

SUELI TERCETE MATOS

**ORGANIZAÇÕES HUMANAMENTE SUSTENTÁVEIS:
COMPARAÇÃO ENTRE A TEORIA E AS PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS
NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.
ESTUDO DE CASO DO PÓLO TECNOLÓGICO DE SANTA RITA DE SAPUCAÍ**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total.**

Orientador: Professor Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.

Niterói

2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

SUELI TERCETE MATOS

**ORGANIZAÇÕES HUMANAMENTE SUSTENTÁVEIS:
COMPARAÇÃO ENTRE A TEORIA E AS PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS
NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.
ESTUDO DE CASO DO PÓLO TECNOLÓGICO DE SANTA RITA DE SAPUCAÍ**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Sistema de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de Concentração: **Sistema de Gestão pela Qualidade Total.**

Aprovada em 18 de novembro de 2005

BANCA EXAMINADORA

Professor Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc.

Universidade Federal Fluminense

Annibal Parracho Sant'Anna, Ph.D.

Universidade Federal Fluminense

Maria Rita Pontes Assumpção Alves, D.Sc.

Universidade Federal de São Carlos

AGRADECIMENTOS

Ao longo dos dois anos percorridos nesta importante etapa da vida, muitas foram as pessoas que deixaram sua marca em minha trajetória, para as quais gostaria de registrar meus agradecimentos:

Ao meu orientador, Professor Osvaldo Quelhas, pelo carinho, atenção e cordialidade sempre presentes a cada encontro ou conversa. Aos professores do LATEC, em especial o Professor José Rodrigues e o Professor Emmanuel Paiva de Andrade. Aos professores Pedro Henrique do Couto Ribeiro, Ana Maria Faria, Martius Rodrigues e Livia Barbosa que me enriqueceram a cada encontro. A toda a equipe da Coordenação do LATEC, destacando: a Joana, a Emília e o Christian. A Turma B, sem a qual esse Mestrado não seria o mesmo, pelo privilégio de pertencer a ela, destacando o carinho do Cláudio em registrar todos os nossos bons momentos. Os companheiros de viagem que tornaram mais agradáveis os sábados, da Tijuca a Niterói, Daniele Machado, Eliciana Aguiar e Fernando Beiriz.

À cidade de Santa Rita do Sapucaí e aos representantes das empresas Phihong, Leucotron, Linear, Nitrix, JFL, Stracta e Teclar. Ao INATEL, principalmente ao Professor Elias Kallás e ao Professor José Geraldo de Souza. A Rosangela Vasconcelos pela indicação das empresas. A minha prima Mônica, pela hospedagem acolhedora em Santa Rita do Sapucaí, num momento importante de minha vida.

À minha família, meu alicerce, fonte de minha inspiração e força, representada principalmente por minha mãe Julieta, de quem herdei coragem e determinação e por meus filhos: Erica, que me deu suporte logístico; minha filha Ellen, pela admiração, torcida e palavras de incentivo; a minha filha Aline, por sua doçura e companheirismo e ao meu filho Alex, pela confiança, respeito e fundamental apoio computacional.

Às duas principais contribuições, sem as quais eu não estaria escrevendo estas linhas, meu agradecimento especial.

Ao meu companheiro Direne que, incansavelmente, perseverou comigo em todas as etapas tornando-as mais leves, possíveis e enriquecedoras. Posso entender melhor porque a palavra “partner” o define tão bem. Ela significa parceiro, cônjuge, cúmplice...e ele tem sido tudo

isso, principalmente pela sintonia e empatia que lhe permitem sentir os momentos exatos em que eu mais preciso do seu ombro. Dificilmente conseguirei colocar no papel o tanto que lhe sou grata e lhe quero bem.

E a Deus, por ter me dado coragem para prosseguir, quando parecia faltarem forças, e me apoiado em todo trajeto com sua bênção, na certeza de que mais uma vez estaria cumprindo minha missão: enriquecer meus conhecimentos visando contribuir para a melhoria da qualidade de vida daqueles que me cercam. É assim que entendo meu papel e é isso que me impulsiona.

“Quando nada parece dar certo, vou ver o cortador de pedras martelando sua rocha talvez 100 vezes, sem que uma única rachadura apareça. Mas, na centésima primeira martelada a pedra se abre em duas, e eu sei que não foi aquela que conseguiu isso, mas todas as que vieram antes”.

Jacob Riis

RESUMO

Este trabalho apresenta comparação entre as práticas de gestão de pessoas nas organizações brasileiras, comparando-as com os princípios de gestão de pessoas em organizações humanamente sustentáveis. Foi utilizada estratégia de estudo de caso com pesquisa exploratória envolvendo entrevistas para identificar valores organizacionais e práticas de gestão de pessoas. São analisadas sete empresas de base tecnológica situadas no Pólo Tecnológico de Santa Rita de Sapucaí, Minas Gerais. As reflexões e inferências nessa comparação apontam medidas a serem adotadas por gestores visando a sustentabilidade humana nas organizações brasileiras.

Palavras-chaves: *práticas de gestão de pessoas, organizações humanamente sustentáveis.*

ABSTRACT

This research aims at understanding Human Resource Management (HRM) practices in Brazilian organizations, and compare them to the main principles adopted in humanly sustainable organizations. It was used an exploratory research strategy and case study application. The research has a qualitative nature. The studied organizations are sited in the Santa Rita de Sapucaí Technological Pole, in the state of Minas Gerais. Seven technology-based companies have been analysed. Interviews were conducted in order to identify organizational values and Human Resource Management practices. Research findings present a comparison between the theoretical concepts and the practices adopted in these organizations. Inferences and reflections in this comparison have been made, as well as recommendations to managers aiming at developing human sustainability in Brazilian organizations.

Keywords: *human resource management, humanly sustainable organizations.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fases cíclicas do processo de pesquisa	26
Figura 2	Modelo mental da revisão de literatura.....	33
Figura 3	A gestão conectando a administração e a liderança.....	41
Figura 4	Arquiteturas organizacionais sustentáveis	53
Figura 5	Somando e multiplicando para obter investimento de capital humano	58
Figura 6	Três formas de comprometimento produzem focos diferentes de desempenho.....	60
Figura 7	Ligação entre recompensa e desempenho.....	61
Figura 8	Os retornos sobre investimento dividem-se em quatro categorias.....	62
Figura 9	O desempenho leva ao retorno sobre investimento de capital humano, reforçando o comprometimento e obtendo envolvimento	63
Figura 10	A estrutura para o investimento de capital humano.....	64
Figura 11	Competência, autonomia e reforço inserem-se na estrutura de investimento.....	66
Figura 12	Importância de uma teoria de base de gestão de pessoas.....	72
Figura 13	Determinantes de retenção dos colaboradores.....	73
Figura 14	O moderno posicionamento da área de gestão de pessoas.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Fatores que estimulam o empenho irrestrito no trabalho.....	61
Quadro 2	Comparativo entre as teorias “hard” e “soft” de GRH	69
Quadro 3	Capacidades organizacionais em resposta aos oito desafios.....	71
Quadro 4	Fatores motivacionais e condicionantes.....	82
Quadro 5	Estudos empíricos que mostram relação positiva entre GRH e desempenho organizacional	87
Quadro 6	Estudos empíricos que NÃO mostram relação positiva entre GRH e desempenho organizacional	88
Quadro 7	Empresas pesquisadas	98
Quadro 8	Resposta dos líderes para a questão 1	104
Quadro 9	Resposta dos líderes para a questão 2	107
Quadro 10	Resposta dos líderes para a questão 3	108
Quadro 11	Comparação da resposta dos líderes para a questão 3 com a dos empregados para a questão 4	109
Quadro 12	Resposta dos líderes para a questão 4.....	110
Quadro 13	Resposta dos líderes para a questão 5	112
Quadro 14	Resposta dos líderes para a questão 6.....	114
Quadro 15	Resposta dos líderes para a questão 7	115
Quadro 16	Resposta dos líderes para a questão 8.....	116
Quadro 17	Resposta dos trabalhadores para as questões 3 e 4	119
Quadro 18	Resposta dos trabalhadores para as questões 5 e 6	120
Quadro 19	Gestão do conhecimento	121
Quadro 20	Resposta dos trabalhadores para a questão 7a	123
Quadro 21	Resposta dos trabalhadores para a questão 7b	124
Quadro 22	Vantagens e desvantagens das práticas de gestão em relação às empresas e aos trabalhadores.....	131
Quadro 23	Comparação entre princípios de gestão apontados na literatura e observados no estudo de caso	132
Quadro 24	Comparação entre práticas de gestão de pessoas apontadas na literatura e as observadas no estudo de caso	133

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Notas dos empregados para a hierarquização dos fatores motivacionais (Resposta dos trabalhadores para a questão 8)	125
Tabela 2	Tabulação das médias da hierarquização dos fatores motivacionais	125

LISTA DE SIGLAS

CEO: *Chief Executive Officer* ou Executivo Principal

ETE: Escola Técnica de Eletrônica Francisco Moreira da Costa, Santa Rita do Sapucaí

FAI: Faculdade de Administração e Informática, Santa Rita do Sapucaí

FDC: Fundação Dom Cabral

GAP: Gestão com Alta Participação

GRH: Gestão de Recursos Humanos

HRM: *Human Resource Management*

INATEL: Instituto Nacional de Telecomunicações de Santa Rita do Sapucaí

ISO: *International Organization for Standardization*

PAEX: Parceiros para a Excelência

PE: Planejamento Estratégico

PLR: Participação de Lucros e Resultados

POA: Plano Orçamentário Anual

RICH: Retorno do Investimento do Capital Humano

TBL: *Triple Bottom Line*

LISTA DE ABREVIATURAS

Ed. – Editora

n. – número

p. – página

séc. – Século

vol. – volume

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTO EM QUE SE SITUA O PROBLEMA	15
1.2	OBJETIVOS.....	19
1.2.1	Objetivo Geral	19
1.2.2	Objetivos Específicos.....	19
1.3	QUESTÕES DE ESTUDO	20
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	20
1.5	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
1.6	JUSTIFICATIVA.....	22
1.7	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	23
1.8	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	25
2.1	ORGANIZAÇÃO DESTE CAPÍTULO	25
2.2	ESPECIFICAÇÃO DO PLANO DE PESQUISA	26
2.3	TIPOS DE PESQUISA	27
2.4	ESTUDO DE CASO	27
2.5	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	28
2.6	INSTRUMENTOS DE MEDIDA.....	28
2.7	COLETA DE DADOS	29
2.8	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	29
2.9	LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	30
2.10	VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UM ESTUDO DE CASO	30
3	REVISÃO DA LITERATURA	32
3.1	ENTENDIMENTO DO DESENVOLVIMENTO DA REVISÃO DA LITERATURA.....	32
3.2	O AMBIENTE EXTERNO E SUA INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES	34
3.3	O AMBIENTE ORGANIZACIONAL E AS VARIÁVEIS QUE O INFLUENCIAM	38
3.3.1	Lideranças – O papel do líder no ambiente organizacional.....	42
3.3.2	Lidando com a Capacitação para o Conhecimento.....	46
3.4	AS PESSOAS – CAPITAL HUMANO.....	50
3.4.1	Griffiths e Petrick – Satisfazendo e recompensando as pessoas	52
3.4.2	Thomas Davenport – Convencê-las a investir seu capital humano	56

3.4.3	Gisela Demo – Políticas de gestão de pessoas nas organizações.....	68
3.5	OUTRAS PESQUISAS SOBRE O MESMO TEMA.....	75
3.5.1	Estudos de casos empresariais sobre políticas de gestão de pessoas.....	75
3.5.2	Estudos de práticas gerenciais de políticas de gestão de pessoas.....	77
3.5.3	A gestão de pessoas no Brasil	80
3.5.4	Estudos nacionais sobre políticas de gestão de pessoas	81
3.5.5	Produção dos principais periódicos nacionais entre 1999 e 2003, com base em autores internacionais.....	83
3.6	CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO DA LITERATURA.....	88
4	ESTUDO DE CASO: AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DO PÓLO TECNOLÓGICO DE SANTA RITA DE SAPUCAÍ.....	91
4.1	CARACTERÍSTICAS DA CIDADE DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ	91
4.2	CARACTERÍSTICAS DA BASE EDUCACIONAL DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ.....	93
4.2.1	Escola Técnica de Eletrônica Francisco Moreira da Costa – ETE.....	94
4.2.2	Faculdade de Administração e Informática – FAI.....	94
4.2.3	Instituto Nacional de Telecomunicações de Santa Rita do Sapucaí – INATEL.....	95
4.3	CARACTERÍSTICAS DE UM PÓLO TECNOLÓGICO.....	95
4.4	CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	98
4.5	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS SOBRE O PÓLO TECNOLÓGICO DE SANTA RITA DE SAPUCAÍ.....	98
4.6	COLETA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	101
4.6.1	Elaboração do questionário de pesquisa	101
4.6.2	Coleta dos dados	102
4.6.3	Questionários aplicados	102
4.6.4	Tabulação das respostas dos líderes	104
4.6.5	Tabulação das respostas dos trabalhadores.....	117
4.7	CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO DE CASO: PERCEPÇÕES DA PESQUISADORA ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES COMPARANDO-AS COM CARACTERÍSTICAS HUMANAMENTE SUSTENTÁVEIS.....	127
5	COMPARAÇÃO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS HUMANAMENTE SUSTENTÁVEIS E AS IDENTIFICADAS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.....	130
5.1	VANTAGENS E DESVANTAGENS: PRINCIPAIS ASPECTOS OBSERVADOS EM RELAÇÃO ÀS EMPRESAS E AOS EMPREGADOS.....	130

5.2	VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS: COMPARAÇÕES ENTRE AS PRÁTICAS OBSERVADAS E A GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES HUMANAMENTE SUSTENTÁVEIS.....	132
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE NOVAS PESQUISAS	135
6.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
6.2	RECOMENDAÇÕES PARA NOVAS PESQUISAS.....	137
	BIBLIOGRAFIA	138
	ANEXOS	146

1 INTRODUÇÃO

“Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente; é o que melhor se adapta à mudança”.

Darwin

1.1 CONTEXTO EM QUE SE SITUA O PROBLEMA

O panorama competitivo está se alterando e são necessários novos modelos de competitividade para lidar com os desafios futuros. Essa nova realidade competitiva demanda *capacidades de organização* que possibilitem às empresas *atender melhor a seus clientes e se diferenciarem de seus concorrentes*. Para tanto, é preciso criar organizações que possam adicionar valor a investidores, clientes e funcionários. (ULRICH, 2000).

O fim do século XX e o início do século XXI trouxeram a certeza de uma inexorável interdependência da economia global. Junto com a globalização, a *competitividade* é imperativa, constituindo uma realidade impossível de ser ignorada e, resumindo, em sua essência, a busca incessante das organizações por *alternativas de diferenciação competitiva*; alternativas estas que constituem, em algumas situações, a base de sobrevivência das organizações e, em outras, a perspectiva de vanguarda. De fato, a competitividade está ditando as regras no cenário empresarial. (DEMO, 2005).

As características dos *ambientes organizacional e externo* (mudanças, avanço tecnológico, competição agressiva do mercado, exigências do consumidor, diversificação, qualidade e preço dos produtos) têm impactado profundamente no *ambiente interno* pressionando a organização para a busca de oportunidades, o exercício da criatividade e da inovação tecnológica, a rapidez na tomada de decisão e a otimização de recursos escassos. (LUCENA, 1995).

De acordo com Paz¹ (2004 apud DEMO, 2005, p.2), vive-se hoje em um mundo em que cada vez mais se amplia o modelo capitalista com seus pressupostos de competitividade, demandando, por parte das organizações cada vez mais dinamismo, juventude, flexibilidade,

¹ PAZ, M. G. T. **Poder e saúde organizacional**. In: TAMAYO, A., et al. (Org.). Cultura e saúde nas organizações. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.127-154.

enfim, *habilidade para se ajustar às mudanças e vencer os desafios do mundo e da sobrevivência.*

Segundo Lucena (1995) duas variáveis modernas estão incomodando bastante as bases tradicionais das organizações do trabalho: a complexidade e a natureza mutativa dos ambientes externo e interno; e a tecnologia.

Ambas estão exigindo uma visão cada vez mais global e integrada da realidade do trabalho e criando campos de ação que levarão, inevitavelmente, ao *reexame das relações entre o trabalho, o trabalhador e a produtividade.*

Assim como a diferenciação competitiva em segmentos de alta tecnologia se dá pela adição de *valores agregados ao produto*, também o indivíduo nas organizações se diferencia por ser dotado de um *conjunto de habilidades de elevado valor agregado.* (CARVALHAL; FERREIRA, 1999).

Considerando, ainda, que as mudanças vêm ocorrendo em velocidade e profundidade cada vez mais intensas, a obtenção de uma vantagem competitiva, de per si, não é, a princípio, suficiente, pois o fator sobre o qual se derivou o ganho competitivo pode ser assimilado rapidamente pelos concorrentes, tornando-se fundamental buscar *diferenciais competitivos os mais sustentáveis possíveis.* (DEMO, 2005).

Quanto mais a empresa depender de tecnologia avançada, tanto mais ela estará exposta às pressões externas e internas e terá que abrir espaço para a modernização de suas políticas e práticas de administração de pessoal. Da mesma forma, quanto mais competitivo e exigente for o mercado onde a empresa atua, tanto mais deverá orientar suas estratégias de negócio e ajustar sua infra-estrutura organizacional em função desse mercado. Os interesses da empresa precisam estar afinados com as expectativas do mercado, exigindo, portanto, flexibilidade, criatividade e inovação. Estes atributos fluem das pessoas. (LUCENA, 1995).

Dizer que pessoas constituem o grande diferencial competitivo das organizações já se tornou lugar comum, segundo autores como Legge (1995), Ulrich (2000), Davenport (2001), Lawler (2003) e Demo (2005).

Kotler (2003) discute a importância dos empregados para as organizações, citando que os empregados devem vir em primeiro lugar nas estratégias empresariais. Nesta perspectiva as pessoas nas organizações seriam a fonte mais poderosa de vantagem competitiva.

Segundo Lucena (1995), os representantes do capital terão que acreditar que os trabalhadores, como seres humanos, buscam de alguma forma a realização e que são capazes de se empenhar positivamente no trabalho. Somente baseados nesta crença é que poderão visualizar outros caminhos e implementar alternativas criativas que combinem produtividade com reconhecimento, realização e satisfação.

Lacombe (2005) diz que as organizações estão sempre mudando, pois são sistemas abertos e sofrem a influência do ambiente no qual estão inseridas. Da mesma forma, elas interferem no ambiente, influenciando-o. As organizações são constituídas de pessoas. Nada acontece numa organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome. Os membros das sociedades modernas obtêm grande parte de sua satisfação material, social e cultural por meio das organizações.

Segundo o autor, para que exista uma organização é preciso que existam objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas. Tanto as empresas como as pessoas precisam determinar seus objetivos. Cabe aos administradores procurar identificar esses objetivos e conciliar as metas das pessoas com as das organizações às quais elas estão vinculadas.

Pfeffer; O'Reilly III (2001) afirmam que as organizações devem buscar internamente seus *tesouros escondidos* – funcionários cujo valor só aflora com estratégias de negócio que estejam de acordo com as expectativas das pessoas.

Tanure (2005) ressalta que apesar de as empresas exortarem seus funcionários a serem proativos, a inovar e a comprometer-se, elas mantêm estruturas rígidas, hierarquias centralizadoras e burocracias sufocantes que impedem as pessoas de assumir a postura esperada. Na verdade, a filosofia mais vista é a de que o indivíduo está a serviço das organizações e suas motivações mais legítimas não são verdadeiramente consideradas.

Os administradores que desejam construir uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas, diz Lacombe (2005). O autor ressalta que comumente a alta administração adora dizer “as pessoas são o nosso maior ativo” e enfatiza que aquilo que faz a empresa diferente são as pessoas que a compõem. Porém, a maioria dos administradores sabe que, de todos os recursos, as pessoas são o menos bem utilizado e que apenas uma pequena parcela do potencial humano de qualquer organização é efetivamente aplicada no trabalho.

Muito se tem dito com relação a estarmos na era do conhecimento e da informação. Lacombe et al. (2001) ressaltam a importância em se atrair, reter e motivar os talentos imprescindíveis ao negócio, mas, na prática, nem sempre se observa uma postura coerente com esse discurso.

Davenport (2001) cita três teorias que explicam a diferença de percepção entre o que os trabalhadores esperam de suas empresas e o que os gestores pensam que eles esperam. A teoria do gerente-engenheiro, que aplica respostas programáticas para todos os problemas de aquisição e gerenciamento de capital, inclusive o humano. A teoria do emudecimento através da qual, em reconhecimento às tendências “engenheiras” dos seus superiores, os trabalhadores eliminam os intangíveis de suas negociações reforçando a teoria das chefias de que dinheiro e estabilidade são mesmo as únicas coisas que contam, e a teoria da pressão do acionista cujas exigências de curto prazo levam os gerentes a ver tudo em termos financeiros.

De acordo com o cenário apresentado, relativo ao ambiente externo, às organizações e às pessoas, as questões que se impõem são: O que é preciso para conciliar os interesses das empresas e dos empregados? Que práticas e princípios podem contribuir para o sucesso e bem-estar de todos? Será possível alcançar os patamares desejados pelos controladores das empresas e ao mesmo tempo assegurar satisfação pessoal e profissional de seus empregados, ou será utopia querer “agradar a gregos e troianos”?

Essa inquietude tem acompanhado a pesquisadora ao longo dos seus vinte e sete anos de experiência em Gestão de Recursos Humanos (GRH). Foi também o mote do desenvolvimento de sua monografia, no curso de especialização em Estratégia e Gestão Empresarial, sob o tema *Sistema Integrado de Recursos Humanos vinculado ao Planejamento Estratégico*, que abordou as seguintes premissas básicas para sua consecução: a existência de uma cultura organizacional que valorizasse as pessoas, a vinculação das ações de recursos

humanos às estratégias da empresa e a parceria de recursos humanos na instrumentalização e desenvolvimento dos gerentes em sua atuação como efetivos “gestores de gente”.

Por todas as razões aqui expostas, buscou-se em revisão bibliográfica e estudo de caso no Pólo Tecnológico de Santa Rita de Sapucaí observar de que forma o objetivo geral, os objetivos específicos e as questões colocados neste trabalho, se evidenciam na prática brasileira, em empresas de base tecnológica no Vale das Telecomunicações.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Gil (2002) afirma que há muitas razões que determinam a realização de uma pesquisa, entre elas, razões de ordem intelectual e de ordem prática. As primeiras decorrem do desejo de conhecer pela própria satisfação de conhecer. As últimas decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz.

Baseada nas duas razões, observou-se na prática e pesquisou-se em bibliografia específica com o objetivo de *conhecer as práticas de gestão de pessoas nas organizações brasileiras, comparando-as com os princípios de gestão de pessoas em organizações humanamente sustentáveis*, particularmente nas empresas pesquisadas no Pólo Tecnológico de Santa Rita de Sapucaí. Esta preocupação permanece latente nos dias atuais, fomentando pesquisas e a curiosidade científica da comunidade acadêmica.

1.2.2 Objetivos Específicos

Visando observar, distintamente, a situação sob a ótica dos trabalhadores e empresários, desdobra-se o objetivo geral nos seguintes objetivos específicos:

Do ponto de vista das empresas, objetiva-se identificar *a imagem que os líderes acham que os empregados têm da empresa* e de que maneira gostariam que ela fosse vista pelos seus stakeholders.

Do ponto de vista dos empregados, busca-se identificar *a imagem que eles têm da empresa*, como se sentem em relação a ela e que fatores os motivam a permanecer na empresa.

1.3 QUESTÕES DE ESTUDO

Para facilitar o aprofundamento do estudo, foram propostas questões que, ao serem respondidas com base na revisão de literatura e em observações de campo, contribuam para detalhar e dar clareza aos resultados da pesquisa, levando a um melhor atendimento do objetivo geral. Entre elas, pode-se destacar:

- Que princípios, valores e crenças norteiam as ações organizacionais?
- Quais as vantagens competitivas?
- Como os trabalhadores vêem seu papel na empresa?
- Qual a percepção dos trabalhadores com relação ao alinhamento de seus objetivos aos empresariais?
- Que práticas de gestão de pessoas se destacam na literatura pesquisada?
- Que práticas de gestão de pessoas salutaras foram observadas em campo?
- O que dizem outras pesquisas a respeito do tema?

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Como o objetivo central se limita a comparar as práticas de gestão de pessoas com os princípios de gestão de pessoas em Organizações Humanamente Sustentáveis, no Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí e tendo em vista que a pesquisa de campo foi desenvolvida a partir de vinte e sete entrevistas com líderes e empregados de sete empresas, identifica-se a delimitação desse estudo sob os seguintes aspectos:

Quanto à abrangência, segundo Gil (2002), em se tratando de um estudo de um único ou poucos casos fornece uma base muito frágil para a generalização. Entretanto, seu principal propósito não é o de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim ter uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. Neste caso pode-se considerá-lo como o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa.

Quanto à investigação, este trabalho não se deterá na análise e/ou aplicação dos programas ou subsistemas de gestão de recursos humanos, nem tão pouco comparou quantitativamente a relação entre o grupo de princípios e práticas com o desempenho organizacional.

Como todo estudo de caso, este trabalho foi desenvolvido numa realidade específica das empresas pesquisadas e é natural que tenha tido sua condução e interpretação influenciadas pela subjetividade, experiência e percepção da pesquisadora.

Lazarini (1995) apresenta as seguintes limitações do método do estudo de caso: o pequeno tamanho da amostra; a ausência de critérios rigorosos para escolha da amostra; e a natureza subjetiva do processo de mensuração.

1.5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Consideram-se como fundamentação teórica desta pesquisa três pontos de vista que, na opinião da pesquisadora, trazem importantes e atuais contribuições para o trabalho aqui desenvolvido:

- O artigo de Griffiths; Petrick (2001) sobre Arquiteturas Organizacionais Sustentáveis;
- Premissas do livro de Thomas Davenport (2001) sobre “Capital Humano: o que é e porque as pessoas investem nele”;
- O livro “Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional”. Tese de Doutorado em Psicologia Organizacional da Universidade de Brasília, de Gisela Demo (2005).

As questões das entrevistas foram formuladas a partir de conteúdo do artigo de Griffiths; Petrick (2001), *Corporate architectures for Sustainability*, no que se refere aos aspectos apontados no artigo, em relação à gestão de pessoas, conforme explicitado no item 3.4.1 da Revisão de Literatura.

