribuir para melhor adaptação da empresa ao seu ambiente externo, na busca de sua competitividade e longevidade.

Desta forma, este trabalho contribui também para que os profissionais que atuam nas áreas de gestão de pessoas das organizações se questionem em relação às suas habilidades e competências para atuarem como agentes de mudanças. Essa atuação demanda novos desafios aos profissionais, que devem ter foco tanto no ambiente externo quanto no ambiente interno da organização; precisam conhecer a realidade do negócio, o contexto econômico, financeiro, tecnológico, social, político em que a empresa está inserida; conhecer as competências organizacionais e individuais requeridas para a competitividade da empresa e também ter foco no ambiente interno, buscando manter um bom ambiente de trabalho, uma boa imagem do departamento junto a todos os níveis hierárquicos; e também desenvolver processos que atendam às demandas da empresa em relação a pessoas.

Compreende-se que, além das contribuições, a pesquisa apresenta também algumas limitações. Primeiramente, acredita-se que a maior delas se deve ao fato de ser um estudo de caso único, que não permite muitas análises e correlações e impossibilita generalizações.

Seria interessante o desenvolvimento de estudos de casos múltiplos, considerando-se contextos organizacionais distintos e áreas de Recursos Humanos em diferentes estágios de desenvolvimento, que permitissem realizar mais correlações e investigações de hipóteses.

Além disso, não foi analisado o perfil do profissional responsável pela área de gestão de pessoas da empresa e a influência do mesmo no papel desenvolvido pela área de Recursos humanos da empresa. Este também poderia ser objeto de pesquisas futuras, como mais uma variável a ser analisada no processo.

REFERÊNCIAS

- AGARWALA, Tanuja. Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. **The Int J Hum Res Manage**. Volume 14, Issue 2, pages 175–197, March 2003,
- ALBUQUERQUE, L.G. A gestão estratégica de pessoas. *In*: FLEURY, M.T.L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, p.35-50.
- ALBUQUERQUE, L.G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, out./dez. 1992.
- ALBUQUERQUE, L.G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. *In*: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão, OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALBUQUERQUE, L.G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 1987.
- AYCAN Zeynep; SINHÁ, Jai B. P.; KANUNGO Rabindra N. Organizational culture and human resource management practices: the modelo of culture fit. **J Cross-Cultural Psychology**, v.30, p.501, 1999.
- AYCAN, Zeynep *et al.* Impact of culture on human resource management practices: a 10-Country Comparison. *Applied Psychology: Ann Int Rev*, v.49, p.192-221, 2000.
- BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, 1985.
- BOSQUETTI, Marcos Abílio; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Gestão estratégica de pessoas: Visão do RH x visão dos clientes. XXIX ENAMPAD. **Anais eletrônicos**, Cd-ROM , 2005
- BOYD, Brain; DESS, G.; HASHEEID, Abdul. Differences between archival and perceptual measures of the environment: causes and consequences. **Acad Manage Rev**, v.18, n. 2. p. 204-226, 1993.
- BURNS, T.; STALKER, G.M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CAMERON, Kim; QUINN, Robert; DEGRAFF, Jeff. Competing values leadership: creating value in organizations. **New Horizons in Management**, 2006.
- CÉSAR ROUX, A.M.; BIDO, D.S.; SAAD, S.M. O discurso se aplica na prática? Uma Discussão sobre o papel estratégico da área de Recursos Humanos. **30º Encontro da ANPAD**, Salvador/BA, Set 2006.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DONALDSON, Lex. Strategy and structural adjustment to regain fit and performance; *In: Defense of contingency theory*. Journal of Management Studies. Australian Graduate School of Management, University of New South Wales, 1987.

DUNCAN, R. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Admin Sci Quarterly**, 1972. p.313-327.

EMERY, F.E.; TRIST, E.L. The causal texture of organizational environments. **Hum Relations**, v.18, p.21-32, 1965.