O artigo destaca três requisitos básicos, a saber: conseguir satisfação, crescimento e desenvolvimento dos empregados, com lucratividade e produtividade; aumentar o comprometimento dos empregados, dando maior grau de autonomia nas tomadas de decisão, bem como vinculando o trabalho individual dos trabalhadores ao propósito central das

organizações; e estabelecer um sistema organizacional integrado que reconheça e recompense as ações dos empregados.

1.6 JUSTIFICATIVA

A idéia de ver as pessoas nas organizações como fonte de vantagem competitiva é suportada por diversos autores.

Pfeffer (1994) sustenta que, quando os empregados percebem que existe no lugar de trabalho um potencial para a satisfação de suas necessidades psicológicas, envolvem-se com mais entusiasmo no trabalho e dedicam mais tempo e esforço a ele. Cattani (1997) afirma que, em tempo de competitividade recrudescente, torna-se fundamental conquistar o comprometimento e a lealdade dos trabalhadores. Friedman; Hatch; Walker (2000) ressaltam que vários pesquisadores tiveram sucesso ao descobrir a correlação entre investimentos em capital humano e desempenho empresarial.

O artigo “Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Empresarial” de Wood; Wall (2002) tem por objetivo avaliar o argumento de que o modelo de Gestão com Alta Participação (GAP) está associado a um melhor desempenho da organização e aborda seis grandes estudos sobre o tema:

O estudo de Arthur (1994) sobre siderúrgicas; o estudo de linhas de acabamento de aço de Ichniowski et al. (1997); o estudo de MacDuffie (1995) em montadoras de automóveis; o amplo estudo de Huselid (1995) sobre GRH e desempenho empresarial; o estudo de Huselid; Jackson; Schuler (1997) sobre GRH e desempenho empresarial futuro e os estudos de Patterson et al. (1997) e Patterson; West; Wall (2000a, 2000b). Além desses destaques, ele cita outros estudos relevantes de Lawler; Mohrman; Ledford (1995, 1998) em grandes empresas norte-americanas de manufatura e serviços; o estudo de Delaney; Huselid (1996) em empresas norte-americanas com e sem fins lucrativos; o trabalho de Delery; Doty (1996) sobre bancos; o estudo multissetorial de Koch; McGrath (1996); o estudo longitudinal em 97 empresas norte-americanas de manufatura de Youndt et al. (1996); a pesquisa de Hoque (1999) no setor hoteleiro britânico; o estudo de Appelbaum et al. (2000) em empresas norte-americanas dos setores de siderurgia, vestuário e equipamento médicos; e o estudo transversal de empresas neozelandesas de Guthrie (2001).

Esta coletânea de trabalhos a respeito de práticas de gestão de pessoas e sua relação com o desempenho organizacional por si só justifica a importância do tema, ao demonstrar o interesse do meio acadêmico, resultante da inquietude do meio organizacional, por este assunto.

1.7 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

As áreas de Recursos Humanos apresentaram um processo de evolução que depois de experimentar dois extremos aparenta estar caminhando para seu ponto de equilíbrio. De uma concepção Taylorista, da administração científica, que enfatizava o controle e preocupava-se apenas com a emissão da folha de pagamento, assiduidade e pontualidade, evoluiu para uma área social que enfatizou, a partir dos “estudos de Hawthorne” realizados na fábrica da Western Electric, que o nível de produção dos operários não era determinado por sua capacidade física, mas sim pelas normas sociais do grupo e suas expectativas, afirmando que as pessoas necessitavam da aprovação e do respeito de seus companheiros. O adeus ao homem econômico e as boas-vindas ao homem social, foi reforçado pela hierarquia de necessidades humanas de Maslow e as Teoria X e Y de MacGregor, valorizando o lado humano da empresa. (HSM Management – maio-jun 2005).

Se, no primeiro extremo, os profissionais de Recursos Humanos não eram bem quistos pelos empregados, no outro passaram a ser vistos pelos empregadores como extremamente subjetivos, utópicos e sinônimo de despesas, com programas sociais, motivacionais e assistenciais em demasia.

Hoje, o meio ambiente e as organizações fazem parte de um mesmo sistema, pois elas precisam e dependem do ambiente para obter recursos e operar harmoniosamente. O enfoque sistêmico e a teoria situacional exigem que pessoas e organizações sejam interdependentes e parceiros na busca do sucesso de ambos. É com esta linha de raciocínio e abordagem que se imagina poder contribuir por meio deste trabalho, evidenciando as práticas de gestão de pessoas em organizações brasileiras.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

Os seis capítulos deste trabalho estão estruturados da seguinte forma:

O Capítulo 1 – INTRODUÇÃO – descreve o contexto em que se situa o problema, apresenta os objetivos, geral e específicos, questões levantadas ao longo do estudo, delimitação, justificativa, e relevância do estudo, bem como a forma como o trabalho foi estruturado.

O Capítulo 2 – ESTRATÉGIA DE PESQUISA – esclarece sobre a metodologia da pesquisa realizada; população e amostra; instrumentos de medida; coleta, tratamento e análise dos dados; limitações do método; vantagens e desvantagens de um estudo de caso.

O Capítulo 3 – REVISÃO DA LITERATURA – apresenta considerações sobre o ambiente externo, o ambiente organizacional, as lideranças e a gestão do conhecimento, ressaltando as vinculações desses temas com o estudo apresentado. Os conceitos de três autores centrais são apontados, bem como outras pesquisas focalizando aspectos específicos da gestão de pessoas.

O Capítulo 4 – ESTUDO DE CASO: AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DE BASE TECNOLÓGICA DO PÓLO TECNOLÓGICO DE SANTA RITA DE SAPUCAÍ – expõe peculiaridades locais da cidade, de um pólo tecnológico, e o perfil das empresas onde foi conduzido o estudo de multi-casos. Apresenta os questionários aplicados, a tabulação das respostas e comentários da pesquisadora de acordo com sua observação e fundamentação teórica.

O Capítulo 5 – COMPARAÇÃO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS HUMANAMENTE SUSTENTÁVEIS E AS IDENTIFICADAS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS – as principais vantagens e desvantagens das práticas de gestão de pessoas são apontadas, bem como são comparados os princípios e práticas de gestão de pessoas, vistos na literatura e na pesquisa de campo.

O Capítulo 6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE NOVAS PESQUISAS – apresenta as conclusões em relação aos objetivos gerais, específicos e questões apontadas, bem como as sugestões para estudos futuros, tendo em vista as limitações da pesquisa de campo realizada.

2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

“Trabalhamos não para realizar coisas, mas para melhorar o futuro, pois é lá que vamos passar o resto das nossas vidas”.
Charles Kettering

2.1 ORGANIZAÇÃO DESTE CAPÍTULO

A estratégia principal de pesquisa, para este trabalho, é o estudo de caso. Meredith (1998) diz que a construção de teorias, no campo da Gestão de Operações, deve se basear principalmente no conhecimento qualitativo. Barnes (2001), assim como Voss; Tsiriktsis; Frohlich (2002), aponta o estudo de caso como uma importante e eficaz estratégia de pesquisa para temas que envolvem a Gestão de Operações.

O estudo de caso é uma pesquisa empírica que, de acordo com Yin (1994): investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real; quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente percebidos; e em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Ainda,

[...] um estudo de caso é uma história de um fenômeno passado ou presente, obtida a partir de múltiplas fontes de evidência. Ele pode incluir dados a partir de observação direta e entrevistas sistemáticas, assim como de arquivos públicos e privados. Na verdade, qualquer fato relevante para a obtenção de eventos que descrevem o fenômeno é um dado potencial em um estudo de caso, uma vez que o contexto é importante. (LEONARD-BARTON, 1990).

Sendo um método qualitativo, o estudo de caso tem uma aplicação em pesquisas em que se tem um foco maior na compreensão do que na mensuração do fenômeno investigado.

Yin (1994) coloca que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adequada quando a forma da pergunta de pesquisa é do tipo ‘por quê’ e ‘como’, além de que o fenômeno estudado não requer controle sobre o comportamento dos eventos e os fenômenos são contemporâneos. Em trabalhos mais recentes, Barnes (2001), assim como Voss; Tsiriktsis; Frohlich (2002), apresentam o estudo de caso como uma das principais estratégias a ser empregada na área de gestão de operações, particularmente no estudo de estratégias de operações.

Para proporcionar melhor entendimento sobre as atividades da pesquisa realizada, a Figura 1, adaptada, apresenta as fases do processo de pesquisa. (BRYMAN, 1989).

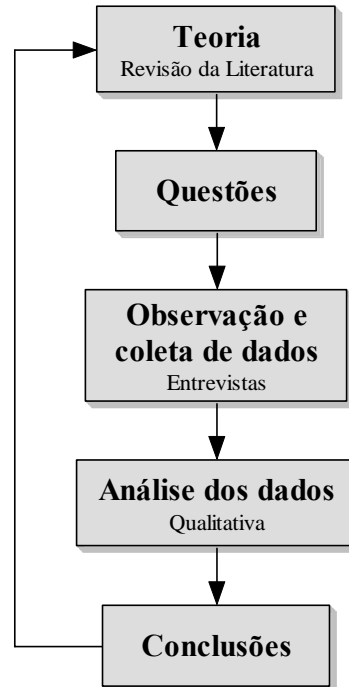


Figura 1 – Fases cíclicas do processo de pesquisa
Fonte: Adaptado de “Fases de Processo de Pesquisa” (BRYMAN, 1989)

2.2 ESPECIFICAÇÃO DO PLANO DE PESQUISA

Pesquisa, segundo Gil (2002), é um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos. Para tanto, é necessário que se utilizem todos os conhecimentos disponíveis para formular adequadamente o problema e definir cuidadosamente o método, a fim de assegurar os melhores resultados. A formulação do problema geralmente decorre de um longo processo de reflexão e de imersão em fontes bibliográficas adequadas.

Seguindo esses preceitos e com base em ampla revisão bibliográfica feita em livros, artigos, teses, dissertações e periódicos a respeito, somada à bagagem acumulada ao longo de vinte e sete anos de experiência nas áreas de Recursos Humanos, a pesquisadora optou por fazer uma pesquisa classificada, com base em seus objetivos gerais, segundo Gil (2002), como exploratória.

Considera-se exploratória, na medida em que teve como objetivo principal o aprimoramento de idéias, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas de pessoas com experiências práticas. A pesquisa exploratória visa também ao desenvolvimento de questões de pesquisa, proporcionando maior familiaridade com o problema, para o aprimoramento dos conceitos e a realização de pesquisas futuras.

2.3 TIPOS DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa prática, voltada a intervir na realidade social cuja natureza é considerada um resumo do assunto, pois dispensa a originalidade, sem, contudo, abrir mão do rigor científico.

Quanto aos Procedimentos Técnicos, o trabalho pode ser caracterizado como pesquisa de campo, uma vez que a observação e a coleta de dados foram feitas diretamente no local da ocorrência dos fatos. Sua abordagem foi qualitativa na medida em que os dados obtidos foram analisados indutivamente e as informações não tinham fins quantificáveis. É descritiva, pois aborda a descrição, o registro e a análise de determinado fenômeno ou fato, preocupando-se com a atuação prática da questão.

2.4 ESTUDO DE CASO

A estratégia principal de pesquisa define-se como estudo de caso. Ele se caracteriza por ter como foco o entendimento da dinâmica presente num ambiente – podendo ser uma empresa, uma parte dela, etc. (EISENHARDT, 1989).

Partindo-se da definição de estudo de caso feita por Yin² (2001 apud GIL, 2002, p.54) de que ele é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, no qual o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos. Este trabalho também pode ser enquadrado nessa classificação, já que foram utilizadas observação direta e série sistemática de entrevistas – duas fontes de evidências aplicadas normalmente no estudo de caso. O estudo de caso se mostra mais

² YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

adequado quando o objetivo é fornecer respostas a causas de determinados fenômenos que requerem maior profundidade do que o nível puramente descritivo do levantamento.

A pesquisa de campo se ateve ao estudo da observação direta e entrevistas com informantes (líderes e empregados de sete empresas do Pólo Tecnológico de Santa Rita de Sapucaí) para captar suas explicações e interpretações sobre o que ocorre em seu ambiente de atuação.

2.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A Pesquisa de Campo foi desenvolvida no Vale das Telecomunicações em Santa Rita do Sapucaí, envolvendo sete empresas, que totalizam um efetivo em torno de 2800 empregados, através de vinte e sete entrevistas (7 líderes e 20 empregados). Dos sete líderes, um era Diretor Administrativo da empresa e os demais eram seus respectivos donos ou Chief Executive Officer (CEO), o que garantiu maior relevância às respostas obtidas.

2.6 INSTRUMENTOS DE MEDIDA

A entrevista, por sua natureza interativa, permite tratar de temas complexos explorando-os em profundidade, que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários. As entrevistas qualitativas são muito pouco estruturadas, assemelhando-se muito a uma conversa, já que o interesse é compreender o significado atribuído pelos sujeitos a eventos, situações ou processos. (FRAGA, 2004).

Das vinte e sete entrevistas realizadas em julho de 2005, sete foram com os respectivos líderes das respectivas empresas envolvidas e vinte empregados. As empresas foram selecionadas de acordo com indicação e contatos conseguidos pelos representantes da comunidade local bem como disponibilidade e interesse em participar. O tamanho das empresas varia entre 40 a 250 empregados, com exceção de uma delas que tem um quadro funcional de 2200 pessoas. Isto se justifica por ser a única empresa cuja natureza do negócio se diferencia das demais, pois embora atuando também na área tecnológica, seu foco principal é em linha de produção intensiva.

O questionário, apresentado no capítulo específico do estudo de caso, tinha em torno de oito questões, a maioria aberta sendo que uma delas permite mensuração, na medida em que

solicitou a cada respondente, a hierarquização por ordem de importância de cinco fatores motivacionais.

O objetivo central foi conhecer e comparar a fundamentação teórica com os princípios e práticas de gestão de pessoas e conseqüente capacidade das empresas em atrair, reter e motivar empregados, bem como da percepção das pessoas com relação às formas de valorização, reconhecimento e recompensas praticadas.

2.7 COLETA DE DADOS

O fato de a pesquisadora ter realizado todo o trabalho pessoalmente e ter tido uma experiência direta com a situação de estudo, permanecendo durante dezesseis dias junto à comunidade, dialogando com representantes de outros nichos locais (médicos, psicólogos terceirizados pelas empresas para recrutamento e seleção, representantes do meio docente, parentes, amigos e vizinhos das pessoas diretamente envolvidas nas entrevistas), permitiu uma imersão na realidade local e facilitou o entendimento de regras, costumes e convenções que regem o grupo de estudo. Essas características denotam que se trata de uma pesquisa de campo, segundo Gil (2002).

Alguns procedimentos auxiliares na coleta de dados dos estudos de caso foram utilizados: buscar apoio das lideranças locais – o que facilitou em muito a aproximação e o agendamento das entrevistas com as empresas; aliar-se a pessoas ou a grupos que tenham interesse na pesquisa quando se pode contar com um efetivo apoio do Instituto Nacional de Telecomunicações de Santa Rita do Sapucaí (INATEL) e da empresa considerada líder em gestão na região; e a preservação da identidade dos respondentes.

2.8 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para melhor orientar as entrevistas e consolidar seus resultados, foram elaborados questionários a partir das premissas apontadas por Griffiths; Petrick (2001) em seu artigo citado na Revisão de Literatura, que definem “sustentabilidade humana”, com base em características que se enquadram na tão propalada “qualidade de vida” buscada pelos empregados ao procurar ou ingressar numa empresa.

Para assegurar resultados mais confiáveis, maior abrangência de diferentes opiniões e visões não segmentadas, foram tomados certos cuidados, tais como:

- 1) elaborar dois questionários específicos. Um a ser aplicado aos líderes, ou principais gestores das empresas (no caso específico, apenas em uma empresa o respondente foi seu Diretor Administrativo e nas demais o próprio dono) e o outro para os empregados;
- 2) solicitar que os respondentes indicados tivessem perfis bastante heterogêneos, no que se refere a tempo de casa, escolaridade, tempo de experiência geral e específica, área de lotação, sexo e idade;
- 3) fazer entrevistas individualizadas e garantir sigilo e anonimato dos respondentes;
- 4) fazer perguntas abertas, indiretas e que permitiam cruzamento de algumas respostas para assegurar a fidedignidade e confiabilidade das mesmas;
- 5) considerar a observação, percepção e intuição da pesquisadora na compactação e tabulação das respostas.

2.9 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Vale ressaltar que, sabedores das muitas objeções que se tem à aplicação dos estudos de caso, foram redobrados os cuidados tanto no planejamento, quanto na coleta e análise dos dados para minimizar os efeitos dos vieses que poderiam comprometer a qualidade dos resultados, embora se reconheça que esta não é uma prerrogativa apenas dos estudos de caso.

Outrossim, é sabido que a análise de poucos casos de uma região específica envolvendo também tipos de negócios e área de atuação bastante semelhantes quanto à natureza, fornece uma base muito frágil para a generalização. Porém, a abordagem de um estudo de caso não teve como principal propósito proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de identificar possíveis fatores que influenciam ou são influenciados por um determinado problema. (GIL, 2002).

2.10 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE UM ESTUDO DE CASO

As vantagens deste tipo de estudo, em relação principalmente aos levantamentos, são que ele apresenta objetivos mais amplos, resultados mais fidedignos e as respostas tendem a ser mais

confiáveis, pois é desenvolvido no próprio local em que ocorrem os fenômenos e conta com um maior nível de participação e observação direta do pesquisador.

As eventuais desvantagens citadas por Gil, que o estudo de caso pode trazer, tais como o subjetivismo na análise e interpretação dos resultados da pesquisa, foram minimizadas considerando-se a experiência da pesquisadora como consultora de empresas na área de Recursos Humanos, o que lhe permitiu fazer um comparativo com a realidade de outras empresas.

3 REVISÃO DA LITERATURA

“As duas coisas mais importantes de uma empresa não aparecem nos seus demonstrativos financeiros: sua reputação e suas pessoas.”

Henry Ford

Neste capítulo objetivou-se fazer revisão da literatura sobre o assunto, a partir de três pontos de vista que, na opinião da pesquisadora, trazem importantes e atuais contribuições para o trabalho aqui desenvolvido:

- O artigo de Griffiths; Petrick (2001) sobre Arquiteturas Organizacionais Sustentáveis;
- Premissas do livro de Davenport (2001) sobre “Capital Humano: o que é e porque as pessoas investem nele”;
- O livro “Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional”. Tese de Doutorado em Psicologia Organizacional da Universidade de Brasília, de Demo (2005).

Além disso, uma coletânea de livros, trabalhos acadêmicos e artigos foi consultada, registrando-se conceitos que foram destacados devido à sua importância na contextualização do trabalho dentro da área de conhecimento na qual está inserido.

3.1 ENTENDIMENTO DO DESENVOLVIMENTO DA REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Lucena (1995), ambiente externo, ambiente organizacional e as pessoas compõem uma sinergia, uma rede de relações, interações e interdependências tão fortes que a abordagem de uma dessas variáveis terá, necessariamente, que considerar as demais, no mesmo nível de importância. Como consequência, as iniciativas, programas e ações da área de Recursos Humanos que atuam isoladamente sobre as pessoas, sem identificar e equacionar essa interdependência, não produzirão resultados positivos.

Tomando por base essa premissa, a pesquisadora procurou montar um modelo mental que facilitasse o entendimento do encadeamento de idéias, mesmo sendo inevitável a superposição de abordagens devido às múltiplas informações contidas nos pensamentos de cada autor

citado, bem como o olhar hoje exigido das coisas que nos rodeiam, de forma sistêmica e inter-relacionadas.

A partir desse ordenamento, para a revisão de literatura foi adotada a seguinte estrutura, apresentada na Figura 2:

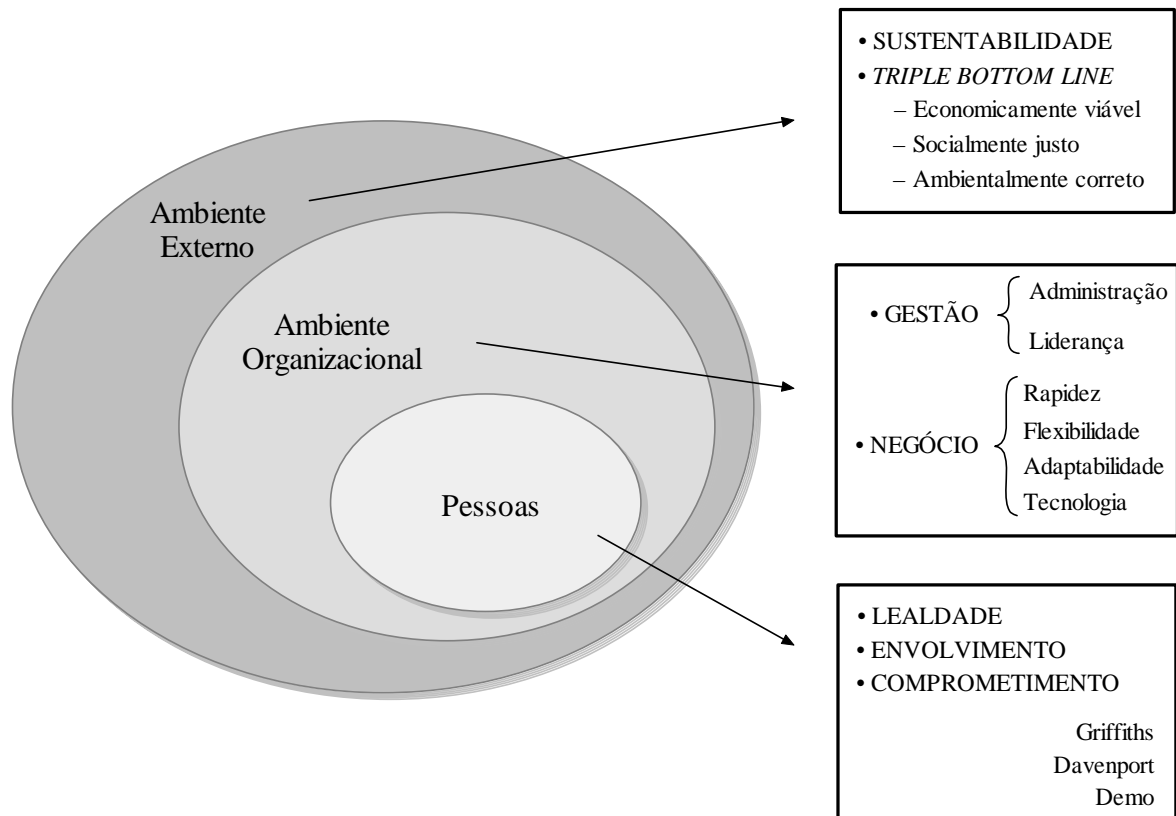


Figura 2 – Modelo mental da revisão de literatura

a) O Ambiente Externo e sua influência nas organizações

Resume o cenário atual de desenvolvimento sustentável em que se inserem as organizações e aborda seus três componentes essenciais: ser economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta.

b) O Ambiente Organizacional e as principais variáveis que o influenciam

A partir do cenário definido no ambiente externo estabelece-se o negócio e seus componentes. É identificada a importância da imagem e reputação das empresas, que se traduzem em ações

tangíveis e intangíveis e se observa que a gestão empresarial se subdivide genericamente, em dois conjuntos de habilidades: as de administração e as de liderança, evidenciando que é notadamente através das pessoas que se pode alcançar os resultados desejados.

Características vitais como flexibilidade, adaptabilidade, tecnologia e rapidez bem como sua vinculação ao capital humano são analisadas, mostrando que as pessoas são essenciais para o sucesso das organizações. É também ressaltada a importância de características como lealdade, envolvimento e comprometimento dos empregados.

Em complemento, é examinada a evolução do discurso de valorização do ser humano trazida para as práticas do dia-a-dia. Ainda neste tópico são apontados, particularmente dois aspectos que influenciam sobretudo as práticas de gestão de pessoas, quais sejam: liderança e gestão do conhecimento.

c) As pessoas – o capital humano

A tese, que as pessoas se constituem no principal diferencial competitivo das empresas, é amplamente examinada, aprofundando-se a pesquisa, com autores que respaldam conceitos essenciais como: o alinhamento das pessoas às estratégias do negócio e das metas organizacionais e a preocupação com o desenvolvimento e a capacitação dos gestores.

Após a estruturação dessa moldura vinculando Ambiente Externo, Ambiente Organizacional e Pessoas, concentram-se as atenções no exame aprofundado dos conceitos e pontos de vista sobre Organizações Humanamente Sustentáveis e Gestão de Pessoas apresentados pelos autores: Griffiths; Petrick (2001), Davenport (2001) e Demo (2005).

Dessa forma, a pesquisadora entende ter preparado um painel que fundamenta as observações a serem verificadas no estudo de caso.

3.2 O AMBIENTE EXTERNO E SUA INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

Para Alledi; Quelhas (2002) a grande preocupação das melhores organizações do mundo é com a sustentabilidade dos seus negócios, um movimento que teve origem nas questões ambientais, mas que atualmente é visto de uma forma mais ampliada, passando a incorporar

os temas dos movimentos empresariais anteriores pela qualidade, pela saúde e segurança do trabalho, pela própria preservação ambiental e, mais recentemente, pela responsabilidade social corporativa.

O recente livro de Capra (2002), *As Conexões Ocultas – Ciência para uma Vida Sustentável* fala dos novos paradigmas para uma vida sustentável. Para o autor, todas as formas de vida – desde as células mais primitivas até as sociedades humanas, suas empresas, estados nacionais e até mesmo a economia global – organizam-se segundo os mesmos princípios básicos: o padrão de redes, com unidades e sistemas interconectados.

Segundo o físico, é possível identificar, neste início de milênio, dois fenômenos que terão grande impacto no futuro da humanidade: *o crescimento do capitalismo global e a criação de comunidades sustentáveis*. Atualmente, esses dois movimentos encontram-se em rota de colisão: enquanto cada um dos elementos de um sistema vivo contribui para a sustentabilidade do todo, o capitalismo global baseia-se no princípio de que ganhar dinheiro deve ter precedência sobre todos os outros valores. Com isso, criam-se grandes exércitos de excluídos e gera-se um ambiente econômico, social e cultural que não apóia a vida, mas a degrada, tanto no sentido social quanto no sentido ecológico. O grande desafio que se apresenta ao século XXI é o de promover a mudança do sistema de valores que, atualmente determina a economia global e, chegar-se a um sistema compatível com as exigências da dignidade humana e da sustentabilidade ecológica.