FARR, R.M. Interviewing: the social psychology of the inter-view. *In: FRANELLA, F. (ed.) Psychology for occupational therapists*. London: Macmillan, p. 151-170, 1982.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

FISCHER, Ronald *et al.* Organizational behaviour across cultures: theoretical and methodological issues for developing multi-level frameworks involving culture. **Int J Cross Cultural Manage**, v.5; p.27, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (orgs). **Cultura e poder nas organizações**. Atlas, 2ª ed., 2007.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. Coleção Debates em Administração. São Paulo: Thomson, 2007.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, 1991.

GABRICH, Rudolf. **Combinando estratégias deliberadas e emergentes: estudo de casos em ambientes dinâmicos**. Belo Horizonte, 2007. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2007.

GALBRAITH, J.; LAWLER, E.E. **Organizando para competir no futuro**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995.

GALBRAITH, J.R. **Designing organizations: an executive briefing on strategy, structure and process**. San Francisco, Jossey Bass, Caps. 1, 2 e 3, 1995.

GODOY, Arilda Schimidit. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.5, n.3, p.66 -71, mai/jun 1995a.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 35, n.2, p.57-63, 1995b.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1973.

GREENWOOD, Ernest. Métodos principales de investigación social empírica. *In: Metodología de la Investigación Social*. Buenos Aires, Paidós, cap. 6, p.106-126, 1973.

GUBMAN, E.D. HR Strategy and planning: from birth to business results. **Hum Res Panning**, New York: v.27, Iss. 1, p.13-23, 2004.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA; Maria Luisa Mendes; ZEBINATO, Alexandre Nerés. Os papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos contribuem para a vantagem competitiva sustentável? *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas, 2001.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford University Press, 1997.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. FIDALGO, António (trad). Edições Silabo. 1991.

HUSELID, Mark; BECKER, Brian E. Strategic human resources management: where do ego from here? **Journal of Management**, v.32, n.6, p.898-925, Dec 2006.

IGO, Tony; SKITMORE, Martin. Diagnosing the organizational culture os na Australian engineering consultancy using the competing values framework. School of Urban Development, **Queensland University of Tecnology**, Gardens Point, Brisbane, Austrália. Nov 2005.

LACOMBE, Maria Braga Beatriz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de Pessoas: um estudo com as maiores empresas brasileiras. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **A empresa e o ambiente: diferenciação e integração administrativa**. Petrópolis: Vozes, Cap. 1- p. 17-39 (Fundamentos e Abordagens do Estudo). Cap. 8 – p. 209-235 (Contribuição para uma Teoria da Contingência das Empresas), 1973.

LEITÃO, C.R.S.; BRANDÃO JR., R.D. Cultura organizacional: um estudo de caso em uma organização de economia solidária. *In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

LEPAK, David P.; BARTOL, Kathryn M.; BERHARDT, Niclas L. A contingency framework for the delivery of HR practices. **Human Resource Management Review**, v.15, p.139-159, 2005.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLES, Mathew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis**. 2.ed. USA: Sage Publication, 1994.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. BRANDÃO, Ailton Bomfim (trad.). 2. ed, 3. reimpr, São Paulo: Atlas, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. BERGAMINI, Cecília Whitaker (trad). Roberto Coda. 1. ed., 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PAROLIN *et al.* O papel estratégico da área de RH no processo de mudança organizacional: um caso de sucesso numa instituição complexa. *In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO*, 1, 2007, Natal. **Anais...** Natal, 2007.

PEREIRA, Roberto Martins; et al. Ciclo da Inovação Tecnológica: Influência e Metamorfose da Arquitetura Organizacional – Estudo de Caso sobre um Novo Multimetro para o mercado atacadista de energia. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 09 a 11 de outubro de 2007.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Rev**, v.68, n.3, p.79-91, May-June 1990.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações**. AGUIAR, Afrânio Carvalho (trad.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

QUINN, Robert *et al.* **Becoming a master manager: a competing values approach**. 4^a ed., Wiley Bicentennial, 2007.

SANTOS, Maria João Nicolau. Gestão de Recursos Humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 142-158, Jul/Dez 2004.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. BRAGA, Mônica (trad.). Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHULER Randall S. **Scanning the environment: planning for human resource management and organizational change**. New York University, 1989.