É necessária uma revisão do modelo de globalização de forma a tornar compatíveis a dignidade humana e o desenvolvimento econômico sustentável. A mudança de atitude para uma economia ecologicamente sustentável e socialmente justa é, na visão de Capra (2002), fundamental para a própria sobrevivência da humanidade.

Nelson et al. (2001), em seu artigo *The Power to Change*, citam que em decorrência das privatizações, da abertura de mercados e do impacto das novas tecnologias ocorridos ao longo da última década, as organizações depararam-se com novas oportunidades que trouxeram, em seu bojo, uma competitividade crescente, riscos inesperados e um aumento nas fontes de pressão exercidas pelos mais diversos setores sociais. As empresas estão enfrentando um “grande aperto” entre, a necessidade de gerar valor para os acionistas e, simultaneamente, gerar valor econômico, social e ambiental. Encontram-se pressionadas, basicamente, entre os

investidores e outros *stakeholders*, entre a geração de lucros em curto prazo e o desenvolvimento sustentável em longo prazo, entre a confidencialidade comercial e a maior transparência corporativa.

As principais preocupações mundiais da atualidade recaem sobre os problemas sociais e ambientais espelhados pela má distribuição de renda, excesso de consumo nos países desenvolvidos, baixa conscientização e conseqüente sensibilização para os assuntos referentes à escassez de materiais não renováveis, entre outros.

A saúde da economia depende da saúde do planeta e de seus habitantes. Deve-se levar em conta que os sistemas econômicos dependem dos sistemas naturais que tornam possível a vida sobre a Terra. É preciso associar aos valores e às ações, a noção de complementaridade entre o capital natural e o capital feito pelo homem.

Não pode haver progresso onde o meio ambiente é negligenciado, poluído, superexplorado e degradado. Torna-se óbvio que as atividades do homem não são sustentáveis em condições ambientais declinantes.

As questões ambientais e sociais, antes tidas como custos, atendimento a conformidades, concessão de licenças de operação ou apenas prevenção de riscos, passaram a ser vistas como criação de valor, inovação de incentivos, enfim, vantagem competitiva.

Em virtude da convergência da dimensão econômica, ambiental e social no Planejamento Estratégico (PE) das empresas, uma nova forma de comportamento denominado de *Triple Bottom Line* (TBL) tem emergido. Elkington³ (1999 apud ABREU, 2001, p.52) concebeu o TBL para ajudar as empresas de petróleo e gás a entrelaçarem os três componentes do desenvolvimento sustentável: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente dentro de suas operações principais e essencialmente fazendo o salto da sustentabilidade teórica para a prática.

Dentro do contexto da agenda de sustentabilidade, a questão básica do TBL consiste em aproveitar os recursos do setor privado nestes novos imperativos sociais e econômicos, sem

³ ELKINGTON, Jonh. **Petroleum in the 21st century:** The triple bottom line: implications for the oil industry. *Oil & Gas*, v. 97, n. 50, dez. 1999.

comprometer o meio ambiente, e, idealmente, aumentar os rendimentos econômicos e criar valor para a empresa.

Embora existam muitas incertezas e questionamentos difíceis a respeito, Whitaker⁴ (1999 apud ABREU, 2001, p.55) afirma que a aplicação do TBL representa um bom começo para que as indústrias exerçam uma influência positiva sobre os destinos da economia, do meio ambiente e da sociedade.

Em 2002, Johannesburgo, a Cúpula da Terra sobre Desenvolvimento Sustentável propôs como tema para o Encontro da Semana do Meio Ambiente de 2003: “*Mudando nosso comportamento*”, com o objetivo de debater questões ambientais chave como água, energia renovável, mudanças climáticas e produção e consumo sustentável. Como afirmou a Comissária para Meio Ambiente da União Européia M. Wallström, a Sustentabilidade será alcançada somente se esforços vigorosos forem empreendidos em todos os níveis, *começando com os individuais* e progredindo para os locais, os regionais, os nacionais e os supranacionais.

De acordo com diversos grupos sociais, Nelson et al. (2001) citam no artigo *The Power to Change*, que muitas das oportunidades decorrentes da globalização, oferecidas para alguns, resultaram na degradação do meio ambiente, desigualdade, incerteza e insegurança para outros.

Alledi; Quelhas (2002) apontam que a sustentabilidade prega o uso responsável dos recursos ambientais, sociais e econômico-financeiros com o objetivo de conferir longevidade às atividades das organizações. Eles sugerem que a palavra “respeito” seja a mais adequada para representar o centro do símbolo da sustentabilidade, ou seja, a interseção das suas três dimensões: respeito ao meio ambiente, respeito às pessoas e respeito ao capital.

Os consumidores têm se tornado mais conscientes quanto à necessidade da produção e consumo sustentável. Por sua vez, os governos também vêm exercendo maior pressão para que as empresas desempenhem um papel social e ambiental mais pró-ativo. Profissionais buscam empresas que têm valores e objetivos que transcendem a lucratividade, e em alguns

⁴ WHITAKER, M. **Emerging “Triple Bottom Line” Model for Industry Weights Environmental, Economic, and Social Considerations.** Oil & Gas, v. 97, n.51, 1999.

países, há uma crescente pressão para que as instituições financeiras abarquem fatores sociais em suas atividades de financiamento, investimento e de seguros. (NELSON et al., 2001).

Capra (2002), em resposta à pergunta “quais os principais argumentos que deveríamos utilizar para convencer a indústria a ter um papel sustentável na sociedade?”, feita pela platéia em agosto de 2003 num Seminário ocorrido em São Paulo sobre o tema “*Novos paradigmas para uma vida sustentável: economia, ecologia e o ser humano*”, afirmou que haverá cada vez mais um maior número de regulamentos a respeito e que o encaminhamento para sustentabilidade agora, poupará dinheiro mais tarde. Além disso, uma imagem “verde” naturalmente induz a lealdade do cliente e protege contra boicotes. As companhias “verdes” atrairão melhores funcionários e gerentes porque a maioria das pessoas, que hoje reconhecemos como diferenciadas, preferirão manter a imagem da integridade.

3.3 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL E AS VARIÁVEIS QUE O INFLUENCIAM

Desde Max Weber, na década de 40, a teoria das organizações vem concentrando esforços na compreensão do fenômeno organizacional. O estudo das estruturas foi destaque durante as décadas de 60 e 70. A partir daí, enfatizaram-se as considerações sobre o ambiente organizacional. As organizações passam a ser percebidas como sistemas abertos que realizam trocas com o ambiente externo, sendo, portanto, suscetíveis a mudanças. (PONCHIROLI, 2002).

A partir dessa idéia se desenvolveu a Teoria das Contingências, um enfoque situacional segundo o qual a empresa deve “organizar-se” em resposta às demandas do meio e a capacidade de adaptação que se exige das organizações. (HSM Management – maio-jun 2005).

Após a Segunda Guerra Mundial, a expansão do comércio mundial levou a internacionalização das organizações, não só em termos de expansão de mercados, mas também da “exportação” de modelos de gestão, tecnologia e estruturas organizacionais. (PONCHIROLI, 2002).

Com a globalização, o mercado deixou de ser regional para se tornar mundial, e ao mesmo tempo pequeno demais para tanta produção. Reduzir custos e melhorar a qualidade para enfrentar a concorrência tornou-se imperativo.

Com a economia de escala, foi preciso investir em máquinas e contratar mais operários; a supervisão ficou mais complicada, a produtividade e a eficiência passaram a ser fatores relevantes. Quando os negócios e os produtos foram diversificados, o foco mudou para a dotação de recursos e surgiu a administração por objetivos. (HSM Management – maio-jun 2005).

Com a evolução da tecnologia e das técnicas de gestão, surgiu, na década de 70, a Gestão pela Qualidade Total, com ênfase na melhoria do desempenho e da otimização dos processos. (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2002).

A transformação organizacional passou a ser um item obrigatório para a agenda corporativa, até que a reengenharia colocasse os processos nos eixos, reorientando para a satisfação do cliente. Depois do advento da Internet e das novas tecnologias do conhecimento e da informação, as complexidades interna e externa das organizações e de seu entorno aumentaram. (HSM Management – maio-jun 2005).

Ulrich et al. (1991) citam que paralelamente ao crescimento do movimento em busca da qualidade total, houve uma grande ênfase nos clientes – segundo Albrecht; Zemke (1985) – concluindo que, o que acontece com os empregados dentro da empresa afeta o que acontece com os clientes fora dela afirmaram Schneider; Bowen (1985). Se os gestores conseguirem construir sistemas e processos organizacionais que aumentem seus elos com os empregados, eles poderão ver os mesmos efeitos nos clientes.

Na década de 60 do século XX, Theodore Schultz, professor da Universidade de Chicago publicou os textos que formalizaram a *teoria do capital humano* e ganhou um Premio Nobel de Economia por seu trabalho pioneiro sobre o tema em 1979. (DEMO, 2005).

Rossi (1980), baseado em Schultz, demonstrou que havia uma grande diferença entre o discurso e a prática, que a valorização dos trabalhadores estava apenas no nível do discurso,

resultando na manutenção dos privilégios dos setores dominantes. Apesar disso, já se mudava a forma de olhar para as pessoas.

Hoje, a imagem e reputação de uma empresa representam um patrimônio crítico construído através de ações tangíveis tais como investimento em pessoas, em biodiversidade e em meio ambiente e ações intangíveis como confiança, qualidade, consistência, credibilidade, relacionamento e transparência.

Davenport (2001) cita que, para executar uma estratégia vencedora, as empresas precisam manipular um conjunto de alavancas de implementação para instalar suas capacidades decisivas. Ele destaca as quatro alavancas particularmente importantes, que são: capital humano; estrutura organizacional, processos de trabalho e tecnologia.

A partir delas, o autor acredita que as empresas podem criar e explorar outras formas de bens tangíveis e intangíveis. Entre esses últimos, incluem-se o conhecimento organizacional e aquele relacionamento com clientes e fornecedores que não é palpável, mas que frequentemente faz a diferença entre estratégias realizadas e não realizadas.

Segundo Carvalho; Ferreira (1999), a gestão empresarial é essencialmente composta por dois conjuntos mais importantes de habilidades: as de administração e as de liderança, conforme mostra a Figura 3.

Os autores declaram que o constante desafio da gestão envolve tanto a compreensão de técnicas e artes relacionadas ao comportamento, quanto sua forma de expressão.

A gestão empresarial além de ser mais sistêmica e integradora, requer maior flexibilidade e foco permanente nos resultados. Ela consiste em buscar um significado conceitual dos modelos e técnicas através das pessoas, via um conjunto de comportamentos e aplicações práticas.

Para Carvalho; Ferreira (1999) o aprendizado da gestão empresarial é dinâmico, mutável, como consequência da turbulência e das circunstâncias ambientais. Eles segmentam a parte da administração como a que trata das técnicas e do uso das tecnologias enquanto que a

liderança trata das atitudes, dos comportamentos, das intenções, da motivação humana, da criatividade e da comunicação.

A gestão conecta, dinamicamente, com pesos e balanços situacionais diferenciados, cada uma dessas partes, que são indivisíveis, como pode ser visualizado na Figura 3. Ora é necessário ênfase na liderança ora na administração, afirmam os autores.

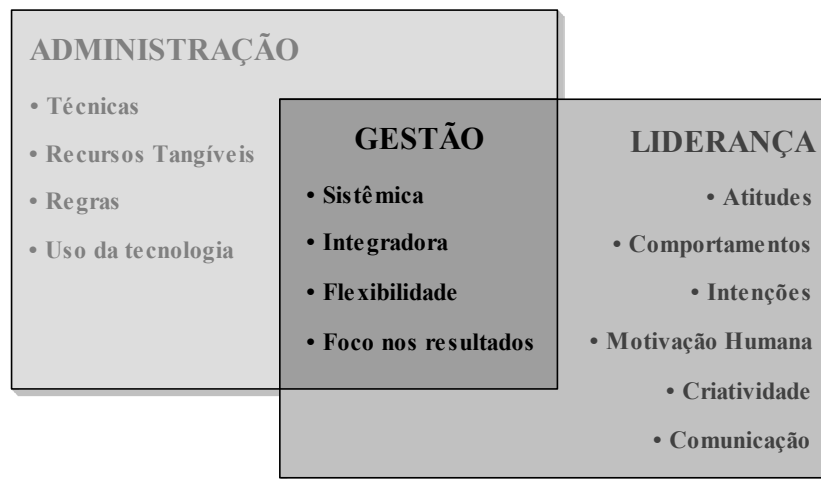


Figura 3 – A gestão conectando a administração e a liderança

Fonte: Representação gráfica elaborada pela pesquisadora, fundamentada nos autores Carvalho e Ferreira (1999)

Segundo Gonçalves (1997), a reengenharia e outras iniciativas destinadas a dar forma aos negócios e às organizações já transformaram o processo de trabalho; agora é necessário transformar as pessoas que trabalham nelas para conseguir um conjunto capaz de desempenho superior. O autor reforça que será necessário romper com o passado, deixar de lado alguns conceitos e experiências tradicionais e investir em novidades e soluções criativas para dotar as empresas do futuro dos recursos humanos de que elas irão precisar.

Com o crescimento do mercado, tanto para os clientes quanto para empregados, tornando escassos os bons profissionais, o maior compromisso gerencial se concentra em mudar a cultura e aumentar o envolvimento e lealdade dos melhores empregados, a fim de mantê-los.

Sustainability, livro de Griffiths; Sutton (2000), oferece aos líderes e gestores elementos para facilitar o entendimento e adoção de princípios e práticas que contribuam para a renovação de uma força de trabalho e um ambiente sustentável. Os autores afirmam que as organizações, que conseguem alcançar a sustentabilidade humana e ecológica, serão direcionadoras de uma

nova economia sustentável, além de ser aquelas que não precisarão encarar a possibilidade de extinção.

Legge (1995) discute a emergência da gestão de pessoas na década de 80 do séc. XX como resultante de importantes mudanças ocorridas no mundo. A globalização, a tecnologia da informação, a gestão do conhecimento e o subsequente recrudescimento da competição internacional forçaram as organizações a tornarem-se mais conscientes da necessidade de buscar constantemente vantagens competitivas sustentáveis.

3.3.1 Lideranças – O papel do líder no ambiente organizacional

Entende-se que ao se falar em gestão de pessoas, as lideranças exercem um papel fundamental e, portanto, precisam ser referenciadas neste capítulo.

Há muito se definiu o papel do líder como aquele que consegue resultados através das pessoas. Por mais simplista que possa parecer tal afirmativa, ela traz em seu bojo uma enorme complexidade que veio se alargando ao longo dos últimos anos devido a enorme mudança da concepção de “resultados” e da evolução do comportamento e do enfoque de como olhar e tratar as “pessoas”.

Quando falamos em liderança, acessamos questões das mais variadas ordens que, segundo Motta (1999), estão articuladas a aspectos que passam por mitos e realidades, abarcando duas noções básicas: *a liderança associada a grandes personalidades históricas*, e, *relacionada a uma dimensão mágica*, sempre vinculada a qualidades inatas que atribuem a chefes e dirigentes, que a possuem, o atributo de líderes. Portanto, tais referências se sustentam na capacidade de influenciar comportamentos utilizando-se dessas habilidades. Em uma organização hierárquica espera-se que haja supervisão, controle, avaliação, correção de resultados discrepantes. Porém, esta visão traz para o ser líder uma dimensão mística e cria um atrativo com relação à idéia de liderar.

Segundo O’Toole (2001), grandes empresas globais ainda atuam com base no tradicional modelo de liderança individual, onde as identidades das empresas são meros reflexos das personalidades de seus líderes. Pesquisas recentes mostram que a imagem percebida de um CEO ousado valoriza o patrimônio da organização. Este foco na personalidade é

peculiarmente norte-americano, talvez uma manifestação do inconsciente coletivo da população daquele país – na qual a imagem de George Washington, montado em seu poderoso corcel branco, é pintada de forma indelével.

Para Daft (2000, p.371) a liderança está relacionada ao processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo às metas comuns ou compartilhadas; porém indica também que liderar significa lidar com mudanças. Nesse contexto, o autor conclui que “Os líderes estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão do futuro; em seguida, eles arregimentam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar barreiras”.

A liderança deve ter como função primordial a capacidade de estabelecer os nexos entre processos administrativos e as pessoas que estarão envolvidas com eles. Porém, o autor admite que existem líderes que ele chama de emergentes ou informais, que não detêm posições formais de liderança.

Daft (2000, p.376) defende ainda uma visão “bidimensional do comportamento de liderança”, a qual é dividida na liderança que se concentra em tarefas referente à ação direcionada à realização das metas, e aquela que se concentra em pessoas, voltada a desenvolver relações interpessoais.

No seu livro “A Era dos Paradoxos” Handy (1994) oferece um conjunto de explicações simples para a mudança de mentalidade que está ocorrendo no meio empresarial:

- as pessoas não acreditam mais que os que ocupam cargos superiores têm necessariamente razão;
- os líderes já não podem incumbir-se de pensar pelos outros;
- as pessoas não querem que eles façam isso.

Bennis (2002), um dos mais consagrados especialistas em liderança, aponta em seu artigo “A nova liderança” que, em 1999, o índice Dow Jones deixou de fora três empresas tradicionais para acrescentar outras. As que saíam eram uma do setor de petróleo, outra varejista e uma industrial e entre as novas, estavam a Microsoft, a Intel e a SBC Communications. Tal fato o levou a apontar que a chave da vantagem competitiva para o futuro seria a capacidade de

liderança para criar um modelo organizacional e uma arquitetura social que permitam gerar capital intelectual. Isso denota que a liderança deixou de se concentrar na produção eficiente de bens e serviços, para ter como tarefa mais importante a capacidade de reunir pessoas e desenvolver os relacionamentos para criar uma comunidade que produza riqueza. Ele apresenta como competências comuns aos líderes eficazes que se destacam em suas organizações: a capacidade de dar direção e significado ao que se faz; a capacidade de inspirar confiança em seu pessoal; o otimismo e a busca de resultados.

A revista HSM Management (set-out 2005) publicou resultado de pesquisa com especialistas em liderança e, das vinte qualidades humanas mais citadas, cinco se destacaram: *intuição, coragem, ambição, capacidade de persuasão e inteligência emocional*.

Em entrevista exclusiva à HSM, Ronald Heifetz, professor titular há mais de 20 anos da J.F. Kennedy School – Harvard diz que devemos dar menos atenção para as características pessoais do líder e mais foco às cinco atividades que todos os líderes devem exercer: diagnosticar os problemas, fazer as perguntas certas, dar sentido ao trabalho, conter o conflito e entusiasmar as pessoas.

Liderar exige grandes doses de flexibilidade e capacidade de improvisação, além de capacidade de análise para reformular permanentemente o curso e não se agarrar a um plano. (HEIFETZ, 1999).

Ulrich (2004) afirma que a qualidade de uma empresa não está em sua estrutura, mas sim no conjunto de talentos que a compõem. Existem quatro tipos de habilidades que ajudam uma empresa a atuar e a vencer e que devem estar relacionadas antes de tudo à estratégia organizacional: as que envolvem funcionários; clientes, acionistas e organização. Os líderes voltados para resultados se concentram em promover as habilidades organizacionais: liderança, cultura empresarial partilhada, capacidade de atuar sem fronteiras organizacionais, aprendizado e disseminação de conhecimentos, maior responsabilidade para entregar o que prometemos e maior velocidade. (esses aspectos foram examinados em pesquisa de campo realizada).

Ulrich é bastante radical quando afirma que a decisão mais estratégica de Recursos Humanos que uma empresa pode tomar é atuar para colocar seus piores profissionais na concorrência e desejar que eles fiquem por ali por muito tempo.

Em contrapartida, ele aponta o envolvimento dos funcionários como um importante componente do capital humano, que reúne comprometimento e dedicação. O comprometimento para Ulrich é intencional, quando os funcionários se identificam com os objetivos da empresa e sentem orgulho por fazer parte dela, investindo uma energia voluntária ao fazer algo, sem precisar do controle de alguém.

De acordo com uma análise dos livros sobre liderança feita por Ulrich e Tony Rucci, existem sete fatores que ajudam a construir o envolvimento dos funcionários, representados pelo acrônimo VOI²C²E (visão, oportunidade, incentivos, impacto, comunidade, comunicação e empreendedorismo). Caberá aos líderes identificar que fatores são capazes de motivar os funcionários de maior potencial, já que cada profissional prioriza distintos elementos do sistema VOI²C²E.

No dia-a-dia, a palavra líder é usada como sinônimo de alto gerente. Essa maneira de pensar apresenta pelo menos dois problemas – o primeiro torna-se evidente quando alguém diz: “Grande idéia. Mas o que pensam os líderes?”. Essa pergunta é desrespeitosa e desmoralizante para qualquer um na organização que não seja um alto gerente. Ela reprime o pensamento e as ações inovadoras. O segundo problema é mais sutil: mesmo depois de as organizações terem descentralizado o processo decisório, as pessoas ainda costumam referir-se aos líderes como “pessoas da cúpula”. (SENGE, 2001).

Líderes conduzem mudanças. Porém quando combinada com a definição de líder como alto gerente, essa visão leva a uma busca contínua da empresa pelo CEO-herói, a pessoa que consegue tranquilizar o acionista, que energiza os funcionários resistentes à mudança e que não tem medo de tomar “decisões difíceis”. Diante da necessidade prática de mudanças significativas, optamos pelo líder-herói em vez de atrair e desenvolver a capacidade de liderança em toda a organização. (SENGE, 2001).

No topo tem que ser diferente: a liderança precisa ser personalizada, pois a tarefa neste nível é providenciar a “cola suave” que mantém unida uma comunidade virtual. Neste ambiente a

confiança, assim como a autoridade, precisa ser conquistada, testada e subtraída Este tipo de gerência só pode funcionar quando a confiança existe em ambas as direções. (HANDY, 2001).

Para que um líder não recorra à autoridade para criar um ambiente em que as pessoas permaneçam unidas apesar dos conflitos e sejam capazes de resolvê-los de forma construtiva é preciso confiança no líder, valores semelhantes, uma linguagem parecida, tradição, laços de afinidade entre os membros do grupo, familiaridade com o conflito e normas que recompensem a solução e o aprendizado de novos comportamentos. (HEIFETZ, 1999).

3.3.2 Lidando com a Capacitação para o Conhecimento

A globalização da economia, impulsionada pela tecnologia da informação e pelas comunicações, é uma realidade da qual não se pode escapar. É nesse contexto que o conhecimento, ou melhor que a gestão do conhecimento se transforma em um valioso recurso estratégico para a vida das pessoas e das empresas. (HSM Management – jan-fev 2004).

Com base nessa afirmação, entendeu-se ser fundamental contemplar este estudo com referencial teórico a respeito da gestão do conhecimento ou capacitação para o conhecimento, como adotado por Nonaka et al. (2001).

Nonaka et al. (2001) no prefácio do seu livro “Facilitando a Criação de Conhecimento” alertam que os gestores devem promover a criação de conhecimento, em vez de controlá-lo, já que o termo *gestão* implica em controle de processos. O grande desafio é lidar com as verdadeiras dificuldades que cercam o desenvolvimento de uma empresa capaz de criar conhecimento, de maneira consistente e sistemática, identificando o conjunto de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação de conhecimento.

Robert Reich, ex-secretário do trabalho dos Estados Unidos, ressaltou em seu livro, “A Empresa do Futuro” (1998):

Quer construir uma empresa que sobreviverá à boa idéia pioneira? Crie uma cultura que valorize o aprendizado. Quer construir uma carreira que lhe permita desenvolver-se, assumindo novas responsabilidades? Cultive a fome de aprender – e associe-se a uma organização onde terá a oportunidade de aprender continuamente.

Estudos de Strassman (2000) demonstram que 50% dos conhecimentos necessários para o sucesso das organizações encontram-se na sua forma explícita – documentado ou não – dentro da própria organização, 25% são conhecimentos explícitos encontrados fora da organização e 25% são conhecimentos tácitos dos colaboradores da organização.

Segundo Marcos Cavalcanti, professor da COPPE/UFRJ e Coordenador do CRIE – Centro de Referência em Inteligência Empresarial, considerando-se o valor gerado pelos diferentes tipos de conhecimento pode-se concluir que os 25% de conhecimento tácito são responsáveis por mais de 60% do valor criado pelos diferentes tipos de conhecimento. Logo, gerenciar o conhecimento tácito é essencial.

Desde os princípios da década de 1990, a gestão do conhecimento se converteu em assunto vibrante. Pesquisadores de negócios, consultores, líderes da mídia alertaram as empresas para encarar a gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva, a se concentrar nas necessidades dos trabalhadores do conhecimento e a construir um ambiente fecundo ao aprendizado. (NONAKA et al., 2001).

O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na empresa, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. É fundamental aprender a gerir o intangível. Isto exige um novo modelo mental e processos baseados na criação, idéias, abstração e inovação, sendo os mais importantes aqueles de difícil transmissão e comunicação, pois se baseiam na experiência e na arte de “saber fazer”.

A criação e a implantação de processos que gerem, armazenem, gerenciem e disseminem o conhecimento representam o mais novo desafio a ser enfrentado pelas empresas. (E. Consulting Corp).

Segundo Rodriguez y Rodriguez (2002), com o surgimento de empresas cujo diferencial junto ao mercado está nos seus valores intangíveis, pode-se verificar que aquilo que pode ser visto e tocado, representado pelos valores tangíveis, é uma pequena parcela dos ativos de uma empresa.

O processo de automação das rotinas físicas e intelectuais levou o homem a gastar a maior parte de seu tempo em atividades mais nobres como criar, analisar e inovar. Dentro desse processo, a Sociedade do Conhecimento encontrou um campo fértil para florescer e dar espaço para a diferenciação a partir dos valores intangíveis. (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2002).

Em muitas organizações, o interesse legítimo pela criação de conhecimento tem sido reduzido a um excesso de ênfase na tecnologia da informação ou em outras ferramentas de mensuração, porém capacitar para o conhecimento pressupõe entre outras coisas: facilitar os relacionamentos e conversas; compartilhar o conhecimento local por toda a organização; e instituir em suma, um novo senso de conhecimento e solicitude emocional, enfatizando a maneira como as pessoas tratam umas às outras e estimulando a criatividade. (NONAKA et al., 2001).