SCHULER, Randall S.; JACKSON, Susan E. Understanding Human resource management in the context of organizations and their environments. **Ann Rev Psychol**, v.46: p.237-64, 1995.

SCHEIN, Edgar H. Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa; tradução Mônica Braga. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SOY, Susan K. **The case study as a research method**. University of Texas. 1997. Disponível em <http://www.gslis.utexas.edu/~ssoy/useusers/1391d1b.htm>> Acesso em 08/08/2005.

STEWART, Thomas. **A riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TANURE, B. **A gestão de pessoas no Brasil**. Elsevier, 2006.

TANURE, B. **Gestão à brasileira**: somos ou não diferentes? Uma comparação com América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. v.2, São Paulo: Atlas, 2005.

TEO, Stephen T.T.; AHMAD Titien; RODWELL, John J. HR role effectiveness and organizational culture in Australian local government. *Ásia Pacific, J Hum Resources*, 2003.

TERREBERRY, Shirley. The evolution of organizational environments. **Administ Sci Quaterly**, n.12, p. 337-396, 1968.

THOMPSON, James D. **Organizarion in acrion**. New York: Mc Graw-Hill, 1967.

TUNG, Rosalie L. Dimensiono f organizational environments: Na exploratory study os their impacto on organizational structure. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 672-693, 1979.

ULRICH, Dave. **A gestão estratégica de pessoas com scorecard**. Elsevier Editora. 2001.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados; KNIPEL, Cid. (trad). São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. KNIPEL, Cid (trad). São Paulo: Futura, 2002.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**. Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

WOODWARD, Joan. **Management and technology**. London: Her Magesty's Estationary Office, 1958.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Apêndice A - PESQUISA DE CAMPO

ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADO

EMPRESA: _____

Nome: _____ Tempo empresa: _____

Cargo: _____ Setor: _____

- 1) Descreva as principais pressões do ambiente externo sobre a organização.

Políticas econômicas e sociais:

Tecnológicas:

Concorrentes:

Clientes

Fornecedores

Comunidade

Sindicatos

Mercado de Trabalho

Órgãos regulatórios, legislação, governo

- 2) Como você classifica o ambiente externo da organização em relação à frequência das mudanças: estável ou mais dinâmico?

3) Como a organização lida com essas pressões ambientais?

4) Como a cultura da organização auxilia ou atrapalha para lidar com essas pressões?

5) Como a área de RH lida com essas pressões do ambiente? Isso interfere na sua atuação?

6) Como de dá o processo de tomada de decisão na empresa?

7) Como são estabelecidas as metas e objetivos dentro da empresa?

8) De que forma a empresa controla os resultados de suas ações?

9) De que forma e em que situação a empresa reconhece bons resultados?

10) De que forma a empresa lida com os erros?

11) Como a empresa lida com as situações de incerteza?

12) Quais são as características dos empregados que se destacam na empresa?

13) Como se dá o processo de desenvolvimento profissional dentro da empresa?

14) Quais são os padrões de divulgação de informação na organização?

15) Quais são as principais crenças e valores da organização? E o que mais faz parte da cultura desta organização?

16) Como a organização trata os indivíduos?

17) Qual a perspectiva de tempo utilizada pela empresa ao tomar suas decisões?

18) Como se deu o processo evolutivo da área de RH da empresa?

19) Quais as principais mudanças que ocorreram na área de RH da empresa nos últimos 5 anos?

20) Atualmente existe um planejamento estratégico de RH? Como ele é elaborado?

21) Quais são os indicadores de desempenho da área de RH?

22) Qual a imagem do RH junto à empresa?

23) Quais são as atividades desenvolvidas pela área de RH e de que forma elas são desenvolvidas?

Atividades transacionais

Atividades tradicionais

Atividades transformacionais

24) Qual é o papel da cultura organizacional em relação à atuação da área de RH?

25) Para você, o que consiste um papel estratégico da área de RH? Como é desempenhado este papel de RH na sua organização?