Segundo Nonaka et al. (2001), concentrar-se no que pode ser descrito com facilidade é uma tendência natural; infelizmente, a criação de conhecimento produtivo e sustentado exige mais do que isso. Conhecimento não é apenas informação, sobretudo quando é tácito e compartilhado com outros membros da comunidade. O verdadeiro desafio gerencial é capacitar para a criação de conhecimento, a captação de seu subproduto, a informação é a parte fácil.

A variável crucial no processo de transformar o conhecimento em valor, e conseqüentemente em poder, diz Lins (2003) continua sendo a criatividade. O autor ressalta que ela não é algo mágico, nem sobrenatural, é algo que, em geral, ocorre quando eliminamos a ansiedade.

Agregar valor aos serviços ou produtos exige das empresas uma prática contínua da inovação para que elas consigam estabelecer e consolidar estratégias de diferenciação. O cliente hoje está sempre perguntando: o que você fará por mim amanhã?

Sergio Lins (2003), em pesquisa com 300 executivos, aponta como ação prioritária para usar o capital de conhecimento como diferencial competitivo “adotar novos princípios de gestão de pessoas e promover um intercâmbio de conhecimento generalizado”.

Depois de um período cruento de downsizing e reestruturação, a maioria das empresas precisa revitalizar o lado humano, necessita reforçar os frágeis processos de criação de conhecimento constituindo lares empresariais ou “oficina de inovadores”, capazes de gerar novas fontes de conhecimento. O ponto de partida poderia ser o estímulo à solicitude nos relacionamentos organizacionais – a própria essência da capacitação para o conhecimento. (NONAKA et al., 2001).

Karl Albrecht, em artigo da HSM de 2004, revoluciona quando diz “por sorte, a onda inicial do movimento de gestão do conhecimento perdeu o fôlego rapidamente, a medida que as abordagens tecnomíopes fracassaram repetidas vezes”. O problema, explica ele, é que gestão pressupõe impor algum tipo de ordem sobre o conhecimento – exatamente o que não se deve fazer.

Segundo Albrecht (2004), o que as empresas devem fazer é gerenciar as circunstâncias em que o conhecimento pode prosperar – ou seja, gerenciar as culturas de conhecimento. Ele sugere que se substitua a idéia do conhecimento pela da inteligência organizacional definida por ele como “a capacidade da empresa de mobilizar todo seu potencial intelectual disponível e concentrar tal capacidade na realização de sua missão”.

O especialista sugere começar pela identificação do *gap* (lacuna) de inteligência existente em cada empresa – é preciso ter consciência de que muitos profissionais tratados como trabalhadores do conhecimento são, na verdade, trabalhadores da informação, pois lidam com dados e informação como matéria-prima sem agregar valor significativo. É preciso saber fazer na prática, diferenciações antes consideradas acadêmicas, distinguindo dados de informações, conhecimento e sabedoria.

Em pesquisa realizada pela *E-Consulting Corp*, sobre a Gestão do Conhecimento na Prática no Brasil, publicada na HSM (jan-fev 2004), pode-se observar que os executivos brasileiros possuem em geral uma percepção razoável da importância da gestão do conhecimento para suas organizações; acreditam que a principal fonte de conhecimento de que podem dispor estão em suas próprias organizações; reconhecem que entre as melhores ferramentas para promover a disseminação do conhecimento estão aquelas que permitem o compartilhamento do conhecimento que está “na cabeça” das pessoas – um forte indício da importância correta atribuída pelos executivos às pessoas.

A pesquisa ressaltou uma lacuna por preencher para que a disseminação da gestão do conhecimento ocorra de fato, que é entendê-la como prática necessária para a diferenciação em relação à concorrência e para a sobrevivência sustentável, e não apenas como recurso de modelagem de processos, como conjunto de políticas e cultura organizacional ou como tecnologia.

3.4 AS PESSOAS – CAPITAL HUMANO

Às áreas de Recursos Humanos têm-se apresentado ao longo dos últimos tempos como fundamentais ao sucesso das empresas, principalmente as de serviço, tendo em vista que não são poucos os autores que vêm afirmando, de inúmeras formas e sob os mais variados enfoques que, o diferencial competitivo das empresas neste século são as “pessoas” (DAVENPORT, 2001; DEMO, 2005; LACOMBE, 2005).

O artigo “Para onde vai a Gestão de Pessoas” da HSM (maio-jun 2004) aponta que é consenso no mundo dos negócios que dentro de cinco anos as empresas não serão as mesmas. Espera-se que essas organizações passem por mudanças substanciais no que diz respeito a várias dimensões de sua atuação.

Pesquisa inédita com profissionais de Recursos Humanos conduzida pela FIA/FEA/USP (HSM Management – maio-jun 2004) destaca de modo absoluto dois aspectos como tendências que impulsionarão as mudanças nas organizações:

- o objetivo de alinhar as pessoas, e seus respectivos desempenho e competências, às estratégias do negócio e metas organizacionais e;
- a preocupação com o desenvolvimento e a capacitação dos gestores, sem os quais a gestão de Recursos Humanos é impensável.

A Edição Especial da Revista Exame de 1998, que trazia o resultado das “50 Melhores Empresas para se Trabalhar”, já apontava como as duas principais razões para que elas tenham sido escolhidas:

- os dirigentes dessas corporações têm como prioridade efetiva criar uma força de trabalho satisfeita e motivada;

- este esforço é percebido pelos seus funcionários.

Os funcionários que responderam ao Guia Exame – Você S/A 2005, que anualmente elege as 150 Melhores Empresas para se trabalhar, apontam as “oportunidades de desenvolvimento” e o “equilíbrio entre vida pessoal e profissional” como os principais motivos para ficar no emprego atual. As empresas, no entanto, na hora de reter seus talentos, ainda dão mais atenção à dobradinha carreira e salário.

Valorização do ser humano, como diretriz, princípios e valores numa empresa, é expressão comum de ser encontrada nos manuais, cartazes, documentos organizacionais, porém a coerência entre discurso e prática tem sido amplamente questionada. (LACOMBE, 2005; LUCENA, 1995).

Pfeffer; O'Reilly III (2001), em seu artigo *Hidden Value* estudaram o que eles chamaram de valor oculto das organizações, as pessoas, e mostraram, através de pesquisas em organizações consideradas bem-sucedidas de diversos ramos de negócios, que aquelas que implantaram práticas de Recursos Humanos no intuito de valorizar seus empregados obtiveram incremento significativo em vendas, diminuição na rotatividade de pessoal e aumento no índice de sobrevivência. (DEMO, 2005).

Davenport (2001) introduz a metáfora do trabalhador-investidor que pensa no empregado, não como capital humano, mas como proprietário e investidor de capital humano, capaz de dispor de destrezas e habilidades, da melhor maneira.

Na visão de Ulrich et al. (1991) o capital humano é definido como a habilidade dos profissionais multiplicada pelo seu comprometimento. Para Rodriguez y Rodriguez (2002) é todo aquele relacionado a toda capacidade, ao conhecimento, a habilidade e às experiências individuais dos empregados e gerentes, incluído também a criatividade e a inovação organizacional.

É preciso considerar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações como seus recursos humanos, não se pode perder de vista que elas são seres humanos, que querem ser felizes e ter qualidade de vida, que têm outros vínculos além daqueles que mantêm

com suas organizações e que seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização, ainda que possam ter muitos pontos coincidentes. (LACOMBE, 2005).

Para fundamentar a base de estudos de gestão de pessoas, destaca-se os enfoques de três autores por apresentar conceitos que corroboram a tese espelhada no estudo de caso e pesquisa de campo desenvolvidos neste trabalho.

3.4.1 Griffiths e Petrick – Satisfazendo e recompensando as pessoas

O professor Griffiths, da *University of Queensland*, é autor de várias obras. Entre elas, juntamente com Philip Sutton, o livro “*Sustainability: The corporate challenge of the 21st century*”, que explora dois dos maiores desafios enfrentados pelas organizações do século XXI.

Um deles é o desafio de alcançar um bem sucedido gerenciamento dos recursos humanos em tempos de crescentes turnovers e queda da lealdade, que tem contribuído para um aumento dos níveis de stress no mundo organizacional. Tal fato pode ser corroborado pelo Guia Exame/Você S/A – 2005, que citou o stress como principal problema, mesmo nas *150 Melhores Empresas para se Trabalhar*.

O outro desafio são as emergentes exigências para que as empresas assumam papel relevante nas relações comunitárias e de responsabilidade social e as pressões do governo, corpo funcional e do público em geral para que as empresas adotem ações de responsabilidade ambiental.

O artigo *Corporate architectures for sustainability*, cujo diagrama representativo se apresenta na Figura 4, se propõe a responder duas questões básicas:

- Que condições caracterizam organizações ecológica e humanamente sustentáveis?
- Que arquiteturas alternativas podem gerar e institucionalizar a sustentabilidade corporativa?

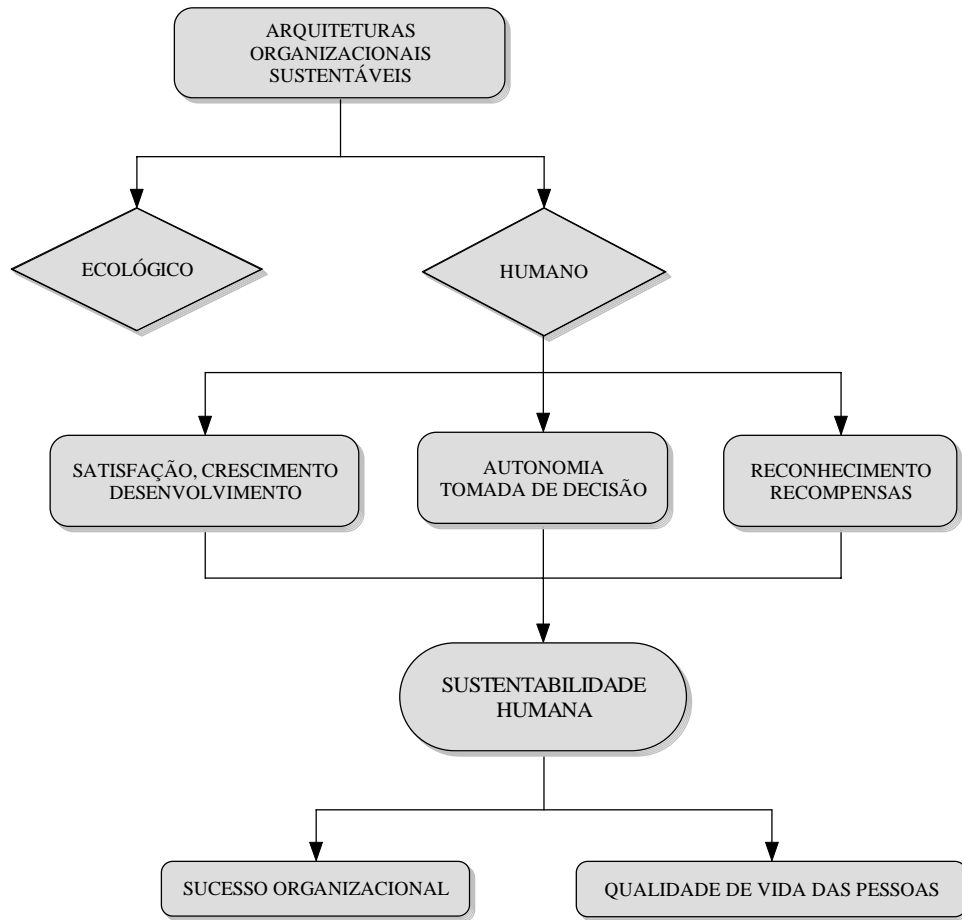


Figura 4 – Arquiteturas organizacionais sustentáveis

Fonte: Representação gráfica elaborada pela pesquisadora, fundamentada no artigo de Griffiths e Petrick (2001)

O foco da pesquisa do artigo de Griffiths; Petrick (2001) sobre as condições que caracterizam organizações humanamente sustentáveis recai sobre a possibilidade de gerar estruturas organizacionais que contribuam para a satisfação, crescimento e desenvolvimento das pessoas em consonância com o lucro e produtividade do negócio.

Dunphy; Griffiths (1998) e Bhat (1996) afirmam que nos últimos 30 anos houve um significativo aumento do acervo literário no campo gerencial, evidenciando a importância das “pessoas” ou fatores humanos na transformação e mudanças das organizações.

Pode-se observar que as mudanças cujas intervenções num primeiro momento eram dadas a nível individual ou grupal estão sendo redirecionadas para a gestão de reestruturação em grande escala das organizações e para a construção de elos entre práticas gerenciais de mudança e estratégia empresarial. Assim durante os últimos trinta anos o movimento de mudança gerou uma enorme riqueza de informações em, como redesenhar e renovar as

arquiteturas das organizações, partindo-se do nível individual para o global. (BEER et al., 1990).

A nível individual, as funções foram redesenhadas, ampliando a autonomia na tomada de decisões e vinculando o trabalho individual do empregado ao propósito central da organização, com o objetivo precípuo de gerar maior envolvimento organizacional e satisfação dos empregados. Entretanto, redesenhar apenas as funções, alterando as responsabilidades individuais, não se mostrou suficiente para gerar benefícios sustentáveis para as pessoas nas organizações. Esta iniciativa precisava ser acoplada ao redesenho de estruturas e sistemas organizacionais mais abrangentes, para que o máximo do potencial humano pudesse ser liberado.

Assim, observou-se que embora um novo redesenho de funções, assim como o desenvolvimento de habilidades e mudanças de cultura contribuíssem para otimizar as competências individuais, se tais iniciativas não fossem complementadas com arquiteturas organizacionais que premiassem as pessoas por utilizar tais competências, elas seriam inócuas, tanto para os indivíduos quanto para as organizações. (LINDSAY; PETRICK, 1997; DUNPHY; GRIFFITHS, 1998).

O desenvolvimento organizacional capitaneou as mudanças, em nível de unidades de negócio, que eram focadas basicamente nos trabalhos de grupos. Essas arquiteturas acabaram se transformando em estruturas sufocantes e opressivas em grandes organizações burocráticas, impedindo a criatividade e a inovação e levando a disseminação da alienação do empregado e conflitos de relações industriais. (LINDSAY; PETRICK, 1997).

Tal fato é corroborado por Handy (2001) em seu artigo “Um Mundo de Pulgas e Elefantes”, onde o autor afirma que a eficiência é, de muitas maneiras, inimiga da criatividade. A eficiência detesta desperdícios, não lida bem com experiências que possam dar errado, perturba-se com a discordância e prefere a previsibilidade ao risco.

De acordo com Lawler (1992), também é notório que as arquiteturas que privilegiaram a divisão de trabalho por unidade de negócios exigiam modificações significativas de estruturas gerenciais hierárquicas tais como reengenharia, *downsizing*, entre outras que, muitas vezes

implicaram em cortes de pessoas e de custos, perdendo capacidades humanas e organizacionais nesse processo.

Os autores afirmam que as hierarquias são castradoras de iniciativas e inovações e impedem a efetiva utilização do conhecimento dos empregados. O artigo aponta ainda o trabalho de equipe como um propulsor do uso de recursos e informações gerando crescimento do conhecimento, porém alerta para o fato de que esses resultados só aparecem a médio e longo prazos. Logo, os gestores precisam estar atentos em substituir as orientações de curto prazo pelas estratégias de longo prazo. (QUINN, 1992).

Arquiteturas com base nos trabalhos de equipe, que podem incluir times de projetos ou times virtuais baseados em novas tecnologias de comunicação, possibilitam as bases para absorver e utilizar o conhecimento dos empregados necessários para criar estratégias efetivas de sustentabilidade organizacional.

Em suma, o artigo define a “sustentabilidade humana” como o atendimento a três requisitos básicos:

- Conseguir satisfação, crescimento e desenvolvimento dos empregados, com lucratividade e produtividade;
- Maior grau de autonomia nas tomadas de decisão para conseguir comprometimento;
- Aplicar um sistema organizacional integrado que reconheça e recompense as ações dos empregados que agregam valor ao negócio.

Com relação às arquiteturas alternativas para sustentabilidade, os autores apontam as organizações *network*, virtuais e as comunidades de prática. O artigo, depois de examinar as condições que levam uma organização a ser sustentável do ponto de vista ecológico e humano, conclui apresentando três propostas de pesquisa, sobre um conjunto específico de atributos para institucionalizar as práticas de sustentabilidade ecológica e humana que conduzirão as organizações à perenidade:

- Arquiteturas que absorvam e usem informações ecológicas para propósitos estratégicos;
- Arquiteturas que incorporem o conhecimento dos empregados para propósitos estratégicos;

- Arquiteturas que respondam rapidamente as oportunidades e ameaças de sustentabilidade.

Destaca-se, para fins deste trabalho, a importância de se criar arquiteturas organizacionais que permitam a incorporação do conhecimento dos empregados nas tomadas de decisão estratégicas.

3.4.2 Thomas Davenport – Convencê-las a investir seu capital humano

Embora alguns sociólogos acreditem que a essência do gerenciamento é o uso habilidoso da linguagem para criar significado, a frase “os empregados são nossos ativos mais importantes” tornou-se a expressão preferida dos relatórios anuais e dos *press releases*, mas soava falsa. (DAVENPORT, 2001).

Os consultores da Towers Perrin observaram em seu Estudo sobre Atitude e Consciência como critério de Estratégia de Pessoal (1995) que embora 90% dos 300 executivos entrevistados tenham afirmado que seus empregados são a variável mais importante no sucesso da companhia, eles classificaram muito abaixo de outras prioridades de negócio, as questões específicas relacionadas com pessoal. (DAVENPORT, 2001).

O autor considera os trabalhadores como agentes independentes e, portanto donos do capital humano, logo a idéia de trabalhador-investidor sugere que as empresas só poderão conquistar sua lealdade retribuindo valor com valor.

Considerando-se os empregados, não como capital humano, mas como proprietários e investidores de capital humano, Davenport (2001) afirma que eles aplicarão seu capital onde puderem obter maior retorno.

Habilidades, comportamentos, energia pessoal e tempo são moedas que as pessoas trazem para investir em sua atividade. O elo que une pessoas e organizações deriva da capacidade e disposição de cada uma das partes em propiciar benefícios para a outra. O capital humano precisa movimentar-se tão livremente quanto qualquer outra forma de capital, à procura dos mais altos retornos de seu investimento.

Através dessa metáfora, seu objetivo principal é disseminar idéias práticas sobre gerenciamento de pessoas, apontando maneiras como empresas e indivíduos poderão prosperar ao mudar a definição de seus relacionamentos.

Na verdade, considerar as pessoas como ativos, em vez de custos, eleva-lhes o status e significa o reconhecimento de seu valor para o sucesso organizacional, porém, questiona o autor: será que isso reflete a forma como as pessoas se comportam ou a maneira como os gerentes deveriam tratá-las?

Em suma, a temática do livro aponta uma perspectiva de mão-dupla na relação empregado versus empregador, concluindo que os trabalhadores produzem maior valor para as empresas na medida que essas geram maior valor para os empregados.

Várias são as abordagens que Davenport (2001) usa que vêm corroborar o tripé da “sustentabilidade humana” apontado por Griffiths; Petrick (2001), que são: satisfação, crescimento e desenvolvimento; autonomia, reconhecimento e recompensas.

Davenport (2001) ressalta os dois pilares do investimento individual eficaz, o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional, discutindo como as organizações poderão unir as exigências do sucesso nos negócios com o gerenciamento do capital humano.

A previsibilidade que antes caracterizava a relação de trabalho é um fóssil deixado para trás pela evolução organizacional. Os trabalhadores-investidores para aplicar seu capital humano precisarão saber lidar com um contexto em permanente mutação. Independentemente do que aconteça com a economia, a evolução tecnológica continuará a apoiar de três maneiras a criação e o fluxo do capital humano:

- 1) A tecnologia se alimenta de capital humano, elevando a demanda por pessoas que possuam o conhecimento, a habilidade e o talento para criar os componentes *hard* e *soft* dos sistemas de informação;
- 2) Redes de informação com base em tecnologia expandem o mercado para o intercâmbio de capital humano, a exemplo da Internet que reduz significativamente o tempo e custos necessários para mudar de emprego;

- 3) A tecnologia estimula instantaneamente a criação e transferência de conhecimentos alimentando ainda mais o crescimento do capital humano e tornando ainda mais difícil apropriar-se dele.

Davenport (2001) aprimora a definição de capital humano, antes vista como a soma de *capacidade*, *experiência* e *conhecimento* por Flamholtz; Lacey (1981), distinguindo os elementos *capacidade*, *comportamento* e *empenho* e acrescentando a esses o elemento *tempo*, com a seguinte relação específica entre os fatores que se somam e se multiplicam para obter investimento de capital humano, conforme apresentado na Figura 5.

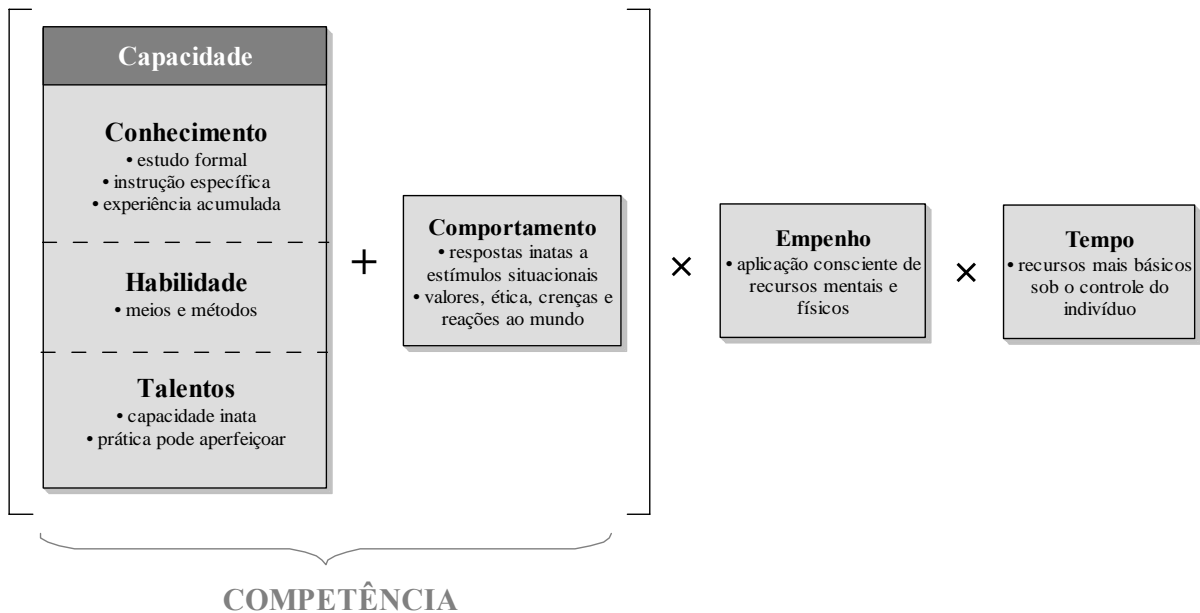


Figura 5 – Somando e multiplicando para obter investimento de capital humano

Fonte: Adaptado de Davenport (2001, p.33)

Comprometimento com a organização e envolvimento com a atividade são condições que predisõem um indivíduo a investir seu capital humano nas organizações. Segundo Davenport (2001) a discussão sobre comprometimento provém de várias fontes, entre elas artigos do *Journal of Applied Psychology* (1986), “Perceived Organizational Support” e “Conflict and Organizational Commitments” cuja definição foi resumida em “um elo emocional ou intelectual que une o indivíduo à organização”.

Pesquisadores que estudaram o comprometimento o dividem em três categorias: atitudinal, programático e baseado na lealdade, conforme apresentado na Figura 6. (MEYER; ALLEN⁵, 1997 apud DAVENPORT, 2001, p.38).

O atitudinal é caracterizado pelos indivíduos que se identificam e se envolvem com a organização e gostam de participar dela. Ele pode ser resumido pela frase “eu desejo pertencer”. Sentem-se motivados ao trabalhar para os interesses da empresa, em grande parte porque valorizam seus vínculos organizacionais. (SHORE; WAYNE, 1993).

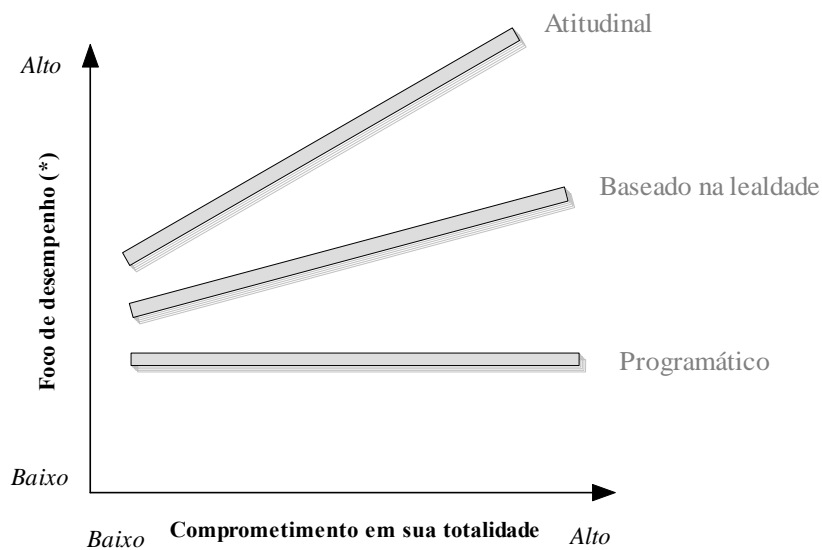
O programático é o tipo de comprometimento que faz com que as pessoas permaneçam na organização porque não podem se dar ao luxo de deixá-la, já que os custos de não permanecer são demasiado altos. Pode ser traduzido pela frase “eu pagarei um preço se não pertencer”.

Já o baseado na lealdade, sente-se amarrado à organização por um senso de obrigação, isto é, reconhecimento por algo significativo que ela lhe tenha proporcionado. Pode ser traduzido pela frase: “eu devo pertencer”. Por isso, o comprometimento ancorado na lealdade estará associado a forte motivação, presença constante e dedicação notável aos objetivos da organização. (MEYER; ALLEN⁶, 1997 apud DAVENPORT, 2001, p.38).

Juntos, os conceitos de comprometimento organizacional e envolvimento no trabalho são os focos do investimento de capital humano. Pessoas com alto envolvimento no trabalho se preocupam muito com o que fazem, mas podem importar-se ou não com o local em que fazem. Pessoas muito envolvidas identificam-se com o seu ofício, adoram assumir grande número de atividades, mas isto não significa que amem as empresas tanto quanto seu trabalho. Em outras palavras, pode-se questionar: apresentam melhor desempenho os empregados comprometidos e envolvidos? Bem, parece óbvio o elo entre o envolvimento na atividade e o desempenho elevado, contudo a disposição de investir capital humano para maximizar o desempenho organizacionalmente valioso apresenta gradações variadas, de acordo com os tipos de comprometimentos citados. A Figura 6 demonstra de forma simples essas relações:

⁵ MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**. Thousand Oaks, California: Sage, 1997.

⁶ Ibid.



(*) Disposição de investir capital humano para maximizar o desempenho organizacionalmente valioso

Figura 6 – Três formas de comprometimento produzem focos diferentes de desempenho
 Fonte: Adaptado de Davenport (2001, p.43)

Davenport cita as investigações de Decotiis; Summers (1987) como uma das melhores pesquisas sobre a relação entre *comprometimento* e *desempenho* na qual verificaram que o comprometimento apresenta forte correlação positiva com a motivação individual e que se correlaciona negativamente com o desejo de sair da organização e com a rotatividade.

Todos essas condicionantes são importantes, mas não podemos esquecer o principal componente que energiza todo o sistema: *o retorno do investimento do capital humano*. Desde o primeiro dia de ingresso no emprego, os trabalhadores carregam consigo suas expectativas de recompensas.

Sabe-se que o trabalhador traz para a transação com a empresa sua capacidade, comportamento, empenho e tempo – conforme demonstrado na Figura 5. Mas é o retorno do investimento dado pela empresa que irá garantir as recompensas necessárias para impulsionar um investimento incremental do trabalhador ou evitar quedas no investimento.

Ao procurarem evidências na ligação entre recompensa e desempenho, os gerentes freqüentemente focalizam a satisfação no trabalho. No entanto, por mais atrativo que seja este conceito, os psicólogos sempre enfrentaram dificuldades para encontrar uma ligação causal,

concluindo-se portanto que a chave da questão é a recompensa. Logo, a causalidade funciona conforme demonstrado na Figura 7.

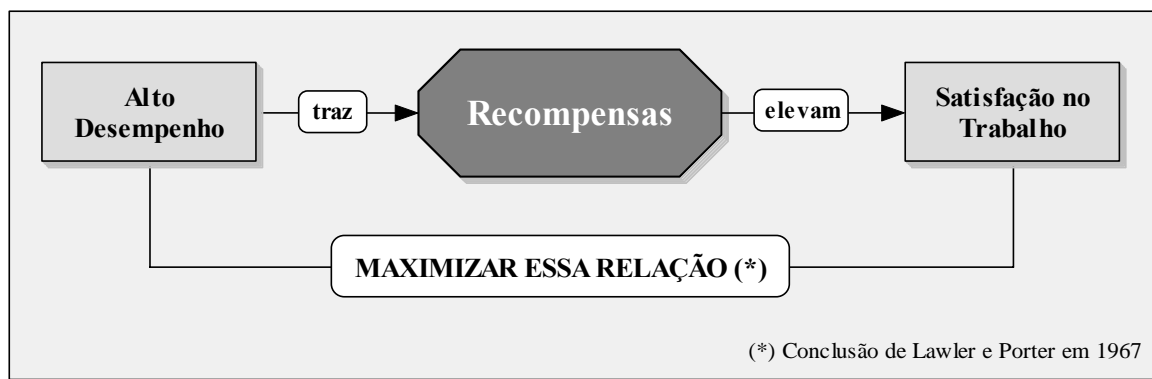


Figura 7 – Ligação entre recompensa e desempenho

Fonte: Representação gráfica elaborada pela pesquisadora, com base em Davenport (2001)

Todo um conjunto de elementos poderá tornar uma atividade mais interessante ou um local de trabalho mais aconchegante, mas a grande questão é: que fatores obtêm aquela pequena parcela extra de empenho que eleva o investimento do trabalhador?

Yankelovich; Immerwahr⁷ (1983 apud DAVENPORT, 2001, p.45) em seus estudos analisaram os fatores que estimulam o empenho irrestrito no trabalho e o dividiram em três grupos, retratados no Quadro 1.

ESTIMULAM O ESFORÇO SEM RESTRIÇÕES	NÃO ESTIMULAM O ESFORÇO	DESENCORAJAM A INICIATIVA PESSOAL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ter responsabilidade sobre o próprio trabalho ➤ Ter ciência do valor do trabalho ➤ Ter oportunidade de fazer bom uso das habilidades ➤ Ser reconhecido pelas contribuições individuais 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Remuneração baseada em desempenho organizacional ➤ Amplo pacote de benefícios ➤ Trabalho em equipe ➤ Confiar na alta gerência 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de reconhecimento e valorização ➤ Direção fraca ou desconfiança em relação à gerência

Quadro 1 – Fatores que estimulam o empenho irrestrito no trabalho

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora, com base em Davenport (2001)

⁷ YANKELOVICH, D.; IMMERWAHR, J. **Putting the Work Ethic to Work: a Public Agenda Report on Restoring America's Competitive Vitality**, New York: Public Agenda, 1983, p.17.

Ratificando os elementos-chave da pesquisa especificamente focada sobre o que é necessário para levar as pessoas a investirem capital humano, sem restrições, emergem quatro categorias de fatores, detalhadas na Figura 8, que são denominados por Davenport de Retorno do Investimento do Capital Humano (RICH): satisfação intrínseca com o trabalho; oportunidade de crescimento; reconhecimento por realizações; recompensas financeiras.

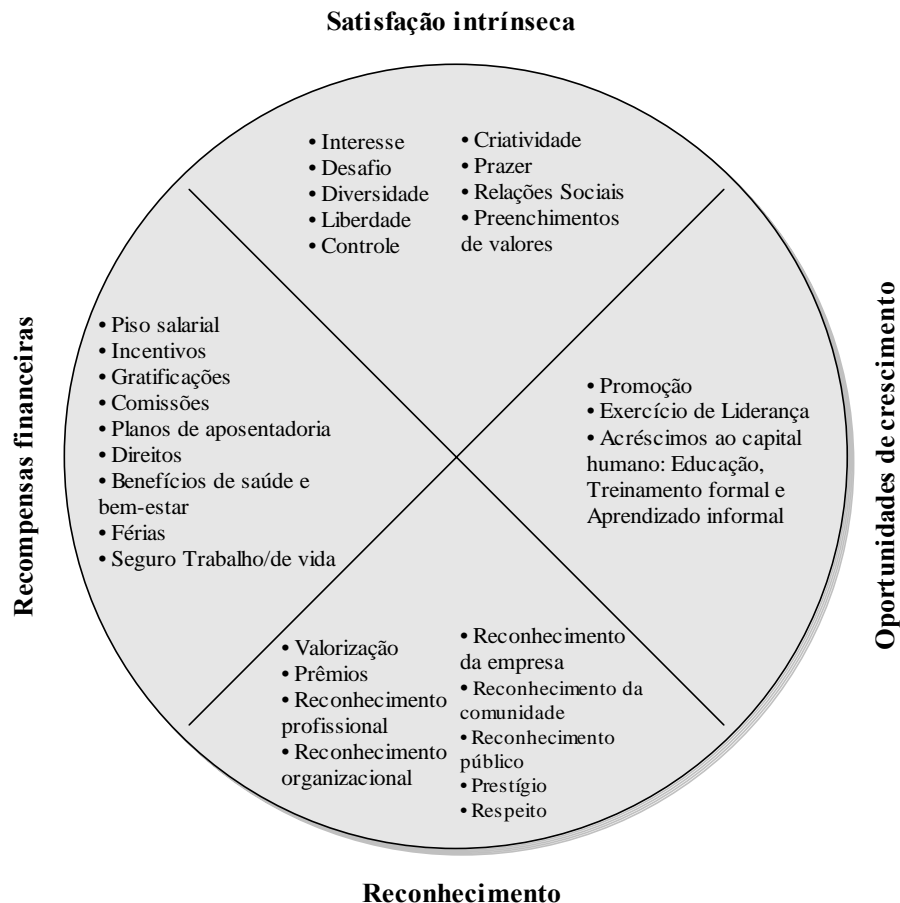


Figura 8 – Os retornos sobre investimento dividem-se em quatro categorias

Fonte: Davenport (2001, p.48)

A Figura 9 é apresentada por Davenport para representar o desempenho que leva ao retorno sobre investimento de capital humano, reforçando o comprometimento e obtendo envolvimento, onde o item “ambientes de trabalho e fatores de execução da atividade” retrata os elementos do local de trabalho e do nível de emprego que auxiliam a despertar e tornar eficaz a contribuição do capital humano de um indivíduo.

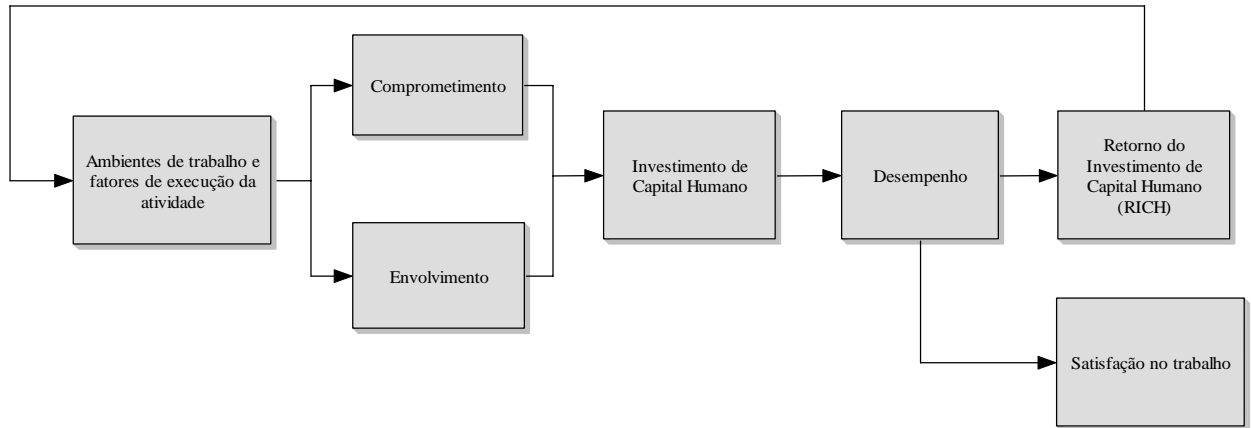


Figura 9 – O desempenho leva ao retorno sobre investimento de capital humano, reforçando o comprometimento e obtendo envolvimento

Fonte: Davenport (2001, p.51)

Davenport destaca quatro competências básicas da administração de capital humano que possibilitarão às organizações conduzir sua trajetória, pelo tratamento do capital humano, para uma vantagem competitiva:

a) Contratar pessoas qualificadas – investidores de capital humano

Em 1980, a chave do sucesso era adquirir novos negócios. Hoje, é encontrar as pessoas certas (HENRY⁸, 1998 apud DAVENPORT, 2001, p.59).

Definidas as estratégias, cabe às empresas gerenciar seu capital humano para torná-lo uma fonte de vantagens no mercado. O primeiro passo para tanto é identificar formas decisivas de capital humano, entendido aqui como os recursos intangíveis de habilidade, empenho e tempo, que os trabalhadores trazem para investir no ofício, a serem contratados.

Três aspectos são considerados eficazes numa contratação: a estratégia a ser usada, pôr em prática um contrato psicológico e conduzir o processo de contratação. As empresas podem cultivar e ampliar o conhecimento, as habilidades e o comportamento, fornecendo satisfação no trabalho, oportunidade de crescimento, reconhecimento e recompensa sobre o investimento, mas não há nada a ser feito no que tange a valores, talentos e procedimentos. Como disse Libby Sartain – Vice-presidente para pessoas da South West: contratamos atitudes e treinamos habilidades. O contrato tem que ser flexível e deixar claro o que a

⁸ HENRY, S. **Culture Club**: Signing Up The High-Tech Workforce, Tech-Capital, mar-abr 1998, p.43.

empresa espera de você e o que você pode esperar da empresa. O processo de contratação não é um prelúdio, mas sim os primeiros passos da dança do trabalho.

A estratégia para obtenção do capital humano é fortemente influenciada pela viabilidade de desenvolvimento, a urgência e a necessidade de manter as pessoas. É importante contratar pessoas que valorizem o que a empresa tem a oferecer.

b) Apoiar o investimento – equilíbrio entre organização e trabalhador (direitos e deveres)

Embora contratar bem seja crucial para adquirir capital humano estrategicamente importante, o próximo passo é criar um ambiente de alto investimento onde se possa tirar o melhor proveito dele, e definir as condições em que tal intercâmbio poderá ocorrer. Num intercâmbio bem concebido, todas as partes ficam satisfeitas com o valor que auferem. Três elementos são fundamentais e se fortalecem mutuamente para se conseguir o máximo de investimento em capital humano e estabelecer o contexto organizacional para tal intercâmbio, conforme demonstrado na Figura 10: alinhar o investimento do trabalhador com a estratégia de negócios; entender claramente as exigências do emprego e das expectativas do contrato; e saber o que ambas as partes em base de confiança estejam dispostas a cumprir com os princípios declarados e implícitos no acordo. Participação e informação são fatores que permeiam esses elementos viabilizando sua consecução.



Figura 10 – A estrutura para o investimento de capital humano
Fonte: Davenport (2001, p.107)

- c) Aperfeiçoar – preparando o caminho para altos investimentos – competência, autonomia e reforço

Três critérios adicionais aplainam o caminho para altos investimentos e altos retornos além de influenciar o modo com que as pessoas encaram seus empregos para fazerem investimento de capital humano: competência, autonomia e reforço.

A Figura 11 engloba os elementos da Figura 10. Alinhamento estratégico, compreensão do contrato psicológico e aceitação do contrato formam o contexto organizacional. Competência, autonomia e reforço envolvem investimento individual na execução da atividade. Em conjunto, esses seis fatores aparecem na Figura 9 como “Ambientes de trabalho e fatores de execução da atividade”.

Organizações que dão destaque à competência do trabalhador elevam e ajudam a liberar seu potencial em função do trabalho. Davenport entende por competência, a capacidade para a ação resultante do somatório de habilidades, conhecimentos, talentos e comportamentos para executar uma atividade (ver Figura 5).

Trabalhadores autônomos atuam livres de regras e regulamentos restritivos, agindo conforme critérios de comportamento pessoal estabelecidos por eles e investindo mais capital humano. Autonomia aqui significa um passo além do *empowerment*. Segundo Deci⁹ (1995 apud DAVENPORT, 2001, p.139):

[...] autonomia (...) é agir por vontade própria, com senso de escolha, flexibilidade e liberdade pessoal. Indica um desejo que a pessoa tenha. O inverso de ser autônomo é ser controlado, o que significa que você é pressionado a comportar-se, pensar ou sentir de determinada forma.

⁹ DECI, E. L. **Why We Do What We Do: Understanding Self Motivations**. New York: Penguins Book, 1995, p.134, 135.

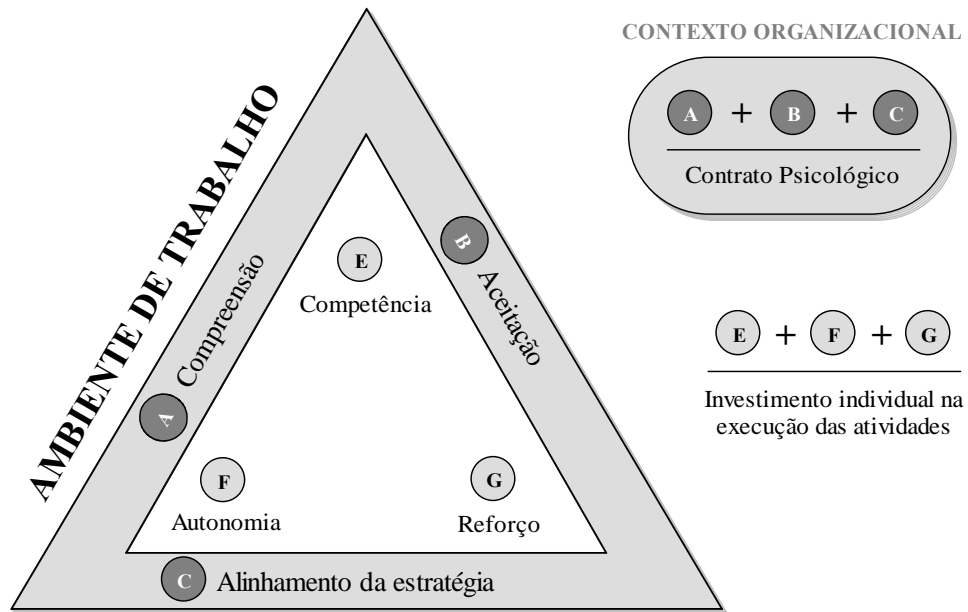


Figura 11 – Competência, autonomia e reforço inserem-se na estrutura de investimento
 Fonte: Adaptado de Davenport (2001, p.133)

d) Reter – mantendo na empresa os investidores de capital humano

Nas palavras de Thomas Stewart, articulista da revista FORTUNE, o capital humano é “como uma conta conjunta da qual tanto você quanto seu empregador podem sacar”. Isto significa que o problema para quem pretende gerenciar os investimentos feitos no seu corpo funcional, se traduz em manter esse capital humano dentro da empresa investindo nos interesses dele.

O autor comenta que o investimento de capital humano depende não só dos graus de satisfação, crescimento, desenvolvimento e recompensa (RICH), estipulados e conseguidos pelas pessoas, mas também da interação entre o ambiente organizacional e os fatores de vinculação à atividade. Essa interação influencia o comprometimento e o envolvimento e ambos têm efeito direto sobre a permanência do trabalhador na empresa. A seguir, questiona e responde: como preservar esse capital humano para o qual já cuidamos de sua aquisição, desenvolvimento e consecução da capacidade de investimento? Analisando as causas da rotatividade, incrementando valor e reforçando laços.

Ao ressaltar a importância dos gestores, Davenport (2001) afirma que grande parte da responsabilidade pelo equilíbrio do gerenciamento do capital humano recai sobre o gerente de linha, o supervisor. É ele quem apresenta o contrato psicológico oferecido pela empresa e

influencia os tipos e quantidades de RICH em cada um dos seus quatro papéis-chave: contratante, provedor de RICH, assessor de investimento e transmissor de informações.

Para tanto o líder precisará estar preparado para atrair, reter e motivar capital humano através das seguintes ações:

- definir a direção estratégica e o capital humano necessários para executar o negócio;
- garantir uma sólida compreensão do contrato psicológico e de seu cumprimento por parte da empresa;
- ajudar a esclarecer e estabelecer o vínculo entre a contribuição do capital humano e o sucesso do empreendimento;
- assegurar que a alocação e distribuição de recompensas sejam feitas em consonância com os resultados obtidos e dentro de padrões de justiça;
- construir elos de confiança cumprindo promessas e envolvendo os trabalhadores nas tomadas de decisão;
- criar um ambiente de trabalho rico em oportunidades formais e informais para consecução das competências de cada trabalhador bem como a formação de equipes e ligações pessoais;
- fomentar reconhecimento pela excelência de desempenho tanto formal quanto informal;
- ajudar as pessoas a agir com mais autonomia e investir no seu desenvolvimento de acordo com necessidades individuais específicas;
- manter as pessoas bem informadas principalmente no que tange a administração de seus investimentos de risco de capital humano, aumentando o valor dos aspectos não financeiros do retorno sobre o investimento.

Enfim, um acordo equilibrado dos interesses entre indivíduo e organização, assegurando o envolvimento no trabalho e o comprometimento com a empresa através de uma ampla rede de relacionamentos que propicie a contínua aprendizagem e o fortalecimento de elos emocionais e sociais duradouros são características que garantirão não só a retenção dos talentos imprescindíveis ao negócio como também a disponibilização de toda sua competência e empenho para o sucesso do negócio.

Como afirmaram Blau; Boal (1987), o trabalho em si possibilita ao indivíduo atender as suas necessidades pessoais de crescimento, ao passo que a empresa pode ajudar o indivíduo a atender suas necessidades sociais.

3.4.3 Gisela Demo – Políticas de gestão de pessoas nas organizações

Em sua revisão de literatura sobre gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional, Demo (2005) estudou a gestão de pessoas sob o ponto de vista de diversos autores, ressaltando que “políticas de gestão de pessoas dependem preliminarmente do contexto experimentado pelas organizações; de seus objetivos e das idiossincrasias das pessoas que a compõem”. Por este motivo, Starey (1995) argumenta que não se deve buscar receitas prontas na gestão de pessoas, uma vez que a maioria dos estudiosos reconhecidos rejeitam a idéia de soluções universais.

Segundo Legge (1995), a gestão de pessoas ganhou força, com a emergência, em 1990, de dois novos periódicos acadêmicos: *Human Resource Management Journal* (Revista de Gestão de Recursos Humanos) e *International Journal of Human Resource Management*. (Revista Internacional de Gestão de Recursos Humanos).

Seu principal foco de estudo foram os modelos normativos dos quais Legge (1995) distinguiu as definições americanas das inglesas. Sintetizando os modelos normativos, Legge ressalta dois pontos importantes:

- As políticas de gestão de pessoas devem ser integradas ao PE da organização e usadas para reforçar uma cultura organizacional apropriada;
- Os Recursos Humanos constituem uma valiosa fonte de vantagem competitiva.

Os modelos de gestão de excelência empresarial, como o japonês, priorizavam a criação de uma visão compartilhada, uma cultura de comprometimento coletivo para a consecução das metas organizacionais, normalmente expressa mais em termos filosóficos que quantitativos, ao contrário das práticas gerenciais ocidentais, que colocavam muita ênfase na racionalização dos processos e no controle dos empregados no afã de obter mais obediência e melhores resultados, minorando reclamações. (DEMO, 2005).

Em síntese, pode-se observar nos estudos de Legge (Quadro 2), que duas diferentes perspectivas foram identificadas, lembrando que a principal diferença entre a gestão de pessoas e a administração de pessoal parece ser a inclusão de suas políticas e atividades no nível estratégico da organização tornando-as incumbência também da alta gerência.

Uma perspectiva entende a gestão de pessoas integrada às estratégias organizacionais abrangendo as versões *hard* (**gestão dos recursos humanos**) sustentada por pesquisadores como Pittigrew na Inglaterra e também Devanne, Tichy e Fombrun da Escola de Michigan dos EUA, que enfatiza os aspectos quantitativos e calculativos ao ver as pessoas como qualquer outro recurso econômico.

A outra, abrangendo as versões *soft*, (**gestão dos recursos humanos**) tipificada pelo modelo de mutualidade da Escola de Harvard nos EUA e pelo modelo de Guest, sumarizado por Sisson na Inglaterra, que diferencia a gestão de pessoas da administração de pessoal não só por integrar as atividades de Recursos Humanos às estratégias empresariais, como também por ver as pessoas como patrimônio organizacional valioso e fonte de vantagem competitiva. Esta versão visa ao comprometimento via, comunicação, liderança e motivação. Enfim, o que se pretende é determinar uma estratégia empresarial que implante políticas de Recursos Humanos que “produzam empregados” (grifo da pesquisadora) de alta qualidade, que, na verdade, constituem “a diferença que faz a diferença”. (LEGGE, 1995).

COMPARATIVO ENTRE AS TEORIAS “HARD” E “SOFT” DE GRH	
SIMILARIDADES	DIFERENÇAS
<p>Enfatizam a importância de</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ integração das políticas de Recursos Humanos com as metas organizacionais; ➤ desenvolvimento das habilidades das pessoas para além de darem sua melhor contribuição à organização, alcancarem satisfação pessoal; ➤ alocar as pessoas certas nas funções certas no sentido de otimizar o desenvolvimento pessoal e, em última análise o desenvolvimento organizacional 	<p>Para a Administração de Pessoal (hard)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ cabe ao Recursos Humanos administrar as pessoas. <p>Para a Gestão de Pessoas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ todos os gerentes administram pessoas como o mais importante recurso organizacional a ser gerenciado, e são envolvidos no alcance das metas da organização; ➤ é a descoberta da administração de pessoal pelos principais executivos; ➤ é uma atividade mais central de gestão estratégica.

Quadro 2 – Comparativo entre as teorias “hard” e “soft” de GRH
 Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora, com base em Legge (1995)

Apresenta-se a seguir a gestão de pessoas segundo Guest (1987) apontada por Demo (2005).

Guest (1987) é um dos autores britânicos dos modelos normativos de gestão de pessoas citados por Legge (1995). Para Guest as principais políticas de gestão de pessoas envolvem o objetivo de integrar recursos humanos aos planos estratégicos da organização, ou seja, a internalização, por parte dos gerentes, da importância dos recursos humanos. Ele foca a atenção nas relações entre os seus resultados valiosos, que são: integração estratégica, comprometimento dos empregados com a organização, qualidade em relação às pessoas, ao desempenho, aos padrões e a imagem pública, bem como políticas de recursos humanos que maximizem importantes metas organizacionais.

Guest (1987) destaca também que para diferenciar o conceito de gestão de pessoas da tradicional administração de pessoal, é importante desenvolver hipóteses testáveis sobre seu impacto já que há poucas evidências empíricas sobre os impactos das políticas de recursos humanos nos resultados organizacionais.

Além da ênfase na integração dos colaboradores aos Planos Estratégicos da organização e do alerta para as necessidades de maiores investigações científicas na área, a grande contribuição de Guest foi o desenvolvimento do modelo normativo para gestão de pessoas, que relaciona as políticas de Recursos Humanos com os resultados esperados, tanto em nível da área de Recursos Humanos, quanto organizacionais.

Demo (2005) em suas pesquisas destaca também a gestão de pessoas segundo Ulrich et al. (1991, 2001) que aponta oito desafios competitivos que fundamentaram o novo papel da gestão de pessoas:

- 1) A globalização – exigindo modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade globais;
- 2) Cadeia de valor – redefinindo as atividades de gestão de pessoas segundo critérios dos clientes e fornecedores como avaliadores e distribuidores de valor econômico dentro da organização;
- 3) Lucratividade entre custo e crescimento – precisa-se de pessoas bem treinadas para se conectarem mais rapidamente às necessidades dos clientes e com isso aumentar a penetração de mercado da empresa; transformar o resultado de pesquisas em produtos

- de consumo, ter capacidade de adaptação, mudança e inovação envolvidas na compatibilização de culturas em fusões e aquisições;
- 4) Criar um conjunto de capacidades organizacionais através da contratação, treinamento e premiação;
 - 5) Mudança de parâmetros – aprender a mudar mais depressa e mais tranqüilamente, ter mais flexibilidade e agilidade;
 - 6) Tecnologia – como torná-la parte viável e produtiva do ambiente de trabalho, aprendendo a fomentar informações em função dos resultados empresariais;
 - 7) Atração, retenção e mensuração do capital intelectual – preparar-se para a competição acirrada pelos melhores talentos, criando políticas de gestão de pessoas que elevem o nível de liderança, a divulgação de informação (comunicação) e a geração de idéias;
 - 8) Transformação da imagem da empresa para colaboradores e clientes aumentando sua participação mental mais do que sua participação no mercado.

A resposta aos oito desafios competitivos deve-se concentrar em capacidades organizacionais, apresentadas no Quadro 3, traduzidas na necessidade dos profissionais de gestão de pessoas de se concentrarem mais nos resultados do que na melhor execução do seu trabalho, isto é, articular seu papel em termos de valor criado para colaboradores, clientes, acionistas e a sociedade como um todo.

CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS EM RESPOSTA AOS OITO DESAFIOS
Competência dos colaboradores
Velocidade
Receptividade
Agilidade
Relações
Aprendizado

Quadro 3 – Capacidades organizacionais em resposta aos oito desafios

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora, com base em Ulrich et al. (1991, 2001)

Ulrich et al. (1991) ressalta a importância de se fomentar a contribuição dos colaboradores, uma vez que quando as organizações deixam de oferecer carreira ou mesmo segurança no emprego, os funcionários passam a repensar sua dedicação à organização. (DEMO, 2005).

Na medida em que estabilidade e possibilidade de ascensão são substituídos por frágeis perspectivas de confiança, os funcionários tornarão seu relacionamento com a empresa, transacional, ou seja, concedem seu tempo, mas não se engajam plenamente nas ações da empresa.

Segundo Ulrich et al. (1991), a gestão de pessoas carece de uma teoria coesa, retratada na Figura 12, razão pela qual não se tornou tão fundamental quanto deveria ser para os negócios. Para transformar as práticas de gestão de pessoas em algo mais do que atos isolados, é importante deixar claro, conceitualmente, como e porque as políticas de gestão de pessoas produzem seus resultados.

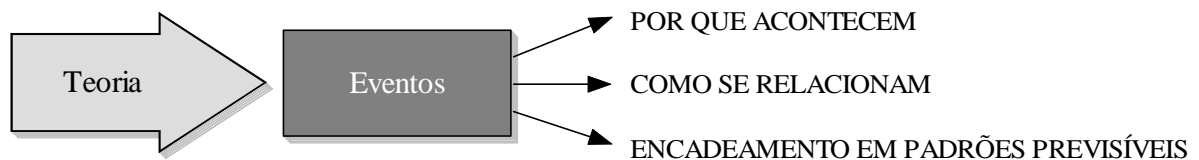


Figura 12 – Importância de uma teoria de base de gestão de pessoas

Fonte: Representação gráfica elaborada pela pesquisadora, com base em Ulrich et al. (1991)

A gestão de pessoas segundo Mathis; Jackson (2003) também foi destacada entre as relevantes por Demo (2005).

Mathis; Jackson (2003) definem a gestão de pessoas estratégica como a utilização organizacional dos Recursos Humanos para conquistar e manter vantagem competitiva, constituindo-se em poderosa *core competency* (competência essencial), definida como a capacidade organizacional que cria alto valor e que diferencia as organizações de seus concorrentes. (DEMO, 2005).

Os autores lembram ainda que a perda de talentos importantes relaciona-se à dificuldade das organizações para atingirem suas metas e que, segundo pesquisa realizada com CEO's de diversas organizações, a maior contribuição de Recursos Humanos para o sucesso organizacional será a conquista e fidelização de colaboradores talentosos.

A Figura 13 apresenta as determinantes de retenção de empregados apontadas pelos autores.

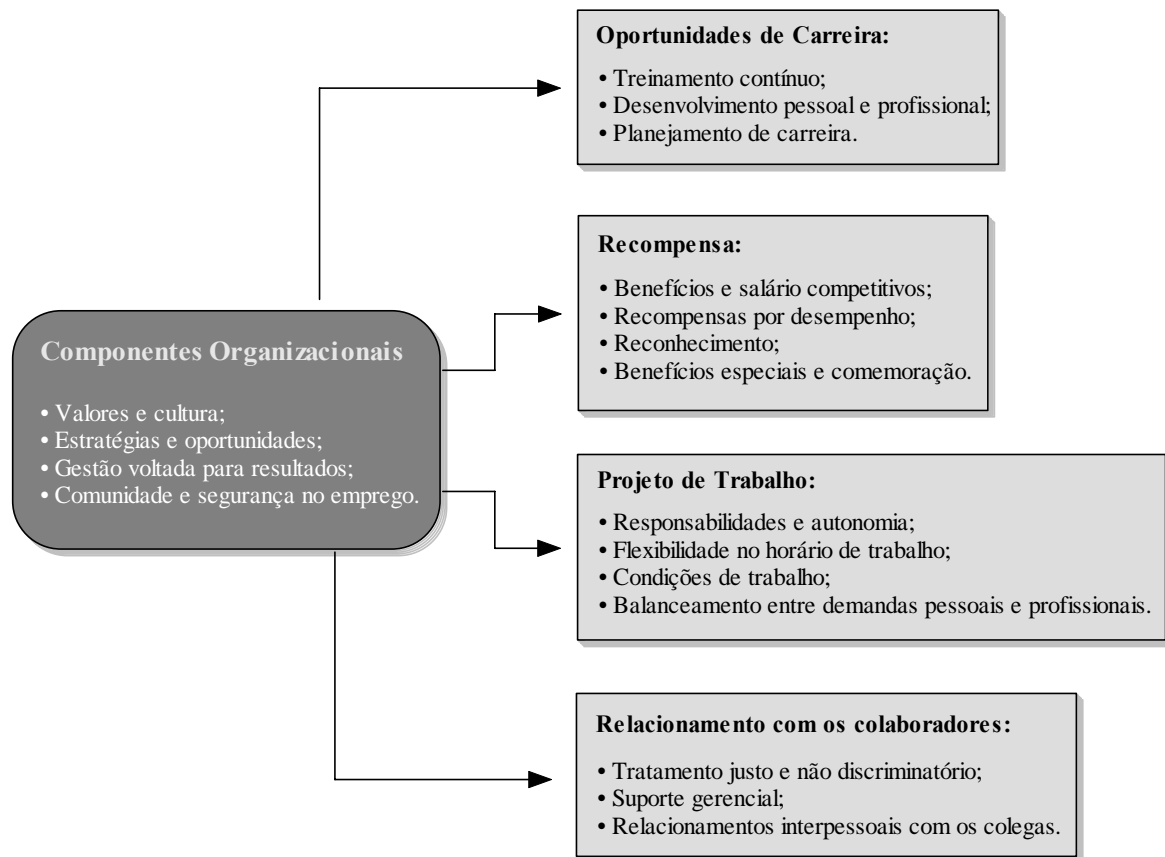


Figura 13 – Determinantes de retenção dos colaboradores

Fonte: Adaptado de Mathis e Jackson (2003, p.82)

A seguir, a visão de gestão de pessoas de Lawler III (2003), segundo Demo (2005):

Lawler III (2003) afirma que tratar bem as pessoas é fundamental para a consecução da efetividade e do sucesso organizacional. Para tanto, é necessário construir um ambiente de trabalho no qual gerências e colaboradores se respeitem e se valorizem. Isto requer liderança visionária e gerências preparadas e competentes. Como resultado para as organizações isto é traduzido pela habilidade de atrair, reter e motivar talentos a atingir a excelência. Para as pessoas, os resultados são espelhados num trabalho mais interessante, maior controle de suas carreiras e maiores recompensas.

Lawler III (2003) introduz a idéia do “espiral virtuoso do sucesso” como o relacionamento no qual as organizações e seus membros alcançam cada vez mais seus objetivos.

Resumindo-se as visões dos autores aqui apresentados pode-se concluir que atrair, reter e motivar os talentos imprescindíveis ao negócio, além de se constituir em valiosa fonte de

vantagem competitiva, é fundamental para a consecução dos objetivos estratégicos empresariais.

Para que se consiga tal intento, é necessário, considerando-se a dinâmica própria e especificidade de cada organização, assegurar o desenvolvimento e implantação de políticas de Recursos Humanos que, vinculadas às ações do planejamento estratégico, garantam o bem estar desses talentos, entendendo-se “bem-estar” como a capacidade da empresa em atender as necessidades e expectativas de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional do seu corpo funcional imprescindível.

A Figura 14 retrata o moderno posicionamento da área de gestão de pessoas definido por Oliva (2002) que realça a vantagem competitiva como resultado do entendimento dos valores pessoais e organizacionais, da visão e da missão da organização, gerando experiências compartilhadas e contínuo aprendizado das pessoas. O trabalho de Oliva (2002) foi realizado com base em quatro organizações do setor siderúrgico do sudeste do Brasil que foram privatizadas.

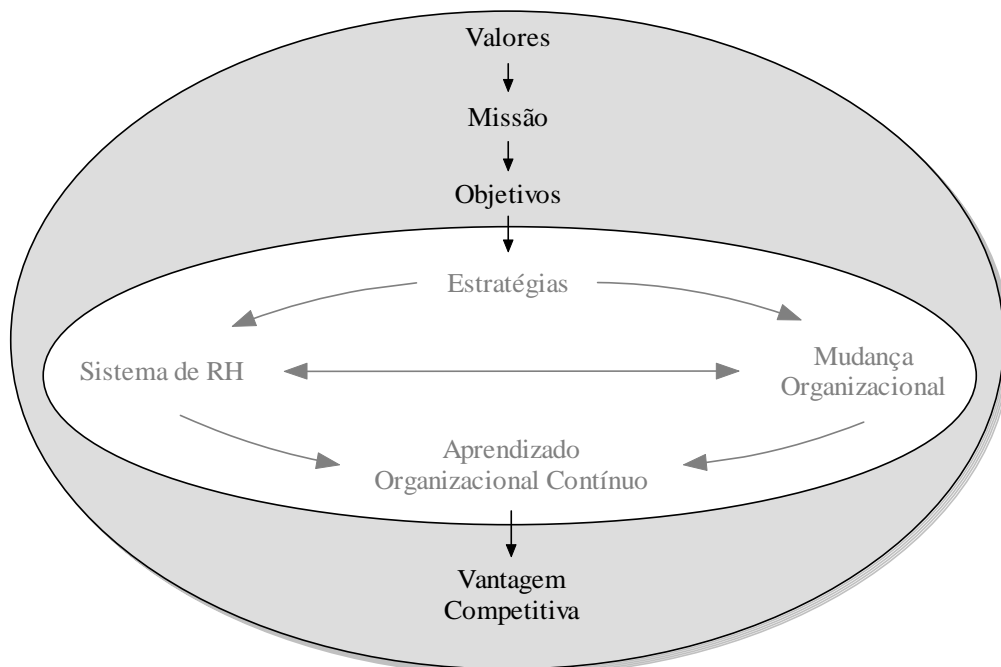


Figura 14 – O moderno posicionamento da área de gestão de pessoas
 Fonte: Demo (2005, p.73)

3.5 OUTRAS PESQUISAS SOBRE O MESMO TEMA

A maioria dos estudos encontrados que tratam de temas semelhantes ao abordado nesse trabalho refere-se a políticas de gestão de pessoas, gestão de Recursos Humanos, papel dos profissionais da área e evolução da mesma. Verificaram-se também alguns estudos sobre a correlação entre gestão de Recursos Humanos e desempenho empresarial. Procurou-se complementar a literatura pesquisada com o atual trabalho, motivo pelo qual se reconhece a importância do mesmo, no sentido de apontar as práticas que as empresas têm que ter para melhorar a administração de seus Recursos Humanos e sua gestão.

3.5.1 Estudos de casos empresariais sobre políticas de gestão de pessoas

Schule et al.¹⁰ (1987 apud DEMO, 2005, p.56) afirmam que as organizações que desejam obter vantagem no mercado normalmente utilizam algumas estratégias que são mais efetivas quando coordenadas com práticas de gestão de pessoas, ou seja, diferentes estratégias competitivas requerem diferentes habilidades e comportamentos dos empregados.

Baseados em exemplos empresariais, os autores buscaram estabelecer vínculos entre as estratégias de redução de custos, melhoria da qualidade ou inovação, com algumas práticas de gestão de pessoas e com características esperadas dos empregados.

Welch (2001) relata sua experiência na General Electric, ressaltando que toda organização deve tornar-se uma “organização que aprende”, pois sua maior vantagem competitiva são as pessoas de talento e, para atrair e obter a lealdade de funcionários competitivos e talentosos, basta lhes oferecer excelência em treinamento, ótimo ambiente de trabalho e oportunidades de crescimento pessoal e profissional. Em outras palavras, políticas profícuas de gestão de pessoas. Comumente, segundo Welch, funcionários sob estas políticas serão comprometidos.

Em suas pesquisas sobre o papel das pessoas nas organizações, Pfeffer; O’Reilly (2001) tentaram, em um estilo prescritivo, sumarizar a “fórmula do sucesso” das organizações ditas orientadas para as pessoas. Segundo os autores, tais organizações colocam os valores e a cultura em primeiro lugar, primando pela coerência na prática das políticas de gestão de

¹⁰ SCHULET, R. S.; GALANTE, S. P.; JACKSON, S. E. **Matching effective HR practices with competitive strategy.** Personnel Management, p.18-27, Sept. 1987.

peças e a principal função do líder é assegurar que os valores sejam aplicados para todas as pessoas.

As conclusões de seus estudos relatam que as organizações que implantaram políticas profícuas de gestão de pessoas obtiveram um aumento significativo em índices organizacionais, como vendas e lucratividade.

Branham¹¹ (2002 apud DEMO, 2005, p.59) baseou seus estudos nos fatores de valorização e motivação dos talentos nas organizações. Ele sugere algumas práticas de gestão de pessoas no sentido de reter ou fidelizar os melhores colaboradores. Estas práticas foram subdivididas em quatro grandes grupos:

- ser uma organização na qual as pessoas queiram trabalhar;
- selecionar as pessoas certas logo de início definindo seu perfil;
- proporcionar um começo, com autonomia, reconhecendo a iniciativa;
- recompensar para manter o compromisso.

O autor ressalta que, para se desenvolver uma estratégia que considere efetivamente as pessoas e seu alinhamento com os valores da organização, é preciso envolvê-las nas decisões importantes, educá-las, treiná-las continuamente e contemplá-las de forma financeira, social e psicológica para que realizem suas metas. Segundo as pesquisas da revista americana Fortune sobre as organizações atraentes para se trabalhar, destacam-se aquelas que promovem condições em que as pessoas realmente possam agregar valor e aquelas cuja cultura é baseada em princípios, confiança e *empowerment* (autonomia e poder). Para o autor, é mister que as políticas de gestão de pessoas tenham como premissa básica a valorização das pessoas.

O estudo de Kotler (2003) enfatiza que os empregados devem vir em primeiro lugar nas estratégias empresariais concluindo que o nível de satisfação dos empregados é, em última instância, o nível de satisfação dos clientes. Ele afirma que, ter uma remuneração generosa é uma política de gestão de pessoas que assume especial relevância atualmente trazendo conseqüências, como baixa rotatividade, custos de contratação mais baixos e menores despesas com treinamento. Ele ressalta que os empregados devem sentir-se parte de uma

¹¹ BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

organização que vale a pena, executando funções que realmente agreguem valor e contribuindo para resultados importantes, o que só é possível onde haja culturas organizacionais fortes e valores compartilhados.

Em pesquisa realizada pela *Harvard Business School*, em organizações tidas como bem-sucedidas, Zaltman (2003) obteve os construtos relativos ao que os clientes entendem como organizações respeitadas e pelas quais optariam para fazer suas compras. São eles: zelo pelo pessoal, confiabilidade, honestidade, inovação e criatividade, caráter moral, orientação proativa e hospitalidade. No que tange ao zelo pelo pessoal, o autor aponta as percepções dos consumidores de como a organização trata seus próprios empregados, principalmente em termos de salários, benefícios e formas de relacionamento, ressaltando tais fatores como importantes políticas de gestão de pessoas.

3.5.2 Estudos de práticas gerenciais de políticas de gestão de pessoas

O estudo de Storey¹² (1992 apud DEMO, 2005, p.61) visou avaliar mudanças nas práticas de gestão de empregados em organizações tidas como referência. A remuneração baseada no desempenho já era adotada por quase todas as organizações de ponta, assim como a ênfase dada à comunicação direta e à participação dos empregados nas decisões estratégicas. Surpreendentemente, foi encontrada baixa correlação entre políticas de gestão de pessoas e qualidade de vida nas organizações. Comprometimento, confiança e satisfação dos empregados também não estiveram fortemente associadas às políticas de gestão de pessoas.

Segundo o autor, isso se deve às diferentes versões *hard* – entendendo as pessoas como qualquer outro recurso econômico (que foca principalmente a questão da integração das políticas de Recursos Humanos com a estratégia empresarial, cultura organizacional ênfase nos aspectos quantitativos e calculativos) e a *soft* – entendendo as pessoas como patrimônio organizacional valioso e fonte de vantagem competitiva (além de integrar Recursos Humanos com as estratégias, visa gerar comprometimento via comunicação, liderança e motivação).

Guest; Hoque (1994) buscaram investigar as relações entre a presença de especialistas em gestão de pessoas nas organizações e a existência de importantes políticas de gestão de

¹² STOREY, J. **HRM in action**: the truth is out at last. *Personnel Management*, 24 (4), p.28-31, 1992b.

peças, bem como entre a existência dessas políticas com o desempenho organizacional. A primeira apresentou resultado mais significativo, quando se observou a presença de um especialista em gestão de pessoas que investia mais da metade do seu tempo no tema e podia garantir a implementação dessas políticas na diretoria da empresa. Já a segunda, apesar de apresentar correlação, foi mais tênue.

O estudo de Edwards (1991) comprovou que políticas de gestão de pessoas resultam em desempenho organizacional superior e isto se deve a um fato, já comprovado também por outros pesquisadores, como Guest; Hoque (1994) e Storey (1992) que encontrou correlações baixas entre desempenho organizacional e políticas específicas de gestão de pessoas, como remuneração baseada em desempenho. Guest; Hoque advertem que a relação só será forte quando considerado o conjunto de práticas, ou políticas, e não práticas isoladas, pois a chave é a *integração estratégica* entre um conjunto de boas políticas de gestão de pessoas e a estratégia de negócios.

O estudo de MacDuffie (1995), em montadoras de automóveis, comprovou haver grande sinergismo entre, os indicadores, representativos da moderna gestão de pessoas, IST – sistemas de trabalho e IPRH – procedimentos de Recursos Humanos, e uma maior produtividade. O IST avalia o nível de participação dos trabalhadores, o número de sugestões sobre produção recebidas dos empregados, a extensão da aplicação de rotação de funções e o grau de participação dos trabalhadores nas tarefas relativas à qualidade. Já o IPRH avalia o grau em que a seleção de pessoas é baseada em abertura para o aprendizado e não em experiência prévia, o grau em que as barreiras de status entre gerentes e trabalhadores são minimizadas (harmonização entre níveis), o grau em que o treinamento é disponível tanto para recém-contratados quanto para funcionários antigos e o grau em que os níveis de remuneração são proporcionais ao desempenho do trabalhador e da organização.

Wood; Wall (2002) destacaram do estudo de MacDuffie (1995) um terceiro indicador que é o Índice de Uso de Buffers, projetado para refletir o grau em que as plantas das fábricas haviam adotado a produção enxuta (*just-in-time* – procedimento de qualidade total), apontando como inovação do estudo o fato de ter verificado tanto os efeitos da GAP quanto seus efeitos na produção enxuta, que requer trabalhadores flexíveis e comprometidos para solucionar problemas “*on line*” (na hora que acontecem) para que ela seja bem sucedida.

MacDuffie descobriu que os três conjuntos de práticas (que ele denominou de Índices) estavam associados à produtividade das fábricas (menor número de horas trabalhadas e menor número de defeitos por veículo), porém, só o Índice de Uso de *Buffers* não se associava à melhor qualidade.

Ezzamel et al. (1996) desenvolveram estudo com gerentes de várias organizações inglesas com o intuito de avaliar sua percepção em relação às mudanças nas práticas e na retórica da gestão de pessoas. Eles atestaram que organizações que possuem políticas de gestão de pessoas integradas às metas organizacionais parecem minorar seus prejuízos e otimizar seus lucros e resultados. Desta forma, podem recompensar seus empregados com um pacote de benefícios competitivo e um ciclo virtuoso de gestão de pessoas é formado. Eles argumentam que as políticas de gestão de pessoas são profícuas para garantir vantagem competitiva, pois promovem um bom relacionamento entre organizações e seus membros e uma nova era de gestão orientada às pessoas, embora seus resultados tenham demonstrado que a integração da gestão de pessoas com a estratégia empresarial é uma exceção e não uma regra na prática, como deveria ser.

Huselid et al. (1997) mostraram em seu estudo uma relação positiva entre eficácia estratégica da gestão de pessoas e desempenho empresarial, para um indicador de produtividade e para dois indicadores de lucratividade. Eles consideraram as seguintes práticas de gestão de pessoas: trabalho de equipe, participação dos empregados, *empowerment* (processo de delegar tarefas e responsabilidades aos empregados), comunicação gerente-subordinado, flexibilidade, desenvolvimento da força de trabalho, desenvolvimento gerencial e planejamento da sucessão.

Wood; Wall (2002) ressaltam que este estudo representou um avanço metodológico em dois sentidos: ele examina a relação entre as práticas e melhorias de desempenho durante o transcorrer do próprio ano e se elas influenciariam também no ano seguinte e, além disso, o uso efetivo das práticas de Recursos Humanos. As análises das respostas mostraram que existiam duas dimensões. Uma, que os autores denominaram de Eficácia Estratégica da GRH, relativa a quão bem a função GRH desenvolvia os trabalhadores quanto a trabalhos de equipe, participação, *empowerment*, comunicação, flexibilidade, desenvolvimento e sucessão. A outra dimensão, chamada de Eficácia Técnica da GRH, media quão bem as tarefas tradicionais (recrutamento, seleção, treinamento, desempenho, remuneração) eram conduzidas.

Os resultados apontaram relação positiva com relação à Eficácia Estratégica, porém não houve relação estatisticamente significativa com a Eficácia Técnica da GRH com qualquer medida de desempenho. Como no estudo anterior de Huselid (1995), os resultados estatísticos, das relações entre práticas de GRH e desempenho organizacional, foram modestos, mas as implicações financeiras mostraram-se importantes.

Peccei; Rosenthal (2001) realizaram uma pesquisa empírica para testar algumas políticas de gestão de pessoas no sentido de gerar nos empregados um comportamento de orientação para o cliente. Os estudos revelaram que os empregados que percebem práticas de gestão de pessoas, como o estilo de liderança voltado à participação e ao envolvimento dos empregados, e os que receberam treinamentos baseados em valores de orientação ao cliente e excelência em serviços de fato estiveram mais propensos a se sentirem como tendo maior autoridade, competência e autonomia no trabalho. Assim, o *empowerment* psicológico apareceu positivamente, associado ao comportamento dos empregados orientados aos clientes.

3.5.3 A gestão de pessoas no Brasil

Demo (2005) cita que as pesquisas: “Profissional de Recursos Humanos: um grupo à procura de legitimação” de Dutra (1987) e “O papel estratégico de Recursos Humanos” de Albuquerque (1987) enfatizam que apesar do reconhecimento da necessidade de se tratar a gestão de pessoas de forma estratégica, na prática, a participação da área se restringe à administração de processos operacionais.

Cabe ressaltar que na década de 90, o país sofre profundas modificações no cenário econômico, que afetam diretamente o padrão de competitividade das organizações.

Vennosa; Abbud (1995), em sua pesquisa, constataram que as organizações continuavam privilegiando apenas as atividades essencialmente burocráticas das áreas de recrutamento e seleção, benefícios e treinamento. A maioria das organizações não possuía planejamento de carreira formalizado, planejamento de Recursos Humanos, e muitas organizações sequer faziam avaliação de desempenho, não possuíam serviço social e tampouco faziam pesquisas de salários.

Curado et al. (1995) constataram que as políticas de gestão de pessoas eram pouco sofisticadas e diversificadas e também não claramente formuladas e sistematizadas. Na maioria das organizações, as ações de pessoal eram centralizadas em departamento específico para a área. Políticas como recrutamento interno, treinamento e administração de carreiras eram pouco privilegiadas, revelando a falta de preocupação com a tradução de PE em ações e, portanto, com o longo prazo.

Fisher (1998) ressalta que a partir de 1995, o reconhecimento da importância que passa a ter o cliente diante de um cenário de hipercompetitividade, faz com que surja uma nova tendência nas estratégias adotadas pelas organizações brasileiras. Dentre as políticas e práticas mais adotadas, destacam-se: planejamento estratégico, trabalho de equipe, gestão da qualidade total, aquisição de equipamentos automáticos, planejamento das necessidades de materiais etc. Fischer constatou o quanto tais políticas dependem fundamentalmente do envolvimento e da participação das pessoas nas organizações, delineando as novas perspectivas da atual gestão de pessoas.

3.5.4 Estudos nacionais sobre políticas de gestão de pessoas

Grohmann; Scherer¹³ (2001 apud DEMO, 2005, p.64) realizaram pesquisa empírica para discutir a importância da motivação para o sucesso organizacional, utilizando a Teoria de *Herzberg* dos dois fatores, motivacionais e higiênicos (ou condicionantes), com 85 organizações gaúchas que obtiveram certificação ISO (*International Standardization Organization* – Organização de Padronização Internacional). Os resultados mostraram que a distinção entre motivação e condicionamento é totalmente desconhecida e ignorada pelas organizações pesquisadas. Apesar da pouca diferença, os instrumentos condicionantes positivos obtiveram uma pontuação um pouco maior, as duas hipóteses foram comprovadas. Elas eram:

- a) hipótese 1 – para obter de seus empregados o comportamento desejado, as organizações utilizam instrumentos essencialmente motivacionais, instrumentos condicionantes positivos e instrumentos condicionantes negativos.

¹³ GROHMANN, M. Z.; SCHERER, F. L. **O que mais motive na visão das organizações: dinheiro ou elogio?** Anais do XXV ENANPAD, Campinas, 2001.

- b) hipótese 2 – os instrumentos condicionantes positivos são considerados como os mais importantes pelas organizações pesquisadas.

A responsabilidade apareceu como o fator mais valorizado pelas organizações e a liberdade de escolha como menos valorizado. As autoras concluíram que os fatores motivacionais são os principais geradores de satisfação no trabalho e os higiênicos, os principais geradores de insatisfação no trabalho e para se obter satisfação, primeiro deve-se evitar a insatisfação. Assim, o condicionamento torna-se um pré-requisito para a motivação.

Para uma melhor compreensão, considera-se importante o Quadro 4:

INSTRUMENTOS	FATORES
CONDICIONANTES POSITIVOS (recompensas)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ salários ➤ segurança no emprego ➤ benefícios ➤ condições físicas do ambiente de trabalho ➤ políticas organizacionais ➤ relacionamento com superiores
CONDICIONANTES POSITIVOS (recompensas)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ relacionamento com colegas ➤ reconhecimento monetário pelo bom desempenho
CONDICIONANTES NEGATIVOS (punições)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ desconto por atraso ➤ desconto por faltas ➤ multas ➤ advertências ➤ suspensões
ESSENCIALMENTE MOTIVACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ condições para que os empregados consigam realização ➤ reconhecimento simbólico pelo bom desempenho ➤ possibilidade de promoção de trabalho ➤ responsabilidade por suas atividades ➤ liberdade de escolha ➤ oportunidade de crescimento pessoal ➤ incentivo à resolução de problemas ➤ pleno uso das habilidades ➤ possibilidade de utilizar a criatividade pessoal

Quadro 4 – Fatores motivacionais e condicionantes

Fonte: Grohmann; Scherer (2001, p.6)

Tolfo; Piccinini (2001) apresentaram um contraponto aos resultados do trabalho de 1997, 1999 e 2000, da revista Exame “As 100 melhores empresas para se trabalhar”. Elas observaram, ao longo dos anos, uma diminuição do número de organizações brasileiras que figuraram entre as dez melhores, evidenciando que as políticas de gestão de pessoas não podem ser consideradas uma competência central das organizações brasileiras.

Foi ressaltado também que, nos dois primeiros anos de análise (1997 e 1999), as práticas de gestão de pessoas mais positivamente avaliadas pelos empregados enfatizaram, o orgulho da organização e do trabalho e no ano de 2000 a oportunidade de carreira e treinamento.

3.5.5 Produção dos principais periódicos nacionais entre 1999 e 2003, com base em autores internacionais

Novos ambientes de produção, competição global e novas tecnologias de informação são alguns dos tópicos utilizados para enfatizar que as organizações necessitam de mudanças no seu processo de avaliação de desempenho. Relacionando a gestão de pessoas com o desempenho empresarial aparecem dois estudos:

- a) Schiell; Morisette (2000) engendraram uma discussão teórica sobre o tema constatando que as medidas de desempenho das organizações, suas estratégias e ações são complementares e seu alinhamento é ingrediente essencial ao sucesso organizacional. Para se conseguir uma melhor avaliação do desempenho organizacional, atestam os autores que é preciso integrar três aspectos: processos internos, resposta organizacional ao ambiente externo e a resposta do ambiente relativa à contribuição da organização.
- b) Wood; Wall (2002) com base na GAP e na sua diferenciação dos trabalhos de Psicologia tradicional, os autores apontam três pressupostos mais fortes e específicos que guiam boa parte do trabalho sobre gestão de Recursos Humanos:
 - a vantagem competitiva de uma organização é derivada do desenvolvimento tanto do aspecto humano quanto do técnico de seu negócio;
 - o elemento comum às propostas de GAP é o seu contraste com o controle, ou o estilo taylorista, da gestão de recursos humanos;
 - as práticas de GAP se reforçam mutuamente.

O artigo retoma de forma crítica as evidências de que as práticas de GAP apresentam superioridade sobre as práticas de recursos humanos baseadas no modelo de controle taylorista, avaliando o argumento de que o modelo de GAP está associado a melhor desempenho da organização e, apontando as direções que a pesquisa deve tomar para o futuro.

Como conclusões ele aponta que a maior parte das pesquisas realizadas até o momento dá suporte ao argumento de que se justifica o uso de práticas de alta participação por resultar em melhor desempenho organizacional. Delineiam-se também alguns problemas e omissões constatados nos trabalhos, de ordem conceitual, no que se refere a ausência de uma teoria bem-articulada e aceita da GAP e da gestão de Recursos Humanos em geral, bem como de ordem metodológica – o uso excessivo de estudos transversais. Destacam-se as contribuições que a Psicologia tem a dar para o estudo sistemático desses assuntos.

Os seguintes estudos são apontados no levantamento dos autores Wood; Wall (2002):

- Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover (ARTHUR, 1994)

Arthur conduziu um dos primeiros estudos sobre a relação entre gestão de Recursos Humanos e desempenho organizacional, com uma amostra de 30 siderúrgicas norte-americanas de pequeno porte. Ele distingue as empresas, com relação à gestão de pessoas, com enfoque no compromisso e no controle. O compromisso se caracterizava por possuir participação dos empregados nas decisões gerenciais, programas formais de participação, treinamento em resolução de problemas em grupo e ênfase em habilidades. O controle se caracterizava pelo menor desenvolvimento das práticas descritas, com o objetivo de reduzir custos diretos com mão-de-obra ou o aumento da eficiência pelo incentivo à obediência a regras e procedimentos específicos, e premiação com critérios de produção mensuráveis.

Seus resultados comprovaram que as empresas com enfoque no compromisso apresentavam maior produtividade e metade da rotatividade da mão-de-obra, além de menor taxa de refugo. Os resultados evidenciaram clara relação entre um grupo de práticas de GRH e desempenho organizacional.

- The effects of human resource management practices on productivity (ICHNIEWSKI et al., 1997)

Também aplicado em siderúrgicas, este estudo incluiu um componente longitudinal ao analisar 36 linhas de acabamento de aço. Eles categorizaram as empresas em quatro tipos. O Sistema de Recursos Humanos 1 era o mais inovador, correspondia ao conceito de GAP. As empresas deste tipo tinham as seguintes características: procedimentos sistemáticos de seleção de pessoal, trabalho em equipe, rotação de funções, treinamento fora do local de trabalho, estabilidade de emprego, praticas sistemáticas de comunicação e sistemas de recompensa que premiavam tanto qualidade quanto quantidade de produção. Em contraste, o Sistema de Recursos Humanos 4 não possuía nenhuma dessas características. Os Sistemas 2 e 3 ocupavam posições intermediárias.

Sua medida de desempenho fundamental foi o tempo de operação da linha, porque ele determina diretamente o volume de produção e é comparável entre empresas. As empresas do Sistema 1 apresentaram melhores performances, embora os pontos percentuais não tenham sido tão significativos, mas seus reflexos nos resultados financeiros foram. Seus resultados aumentaram a confiança sobre a existência de uma relação causal entre práticas de gestão de pessoas e desempenho organizacional.

- The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance (HUSELID, 1995)

Os estudos anteriores foram de escala relativamente reduzida, pois analisaram somente um setor empresarial. Huselid (1995) marcou sua contribuição ao estudar conjunto maior e mais diversificado de empresas e ao utilizar critérios de desempenho alternativos. Ele obteve informações sobre as práticas de Recursos Humanos de 968 organizações e as reuniu em dois grupos: Habilidades dos Trabalhadores e Estruturas Organizacionais e o segundo grupo Motivação do Trabalhador. O primeiro tratava do compartilhamento de informações, análise formal do trabalho, pesquisas de atitude, treinamento e testes de seleção, participação em círculos de qualidade ou em equipes multifuncionais de gerentes e trabalhadores e remuneração por resultados. O outro incluía a avaliação de desempenho, o recrutamento de pessoal e a promoção por mérito.

Os resultados mostraram que o grupo Motivação do Trabalhador estava significativamente relacionado com produtividade (tinham mais vendas por empregado), enquanto o grupo Habilidades dos Trabalhadores e Estruturas Organizacionais não. Contudo, nenhuma medida de práticas de GRH teve relação significativa com rotatividade da mão-de-obra. Embora os resultados não tenham sido impressionantes quanto à força de suas relações estatísticas, eles não deixam de ser significativos e reforçam a noção da importância das práticas de GRH no desempenho empresarial.

- Os estudos de Patterson et al. (1997) e Patterson; West; Wall (2000a; 2000b) em empresas inglesas de unidade única

Existem diversas incertezas na relação entre GRH e desempenho quando as amostras incluem organizações com múltiplas unidades. Este estudo foi focalizado em organizações de uma única unidade, argumentando que se houver efeito da GRH no desempenho, ele deve ser mais forte nesse tipo de amostra. Os autores também fizeram uso de um estudo longitudinal, examinando como o uso de práticas de GRH se relacionava com o desempenho subsequente e as mudanças no decorrer do tempo.

A análise revelou dois grupos de GRH que tendem a aparecer juntos. O primeiro foi chamado pelos pesquisadores de Aquisição e Desenvolvimento de Habilidades dos Empregados porque compreendia recrutamento e seleção, programa de introdução de novos empregados, treinamento e avaliação. O segundo foi chamado de Projeto do Trabalho, pois incluía flexibilidade de habilidades, variedade de cargos, responsabilidade do cargo e equipes formais. Duas medidas de desempenho foram tomadas: produtividade e lucro. Outras medidas analisadas como independentes dos dois fatores principais foram: uso de equipes de melhoria da qualidade, comunicação sistemática com os empregados, harmonização, salários comparativos e remuneração por resultados.

Os dois grupos mostraram-se significativamente relacionados com o desempenho posterior e com a mudança de desempenho. Contudo, as outras medidas não apresentaram efeitos relevantes.

Os resultados são importantes por mostrarem que a relação das práticas de GRH com produtividade e lucros é mais substancial do que a das práticas não relativas à GRH.

➤ Outros estudos empíricos relevantes

Para melhor visualização, compôs-se o Quadro 5 com os estudos empíricos que deram apoio à idéia de que as práticas com alta participação beneficiam o desempenho empresarial, apontando em seguida, no Quadro 6, os três estudos que não mostraram uma relação positiva entre GRH e desempenho.

ESTUDOS EMPÍRICOS QUE MOSTRAM RELAÇÃO POSITIVA ENTRE GRH E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL		
ANO	AUTOR / TEMA	ONDE / COMO
1995 1998	Lawler, Mohrman e Ledford Creating high performance organizations Strategy for high performance organizations	Grandes empresas norte-americanas de manufatura e serviços
1996	Delaney e Huselid The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance	Empresas norte-americanas com e sem fins lucrativos
1996	Delery e Doty Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions	Bancos
1996	Koch e McGrath Improving labor productivity: human resource management policies do matter	Estudo multissetorial
1996	Youndt, Snell, Dean e Lepak Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance	Estudo longitudinal em 97 empresas norte-americanas de manufatura
1999	Hoque, K HRM and performance in the UK hotel industry	Pesquisa no setor hoteleiro britânico
2000	Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off	Empresas norte-americanas dos setores de siderurgia, vestuário e equipamentos médicos
2001	Guthrie, J.P. High involvement work practices and, turnover and productivity: evidence from New Zealand	Estudo transversal em empresas neozelandesas

Quadro 5 – Estudos empíricos que mostram relação positiva entre GRH e desempenho organizacional

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora, fundamentada nos autores Wood; Wall (2002)

ESTUDOS EMPÍRICOS QUE NÃO MOSTRAM RELAÇÃO POSITIVA ENTRE GRH E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL			
ANO	AUTOR	ONDE/ COMO	RESULTADOS
1994	Guest e Hoque The good, the bad and the ugly: employee relations in new non-union workplaces	119 organizações britânicas recém-abertas	Efeitos na menor rotatividade de trabalhadores e na diminuição de conflitos e não na produtividade
1998	Wood e Menezes High commitment/management in the UK: evidence from the workplace industrial relations survey and employers' manpower and skills practices survey	Amostras representativas de ambiente de trabalho britânicos (the 1990 Workplace Ind Relations Survey)	Melhor desempenho financeiro dos grandes usuários de gestão com alta participação em relação aos moderados mas não em relação aos que faziam poucos uso das práticas
1999	Wright, McCormick, Sherman e MacMahan The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance	Refinarias de petróleo norte-americanas	Relação negativa entre práticas de GRH com indicadores de desempenho

Quadro 6 – Estudos empíricos que NÃO mostram relação positiva entre GRH e desempenho organizacional
Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora, fundamentada nos autores Wood; Wall (2002)

3.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO DA LITERATURA

Fazendo-se uma leitura do ambiente externo, pode-se observar que a sustentabilidade, calcada nas práticas do TBL (economicamente viável, socialmente justa e ambientalmente correta), passa a exigir da sociedade e conseqüentemente das organizações uma nova postura. Nessa nova ordem, é fundamental primar-se não só pelos aspectos econômicos, como também por uma sociedade mais justa e pela preservação do meio ambiente.

No que tange ao ambiente organizacional, as constantes mudanças do mundo globalizado exigem que as empresas imprimam uma cultura que privilegie a rapidez e flexibilidade, facilitando dessa forma sua capacidade de se adaptar ao mercado e aos seus principais clientes. Hoje a marca, a reputação e os talentos são valiosos, logo, gerir o intangível é tão crítico quanto administrar o tangível. Essa forma de gestão exige das lideranças a habilidade de reunir pessoas e desenvolver relacionamentos, dando sentido ao trabalho, criando um significado para a empresa e um propósito com o qual os empregados se identifiquem e do qual se orgulhem.

Na acirrada competição do dia-a-dia, é preciso criar um diferencial que se traduza numa vantagem competitiva para a organização, difícil de ser copiada pelos concorrentes. Este diferencial se baseia no intangível, que inclui criatividade, inovação, ousadia, empreendedorismo, sendo para tanto necessário atrair, reter e motivar os talentos imprescindíveis ao negócio. Talentos são aquelas pessoas que as organizações não podem perder por dois motivos. Primeiro porque eles são quase insubstituíveis e segundo porque a concorrência pode contratá-los e com eles, levar todos os conhecimentos acumulados, essenciais ao negócio. Portanto, conclui-se que a grande busca das organizações é por lealdade, envolvimento e comprometimento dos empregados para garantir seu sucesso.

São notórias, entre os autores apontados nesta revisão de literatura, as afirmações que corroboram essa forma de pensar, tanto no que se refere à gestão das organizações quanto à gestão de pessoas.

Com relação aos princípios de gestão apresentados pelos principais autores, Griffiths; Petrick (2001) ressaltam a importância de se criar arquiteturas organizacionais que permitam responder mais rapidamente às oportunidades e ameaças de sustentabilidade e que possibilitem a incorporação do conhecimento dos empregados nas tomadas de decisões estratégicas.

Davenport (2001) defende que as pessoas devem ser vistas como bem de valor a ser desenvolvido e para que se consiga envolvê-las com as atividades que fazem, e comprometê-las com a organização é preciso gerar valor numa via de mão-dupla na relação empregado versus empregador.

Demo (2005) reúne autores como Lawler, Pfeffer e Kotler que afirmam que os empregados devem vir em primeiro lugar nas estratégias e devem ser respeitados e valorizados já que constituem o grande diferencial competitivo em relação à concorrência.

Com relação às práticas de gestão de pessoas, Griffiths e Petrick sugerem que se equilibre satisfação, crescimento e desenvolvimento, com lucratividade e produtividade, aumentando o comprometimento e envolvendo o conhecimento dos empregados nas tomadas de decisões, reconhecendo e recompensando os destaques.

Davenport aponta que, além de contratar pessoas qualificadas, deve-se reter os investidores de capital humano preparando o caminho com competência, autonomia e reforço, bem como dando recompensa financeira e reconhecimento por resultados.

Dentre as práticas de gestão de pessoas mais apontadas pelos autores citados por Demo (2005), pode-se enumerar o envolvimento (comunicação, participação, reconhecimento, e relacionamento); treinamento e desenvolvimento; condições de trabalho (benefícios, segurança e saúde, tecnologia) e recompensas (remuneração, incentivo, plano de carreira) para melhorar a satisfação, a motivação e os níveis de desempenho dos empregados.

Expressivo número de pesquisas desenvolvidas sobre o mesmo tema relata uma forte correlação entre gestão de Recursos Humanos e desempenho organizacional. Alguns fatores de gestão de pessoas foram significativamente considerados nos estudos, entre eles: participação nas decisões, comunicação, trabalhos de equipe, sistema de remuneração.

4 ESTUDO DE CASO: AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DO PÓLO TECNOLÓGICO DE SANTA RITA DE SAPUCAÍ

“O futuro do seu negócio está nas mãos dos seus empregados”.

Akio Morita

Este capítulo apresenta dados sobre a cidade de Santa Rita do Sapucaí, local onde foi realizado o estudo de caso, sobre a base educacional local, sobre o que caracteriza um pólo tecnológico e sobre as empresas envolvidas.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA CIDADE DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ ¹⁴

Santa Rita do Sapucaí, uma pequena cidade do sul montanhoso do Estado de Minas Gerais no sudeste brasileiro, com uma população em torno de 35.000 habitantes e cerca de 354 quilômetros quadrados de área, é hoje uma cidade de expressão nacional pela projeção de suas escolas, indústrias e agro-pecuária.

Fundada por uma família de portugueses, em 1825, tornou-se cidade em 1892 já com seu nome atual que expressa dois tributos: ao rio Sapucaí, em cuja rica bacia nasceu a cidade, e a Santa Rita de Cássia, padroeira do município e santa de devoção de seus fundadores.

Situado numa região onde se alternam montanhas e várzeas, o município desenvolveu sua economia nas atividades agropecuárias, com destaque para a produção de café e leite. Essa micro-região do Médio Sapucaí, bastante desenvolvida e com considerável equilíbrio social, estando desde a época agropecuária sob o domínio da aristocracia rural, desenvolveu, a partir dos anos 50, um processo de industrialização ativo e diversificado, conduzido inicialmente pelas cidades vizinhas de Varginha, Pouso Alegre, Poços de Caldas e Itajubá. Este processo de industrialização caracterizou-se pelo fato de a região ser um centro de produção e difusão de conhecimentos tecnológicos: engenharias elétricas, mecânicas e de produção em Itajubá, engenharia de mineração em Poços de Caldas, engenharia eletrônica e de telecomunicações em Santa Rita do Sapucaí.

¹⁴ Trechos extraídos da Tese de Doutorado de José Geraldo de Souza, em dez 2000, sob o título Educação e Desenvolvimento: uma abordagem crítico-analista a partir do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí – PTSRS

Desde cedo, as famílias que lideravam o desenvolvimento econômico do município, e que detinham e exerciam o poder político na região, não descuidaram do seu desenvolvimento social, cultural e educacional, abrigando e apoiando a criação de escolas de boa qualidade em todos os níveis.

A princípio, o projeto dessas famílias era a educação de seus filhos para manter o poder econômico e político do município. A primeira iniciativa de formação escolar para o trabalho foi a criação da Escola Técnica de Comércio, em 1950, com o curso técnico de Contabilidade, cujos profissionais trabalhavam para o comércio e fazendas do município. Constituiu-se ao longo dos anos uma estrutura de ensino fundamental, médio e superior que, a partir da década de 80, ancorou um exitoso esforço de desenvolvimento industrial do município. Nesse cenário, três instituições acadêmicas se destacaram pelas características de seus modelos educacionais: a Escola Técnica de Eletrônica Francisco Moreira da Costa (ETE), fundada em 1959, com o primeiro curso Técnico de Eletrônica – nível médio do Brasil; o Instituto Nacional de Telecomunicações de Santa Rita do Sapucaí (INATEL), fundado em 1965, como faculdade de Engenharia Elétrica, na modalidade Eletrônica e especializada em Telecomunicações; e a Faculdade de Administração e Informática (FAI), criada em 1971 com o curso de Administração de Empresas e, a partir de 1978, o Curso Superior de Tecnologia em Processamento de Dados transformado em Bacharelado em Ciência da Computação, em 1997. (SOUZA, 2000)

Tal sistema educacional, com suas características comunitárias, humanísticas e de forte aproximação com o setor empresarial, tornou-se o vetor decisivo do processo de industrialização de Santa Rita do Sapucaí, no final da década de 70. Kallás¹⁵ (1991 apud SOUZA, 2000, p.20) assim descreve o germe desse processo:

A visão estratégica dessas instituições de ensino não contemplava para a cidade mais do que a proposta de consolidá-la como um pólo de formação de Recursos Humanos capaz de acompanhar as transformações que o avanço tecnológico ia impondo ao mercado de trabalho. Sucede que a retração dos investimentos governamentais no setor das telecomunicações, no final dos anos 70, fez também retrair o mercado de trabalho para profissionais formados em Santa Rita do Sapucaí. A opção que se oferecera então para muitos desses jovens era a de enfrentar a crise e o desemprego nas grandes cidades ou permanecer ali mesmo, atuando no magistério ou desenvolvendo alguma atividade profissional de caráter esporádico, na expectativa de melhores oportunidades. Até por uma questão de segurança, boa parte optou pela

¹⁵ KALLÁS, E. **Uma visão do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí e do papel que reserva ao administrador profissional**. Santa Rita do Sapucaí, MG: Faculdade de Administração e Informática, 1991.

permanência na cidade e partiu para a realização de projetos associativos, nas suas áreas de especialização.

Começou dessa forma o processo de industrialização de Santa Rita do Sapucaí que enveredou pelo caminho da criação de um pólo de tecnologia.

As escolas técnicas profissionais do município fomentaram e realizaram o seu desenvolvimento industrial, produzindo uma taxa de crescimento econômico e social que o município nunca experimentara, embora alguns estudiosos afirmassem, nessa mesma época, desconhecer evidências de que tal processo pudesse ocorrer provocado pela presença de escolas técnicas ou profissionais numa região.

Os economistas Cláudio de Moura Castro e Alberto de Mello e Souza afirmavam, em texto publicado em 1974: “Não há qualquer evidência de que a abertura de escolas técnicas ou profissionais atraia indústrias para a região ou determine a taxa de crescimento industrial”.

As escolas conseguiram enxergar o futuro, abriram seus laboratórios e disponibilizaram o tempo de seus professores para as empresas nascentes. Surgia assim o Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, pretensiosamente chamado de *Vale da Eletrônica*, que conta hoje com cerca de 100 empresas de base tecnológica, atuando na fabricação, comercialização de produtos e em prestação de serviços nas áreas de eletrônica, telecomunicações e informática.

Esse arranjo de organização industrial é um exemplo de desenvolvimento industrial local patrocinado por uma estrutura educacional e por um esforço de apoio do poder público (no caso, apenas municipal) que mudou significativa e positivamente, o perfil sócio-econômico do município.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA BASE EDUCACIONAL DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ

Santa Rita caracteriza-se com um pólo industrial atípico onde a educação atuou como fator de desenvolvimento social e econômico e não ao contrário, como na maioria dos pólos acontece.

Não só a base educacional instalada, mas também as propostas educacionais para a formação profissional das escolas, formam os canais privilegiados das novas relações e interações entre escola, empresa e comunidade.

É interessante, portanto, conhecer um pouco mais os projetos educacionais das três escolas que se destacam em Santa Rita do Sapucaí:

4.2.1 Escola Técnica de Eletrônica Francisco Moreira da Costa – ETE

A primeira escola de eletrônica do país, fruto da visão de futuro de Luzia Rennó Moreira – a Sinhá Moreira – foi criada no final da década de 50, com uma proposta de educação e um modelo de ensino ousado para a época, apoiados no conceito de escola de tempo integral, em uma estrutura de residência estudantil.

Já no final da década de 70, a primeira empresa de base tecnológica, do que viria a ser mais tarde o Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, a *Linear Equipamentos Eletrônicos S.A* (uma das empresas que fez parte da pesquisa de campo deste trabalho), é criada dentro da ETE, configurando o primeiro caso de incubação de empresa por uma escola no município.

Através do *Projete* (Feira de Projetos da ETE), um vetor pedagógico concreto da formação e desenvolvimento de valores profissionais e humanos nos alunos, da sua *Incubadora de Empresas* e do seu *Centro de Desenvolvimento*, a ETE busca apreender a melhor forma de integração escola-empresa, num esforço educativo de contextualização da educação profissional e cidadã de seus alunos.

4.2.2 Faculdade de Administração e Informática – FAI

Fundada em 1971, a FAI é fruto do esforço de uma liderança comunitária local, como aconteceu na criação da ETE e INATEL. No que diz respeito ao seu projeto educacional, a grande preocupação da FAI é formar um profissional com ampla visão gerencial. Nesse sentido, a faculdade busca sempre conciliar os aspectos determinantes da legislação do ensino com as necessidades e demandas das empresas da região. Com a criação do curso de Administração de Empresas, em 1971, e do curso superior de Tecnologia em Processamento de Dados, em 1978 (transformado em Ciência da Computação), a FAI busca seu lugar de destaque na região, como formadora de Recursos Humanos especializados e como pioneira em ensino de informática fora das capitais brasileiras.

4.2.3 Instituto Nacional de Telecomunicações de Santa Rita do Sapucaí – INATEL

Criado em 1965, no contexto do processo de reformulação do ensino de engenharia no Brasil, e orientado pelas necessidades tecnológicas nacionais, o INATEL tinha por finalidade *a formação de um profissional equilibrado na comunidade social brasileira*. Dentro do espírito da política do Conselho Nacional de Telecomunicações, caberia ao ITA, única instituição de Ensino e Pesquisa no ramo da Eletrônica na época, a pesquisa da ciência de telecomunicações, e ao INATEL as pesquisas de engenharia de telecomunicações.

As ações institucionais mais relevantes, em termos de sua proposta educacional são: criação da Feira Tecnológica do INATEL (FETIN) e do Centro de Desenvolvimento e Tecnologia do INATEL (CEDETEC); investigação do mercado de trabalho através de empresas e de ex-alunos e o planejamento estratégico da instituição com definição explícita de sua missão e cunhagem do lema de *Formar o Homem para a Engenharia*.

Durante os anos 90 destaca-se entre suas ações e iniciativas a elaboração, aprovação e execução de um Projeto de Consolidação do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí, no âmbito da Cooperação Internacional Brasil-Alemanha.

4.3 CARACTERÍSTICAS DE UM PÓLO TECNOLÓGICO

As iniciativas brasileiras de pólos e parques tecnológicos datam dos meados dos anos 80 e foram motivadas pelos intensos investimentos governamentais, na década de 70, para o desenvolvimento das chamadas novas tecnologias que aglutinavam interesses tecnológica e politicamente estratégicos.

O desenvolvimento local, econômico e social, do município de Santa Rita do Sapucaí, a partir da década de 80, foi promovido na maior parte pela criação do Pólo Tecnológico de Santa Rita de Sapucaí.

Entre os argumentos encontrados em Webster; Etzkowitz¹⁶ (1991 apud SOUZA, 2000, p.57) sobre a promoção do desenvolvimento econômico como outra função da universidade, um

¹⁶ WEBSTER, A.; ETZKOWITZ, H. **Academic-Industry Relations: the second academic revolution**. London: Science Policy Support Group, 1991.

deles aponta para o fato da academia assumir a tarefa de estimular e apoiar o crescimento econômico (local e regional), suprindo a falta de políticas públicas que atendam a essa necessidade.

Esse é o caso de Santa Rita do Sapucaí onde as instituições acadêmicas associaram-se, espontaneamente, ao poder público local para promover o desenvolvimento econômico e social local. O mecanismo utilizado foi apoiar a criação pela Prefeitura Municipal de um pólo de tecnologia constituído de médias, pequenas e microempresas de base tecnológica.

O arrefecimento do surto desenvolvimentista, no fim da década de 70 e início da década de 80, provocou grande encolhimento do mercado de trabalho em geral, com reflexos muito limitadores para a absorção da mão-de-obra especializada formada nas escolas locais (ETE, INATEL e FAI), de forma ainda mais acentuada no caso dos profissionais de engenharia.

Vários desses profissionais optaram pela criação de suas próprias empresas, pequenas todas elas e até rudimentares em muitos casos, para atuar em prestação de serviços nas áreas de eletrônica, telecomunicações e informática.

Esses empreendimentos embrionários, tanto de ex-alunos quanto de alunos do INATEL, principalmente, e da ETE, eram muito pouco conhecidos pelas escolas. As idéias nasciam das conversas entre estudantes, das aulas nas escolas, da curiosidade individual, da convivência nas repúblicas e, claro, da necessidade de criar um caminho alternativo ao do emprego formal, num contexto de crise de mercado de trabalho. Fomentava-se assim um ambiente acadêmico favorável ao denominado espírito empreendedor e traçava-se um círculo virtuoso interessante: o desafio da criação e do desenvolvimento de um produto estimulava o ambiente acadêmico que gerava novos desafios de empreendimentos. (SOUZA, 2000).

Castells; Hall¹⁷ (1994 apud SOUZA, 2000, p.51) argumentam que as cidades e regiões têm menos poder que os governos nacionais, porém possuem uma maior capacidade de resposta para gerar projetos de desenvolvimento com objetivos concretos para fomentar o crescimento de empresas endógenas pequenas e médias e para criar as condições que atraiam as novas fontes de riqueza, de poder e de prestígio. Neste processo de geração de novo crescimento,

¹⁷ CASTELLS, M.; HALL, P. **Tecnópolis del mundo: la formación de los complejos industriales del siglo XXI.** Madrid: Alianza Editorial S. A., 1994.

competem entre si; porém, na maioria dos casos, esta competição se converte em uma fonte de inovação, de eficiência, de esforço coletivo por converter-se em um lugar melhor para viver e mais efetivo para os negócios.

Medeiros¹⁸ (1993 apud SOUZA, 2000, p.51) elenca quatro componentes que caracterizam um pólo tecnológico ou pólo científico-tecnológico:

- instituições de ensino e pesquisa que se especializaram em pelo menos uma, das novas tecnologias (informática, eletrônica, mecânica de precisão, novos materiais, biotecnologia, química fina, aeroespacial e telecomunicações);
- aglomerado de empresas envolvidas nesses desenvolvimentos;
- projetos de inovação tecnológica conjuntos (universidade-empresa), usualmente estimulados pelo governo dado o caráter estratégico dos desenvolvimentos a eles associados (projetos chamados de mobilizadores); e
- estrutura organizacional apropriada (mesmo informal).

De acordo com as configurações dos pólos tecnológicos brasileiros, configuradas por Medeiros et al.¹⁹ (1992 apud SOUZA, 2000, p.54) e Medeiros²⁰ (1996 apud SOUZA, 2000, p.54), Santa Rita do Sapucaí (MG) se caracteriza como um *Pólo Tecnológico com Estrutura Informal*, constituído por:

- Empresas e instituições de ensino e pesquisa dispersas pela cidade;
- Ausência de estrutura organizacional formal;
- Ações sistematizadas e projetos comuns para interação empresas-escola;
- Eventual existência de incubadoras de empresas nascentes.

Outro exemplo brasileiro, classificado pelo autor na mesma categoria foi o Pólo Tecnológico de São José dos Campos (SP).

¹⁸ MEDEIROS, J. A. **Pólos Tecnológicos e competitividade**. Coleção Documentos, Série Política e Tecnologia, 12. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1993.

¹⁹ MEDEIROS, J. A.; MEDEIROS, L. A.; MARTINS, T.; PERILO, S. **Pólos, Parques e Incubadoras: em busca da modernização e da competitividade**. Brasília, DF: CNPq/IBCT/SENAI, 1992.

²⁰ MEDEIROS, J. A. **Estruturas e Espaços voltados à inovação e parceria: papel dos pólos e parques Tecnológicos**. In: PALADINO, G. G.; MEDEIROS, L. A. (org.). Parques Tecnológicos e Meio Urbano: artigos e debates. (Seminário Anprotec). Curitiba, 1996.

4.4 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

O Quadro 7 relaciona as empresas por tamanho e especificação do negócio. Foram estabelecidos códigos para identificá-las, mais facilmente, na tabulação das respostas dos questionários aplicados nas entrevistas da pesquisa de campo.

CÓD.	EMPRESAS	TOTAL EMPREG.	NEGÓCIO
A	PHIHONG	2200	Produzir equipamentos de fontes de alimentação.
B	LINEAR	250	Transportar e distribuir sinais de TV.
C	LEUCOTRON	143	Fornecer equipamentos de telefonia (PABX digitais, terminais, softwares, callcenter)
D	JFL	91	Produzir equipamentos para segurança eletrônica residencial
E	NITRIX	55	Desenvolver e produzir equipamentos de alta tecnologia em CFTV
F	STRACTA	45	Fornecer soluções tecnológicas corporativas e de consumo., nas áreas de segurança, dados, comunicações e entretenimento
G	TECLAR	37	Produzir produtos para TV e rádio (transmissores de baixa potência em UHF e VHF e de microondas para operação móvel e fixa)

Quadro 7 – Empresas pesquisadas

Apresenta-se no ANEXO A, para melhor conhecimento das empresas e entendimento das respostas dos líderes e dos trabalhadores, as informações coletadas nos *sites* das empresas.

4.5 CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS SOBRE O PÓLO TECNOLÓGICO DE SANTA RITA DE SAPUCAÍ

Em reunião, em julho de 2005, da pesquisadora com o Professor Elias Kallás, Presidente do Conselho de Desenvolvimento do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí e Chefe do Depto de Ciências Humanas e Sociais do INATEL, foram anotados alguns dos depoimentos descritos neste capítulo.

As considerações relatadas a seguir constituem, na visão da pesquisadora, princípios que impregnam as ações locais e que influenciam políticas públicas, diretrizes empresariais e o próprio pensamento do quadro de colaboradores. Justifica-se, assim, a inclusão de tal relato para o entendimento do tratamento dos dados.

Santa Rita se caracteriza como um Pólo Científico Tecnológico que é formado por uma Estrutura de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento e uma Estrutura de Produção que incorpora de forma sistemática o conhecimento gerado na primeira, nos seus produtos e pesquisas.

A Universidade é uma instância crítica do sistema de produção. Um pólo tecnológico ou é muito bom ou não sobrevive. Ele contribui de maneira significativa para a sustentação tecnológica e para transformação social pois inova na relação capital e trabalho, uma vez que a população periférica agrária, absorvida pela indústria, mudou seu perfil, mudando conseqüentemente seu comportamento de consumo, sua busca por desenvolvimento, caracterizada pelas filas nos cursos de qualificação, e por inclusão digital.

Na opinião do Professor Kallás, em Santa Rita do Sapucaí as empresas nasceram dentro das escolas e têm com elas uma relação orgânica, uterina, quase umbilical. Muitas foram frutos da incubação de empresas na universidade e por isso é recíproco o desejo de sucesso de ambas. Outras empresas também foram formadas a partir da segmentação de uma área específica de uma empresa já constituída, e receberam todo o apoio desta, em alguns casos inclusive participação acionária, passando a ser sua fornecedora. Tudo isso gera uma enorme cumplicidade.

Há diferenças relevantes, por exemplo, se comparado ao Pólo Tecnológico de Campinas – que, de acordo com Souza (2000), se classifica como um Pólo Tecnológico Formal, pois conta com uma entidade coordenadora constituída formalmente, para acelerar a criação de empresas e facilitar seu desenvolvimento, e para promover a integração dos parceiros envolvidos no processo de inovação tecnológica – que é baseado na relação da Universidade de Campinas (UNICAMP) com as empresas locais, e que foi criado para dar uma missão de negócio ao ambiente acadêmico. Em Campinas, adotou-se o conceito de cadeia produtiva, gerando uma sinergia interna entre as grandes: universidade e empresas. A maioria das empresas com altíssima qualidade pelo conhecimento que já detinham.

Hoje, como declarou o Professor Kallás, a maior preocupação do INATEL é que a médio e longo prazos, as empresas só se sustentarão se forem competentes. Para entrar na cadeia de valor do sistema terão que se qualificar tecnológica e gerencialmente, fazer associações e gerar competências para que essas empresas integrem a rede de suprimentos dos grandes complexos.

O Pólo Tecnológico de Santa Rita de Sapucaí se caracteriza por empresas de alta inovação tecnológica. Algumas delas se originaram das incubadoras de empresas a partir do

conhecimento tecnológico adquiridos nas universidades. Em geral, os detentores do conhecimento tecnológico necessitam de aporte de capital para crescer. Muitos vêem suas idéias compradas por investidores que concentram a atuação da nova empresa na industrialização do produto em larga escala, sem se preocupar com a continuação do desenvolvimento. Essas posturas são preocupantes na medida em que se corre o risco de descaracterização do pólo como inovador, passando a ser apenas uma cidade empregadora de mão-de-obra barata (o que já está ocorrendo na cidade vizinha de Pouso Alegre) perdendo assim seu principal diferencial competitivo, símbolo de sua criação e desenvolvimento.

Do ponto de vista local, cabe ainda ressaltar, do ponto de vista da pesquisadora, o contraste da apresentação da cidade – suas ruas simples, comércio modesto, ausência de prédios mais modernos e de vida noturna – com a visão esperada por visitantes estrangeiros ou de outras regiões do país, quando se pensa estar no “Vale das Telecomunicações”.

Foram inúmeros os exemplos de constrangimento, citados pelos entrevistados e outras pessoas da localidade com que a pesquisadora teve contato, que as empresas tiveram ao receber candidatos a postos gerenciais vindos de outras cidades, clientes ou mesmo potenciais investidores e parceiros, em visita às suas instalações industriais.

Até mesmo o Centro Empresarial, construído pela FIEMG, com suas modernas e planejadas instalações, tem em seu acesso e contorno ruas sem calçamento, casebres sem infra-estrutura, com aspecto de total desleixo, passando uma imagem, metaforicamente falando, de “uma ilha de rosas num mar de lama”, nada condizente, pelo que foi relatado pelos moradores da cidade, com a proposta inicial de sua construção.

É oportuno considerar-se que a falta de uma melhor infra-estrutura básica, de bons restaurantes, hotéis, cinemas, teatros, enfim opções de lazer na cidade deve ser preocupação de todos e motivo de uma forte iniciativa da parceria governo, comunidade, empresas e escolas para mudar esta situação.

Sem dúvida, esta deficiência está acarretando, conforme relatos, uma dificuldade cada vez maior de atrair e reter mão-de-obra especializada de outras cidades, uma vez que hoje as empresas se ressentem de capital humano nas áreas de gestão e suporte, isto é, em posições fora das áreas tecnológicas características da região. Este fato, pode-se inferir, irá contribuir

para a elevação dos custos das empresas, pois será necessário oferecer salários mais altos e maiores vantagens para atrair mão-de-obra especializada, rareada na região.

4.6 COLETA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção descreve a coleta de dados, analisa-os e apresenta conclusões e inferências sobre as práticas de gestão de pessoas no estudo de caso do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí. Esse Pólo é caracterizado como um arranjo produtivo de base eletro-eletrônica, com significativo número de empresas de telecomunicações.

Utiliza-se do estudo de casos para a pesquisa do tema que busca o entendimento sobre as práticas de gestão de pessoas, existentes em empresas de base tecnológica.

Os diálogos foram estabelecidos entre a pesquisadora e membros da comunidade, além dos trabalhadores e líderes das organizações. Tal fato proporcionou percepção sistêmica, por parte da pesquisadora, sobre as empresas do Pólo e suas práticas de gestão de pessoas, bem como permitiu melhor entendimento do relacionamento entre as organizações e as pessoas que sofrem o impacto de seus processos produtivos.

O processo foi conduzido por meio de entrevistas com líderes e trabalhadores. Os questionários que orientaram as entrevistas foram apenas norteadores, sendo, portanto igualmente importantes à observação, intuição e percepção da pesquisadora para consecução do objetivo principal.

O objetivo central proposto, conforme capítulo introdutório, é conhecer as práticas de gestão de pessoas nas organizações estudadas e compará-las com as características de organizações humanamente sustentáveis, conforme explicitado por Griffiths; Petrick (2001).

4.6.1 Elaboração do questionário de pesquisa

Foram elaborados dois questionários. Um aplicado na entrevista com os principais líderes das empresas e o outro com os empregados respondentes. Cada um tinha em torno de oito perguntas, algumas com desdobramentos aplicados quando da necessidade de explorar melhor o entendimento das respostas dadas.

As perguntas eram abertas e permitiam cruzamento das respostas dos líderes e trabalhadores. Além disso, elas não focavam diretamente os aspectos que estavam sendo investigados, permitindo desta forma que a pesquisadora pudesse concluir e aferir coerência nas colocações, ao comparar respostas dos líderes com os trabalhadores.

4.6.2 Coleta dos dados

O estudo de caso foi desenvolvido no Vale das Telecomunicações em Santa Rita do Sapucaí, envolvendo sete empresas, que juntas totalizam um efetivo em torno de 2800 empregados, através de vinte e sete entrevistas, realizadas pessoalmente pela pesquisadora. Dos sete líderes, um era Diretor Administrativo da empresa e os demais eram seus respectivos donos ou principal executivo, garantindo assim maior relevância às respostas obtidas.

Os vinte empregados respondentes ocupavam posições gerenciais, técnicas e administrativas. Foi solicitada uma criteriosa seleção dos empregados indicados para participar, tendo em vista ser importante mesclar os mais diferenciados perfis, quer em relação à posição hierárquica ocupada, área de atuação, tempo de formado, tempo de casa, tempo de experiência, idade e sexo visando assegurar uma maior abrangência e diversidade de opiniões e não segmentação de visão dos assuntos investigados.

As entrevistas foram individualizadas e foi garantido o sigilo aos respondentes. A condução das entrevistas permitiu a influência da experiência da pesquisadora, sua percepção, observação e intuição garantindo assim maior fidedignidade dos resultados. As perguntas permitiam o cruzamento das respostas dos líderes com as dos trabalhadores possibilitando que se confirmassem as conclusões buscadas.

4.6.3 Questionários aplicados

Para orientar a pesquisa e viabilizar a análise dos dados foram preparados questionários distintos, para líderes e trabalhadores, apresentados a seguir:

➤ Líderes:

- 1) A empresa tem planejamento estratégico? Ciclo de planejamento? Como define prioridades, metas e objetivos? Tem valores e crenças? Como vê a ética?
- 2) O que você considera ser seu diferencial competitivo? Quais são seus pontos fortes e quais os fracos? Fatores críticos de sucesso. Riscos e oportunidades
- 3) As metas da empresa e as individuais são conhecidas pelos empregados? Até que ponto eles são envolvidos na sua definição (participação)? Como são medidas?
- 4) Que talento é primordial para a empresa? Como encara a inteligência emocional (QE)? Vê o capital intelectual (KI) como um recurso valioso?
- 5) Quais são as políticas de RH? Formas de atrair, reter e motivar? O que leva as pessoas a serem demitidas?
- 6) Que imagem você acha que os empregados têm da empresa?
- 7) De que maneira gostaria que ela fosse vista pelos seus stakeholders? Acionistas, empregados, comunidade, sociedade, fornecedores, parceiros, clientes...
- 8) Como reconhece e recompensa os empregados? Como tem sido o retorno sobre o investimento (ROI) da empresa? Satisfatório?

➤ Trabalhadores:

- 1) Identificação: cargo; função; formação; tempo de casa; tempo de experiência – geral e específica.
- 2) Quantos cursos, palestras, seminários fez este ano? Quantos livros leu?
- 3) Você sabe o que precisa fazer para alcançar patamares superiores (requisitos de carreira)?
- 4) Está clara para você sua contribuição para os objetivos da empresa?
- 5) Como você vê o alinhamento dos objetivos empresariais com os seus objetivos pessoais?
- 6) A empresa incentiva o trabalho em times / equipes?
- 7) a. Como você recomendaria sua empresa para outra pessoa? b. Descreva em uma frase como você se sente na empresa ou em relação a ela.
- 8) O que mais lhe motiva? O que é importante para você? Motivos pelos quais você deixaria esta empresa por outra. Hierarquize os itens abaixo, dando nota (1) para aquele que você considera mais importante, e assim sucessivamente: dinheiro; desafios; perspectiva de crescimento, carreira na empresa; investimento em desenvolvimento, aperfeiçoamento pessoal; ambiente de trabalho (chefe, colegas, políticas de RH).

Apresentam-se a seguir os resultados obtidos nas entrevistas com líderes e trabalhadores.

4.6.4 Tabulação das respostas dos líderes

Com relação ao planejamento estratégico, bem como aos princípios, valores e crenças apontados, são notadas as seguintes práticas associadas aos seus depoimentos, listadas no Quadro 8.

EMPRESAS	COMO PLANEJA, DEFINE PRIORIDADES	VALORES E CRENÇAS
A	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pararam PE²¹ porque cresceram 20% muito rapidamente ➤ Priorizam a partir do mercado – orçamento anual tático 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transparência, integridade, ➤ Capacidade técnica purista
B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PE baseado no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preocupação grande com o bem estar das pessoas ➤ Atender bem o mercado ➤ Garantir vida decente para todos
C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tem PE desenvolvido no PAEX²² pela FDC²³ ➤ Desdobramento de metas por área e colaborador 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Respeito ao ser humano ➤ Ambiente onde as pessoas possam se realizar como gente ➤ Não prometer o que não pode cumprir ➤ Credibilidade ➤ Ética é fundamental
D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ POA²⁴ – define indicadores financeiros, layouts e metas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ética é um valor forte ➤ Tem lealdade dos empregados ➤ Direção mantém proximidade dos empregados
E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PE para cinco anos ➤ POA semestral 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Flexibilidade, ➤ Tecnologia ➤ Respeito ao ser humano ➤ Adequação ao mercado
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerentes passam macrometas para a produção porque a empresa é pequena 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inovação tecnológica e dinamismo ➤ Tecnologia ➤ Gente disposta a aprender ➤ Abandonar valores e idéias arraigados
G	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Metas só para os próximos três meses – estão em fase de transição 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Abertura e aproximação com os empregados ➤ Garantir retorno financeiro

Quadro 8 – Resposta dos líderes para a questão 1

²¹ Planejamento Estratégico

²² Parceiros para a Excelência

²³ Fundação Dom Cabral

²⁴ Plano Orçamentário Anual

Para Rebouças (1994), planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

O PE, apoiado na missão, objetivos e metas da empresa, precisa deixar clara a parcela de contribuição de cada empregado para o alcance da missão da empresa (sua razão de ser) para que os empregados se envolvam e se comprometam com a mesma.

Das sete empresas, apenas três afirmaram ter planejamento estratégico estruturado de maneira formal. A maioria das empresas define prioridades, metas e objetivos com base em seu Plano Orçamentário de Ações (POA), tendo o mercado e seus principais clientes como elementos norteadores de seus direcionamentos.

Neste caso, cabe ressaltar a abordagem de Inkpen; Choudhury (1995) citada por Mintzberg et al. (2005) que enxergam a ausência de estratégia como virtude. Dizem os autores que a ausência de estratégia não precisa ser associada ao fracasso organizacional. A criação deliberada da ausência de estratégia pode promover flexibilidade em uma organização (como pode ser aqui observado). Segundo os autores, “organizações com controles rígidos, altamente dependentes de procedimentos formalizados e uma paixão pela consistência, podem perder a capacidade para experimentar e inovar”.

Em suma, pode-se inferir que apesar de ser visto como fundamental o amplo conhecimento do PE pelas pessoas, para que todos remem no mesmo sentido, admite-se que o rigor de um planejamento estratégico seja substituído pela simples definição de metas ou planos de ação vinculados ao orçamento, desde que se garanta o conhecimento e entendimento das pessoas.

Com relação aos valores e crenças mais apontados, percebe-se que há uma forte consciência dos líderes de que para atender bem ao mercado é fundamental possuir colaboradores motivados, na visão de que os mesmos tenham, nas palavras de um dos líderes, “uma vida decente”, traduzida por um bom salário, pagamento de Participação de Lucros e Resultados (PLR) e tratamento personalizado, respeitando-se as individualidades.

Considerar-se uma empresa “humana” é atributo fundamental e ponto em comum nas empresas, explicitado de diferentes formas. O “respeito ao ser humano” e a “garantia de um

ambiente de trabalho onde as pessoas possam se realizar como gente” são algumas das expressões usadas pelos líderes nessa resposta.

As empresas, por serem, em sua maioria, pequenas e por desenvolverem uma política de atuar muito próximas a seus clientes, têm na rapidez e flexibilidade pontos-chave. Estes atributos as capacitam a entender e se adaptar com facilidade às necessidades do mercado.

Ética é um valor forte, reforçando a imagem das empresas e garantindo a lealdade dos empregados. Cabe ressaltar que um dos princípios citados como preponderante por uma das empresas é “não prometer o que não se pode cumprir”. Tal conceito está disseminado entre seus *stakeholders* (público interessado), além de ser reconhecido e respeitado pelo comércio da cidade. Este aspecto é apontado por Ulrich (2004) como uma das principais habilidades organizacionais que contam para o futuro.

Agrupou-se no Quadro 9 os aspectos apontados pelos líderes como diferencial competitivo das empresas, seus pontos fortes e fracos, fatores críticos de sucesso, riscos e oportunidades.

EMPRESAS	DIFERENCIAL COMPETITIVO	PONTOS FORTES E FRACOS (FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO)	RISCOS E OPORTUNIDADES
A	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiência = custo + qualidade ➤ Rapidez e flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Forte: Mão-de-obra operacional com boa escolaridade básica ➤ Fraco: alto <i>turnover</i>, falta de lealdade à empresa e de estratégias de RH bem definidas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dependência de um só cliente ➤ Tecnologia muito volátil, muda muito rapidamente
B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tecnologia mais adequada ➤ Produção por encomenda 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estabilidade da empresa ➤ Rapidez no atendimento ➤ Flexibilidade para se ajustar às necessidades do cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Implantando TV Digital
C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inovação tecnológica ➤ Credibilidade junto aos <i>stakeholders</i> ➤ Ambiente de integração, respeito e colaboração 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Forte: liderança e comprometimento ➤ Fraco: planejamento e capacidade de elaborar processos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Oportunidade: Aquecimento do mercado e exportação
D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rapidez ➤ Flexibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fidelidade e entrosamento junto aos parceiros, política comercial bem definida ➤ Rapidez de entrega e solução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apesar de o produto ser uma commodity, destacou-se no mercado por sua diferenciação nos serviços

continuação

EMPRESAS	DIFERENCIAL COMPETITIVO	PONTOS FORTES E FRACOS (FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO)	RISCOS E OPORTUNIDADES
E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pessoas alegres, flexíveis, bom astral 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fraco: Desenvolvimento das pessoas; estrutura financeira ➤ Forte: Rapidez na comunicação devido aos poucos níveis hierárquicos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risco: Instabilidade do dólar ➤ Oportunidade: dificuldade de ter novos entrantes devido a complexidade de lidar com fornecedores de países diversos
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Flexibilidade ➤ Rapidez ➤ Customização do serviço ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Forte: Corpo funcional jovem com alta capacidade de inovar, ter uma visão global e lateral ➤ Fraco: processos ainda não totalmente delineados causando re-trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risco: instabilidade do dólar pois dependem de importação de componentes ➤ Oportunidade: desenvolvimento tecnológico constante e acelerado
G	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relacionamento próximo e informal com <i>stakeholders</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Forte: manter compromisso, credibilidade, palavra (manter imagem) ➤ Fraco: insegurança, indefinição do quadro societário; ➤ Pessoas com comportamento “compadresco” escondem erros dos outros 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Risco: má adaptação da atual sociedade ➤ Oportunidade: sucesso com nova direção

Quadro 9 – Resposta dos líderes para a questão 2

A credibilidade junto aos seus *stakeholders* fortalece as relações levando a resultados mais positivos. A inovação tecnológica é um diferencial competitivo relevante, reforçada pelos vínculos com as Universidades locais, através de suas áreas de Pesquisa e Desenvolvimento e por um corpo técnico atualizado consciente da importância desta parceria e do constante desenvolvimento.

Outra empresa ressaltou o atendimento aos clientes em vinte e quatro horas, em qualquer ponto do país, como seu diferencial competitivo. Maior velocidade é um aspecto apontado por Ulrich (2004) como importante habilidade organizacional.

Várias empresas, quando apontaram como seu ponto forte ou diferencial competitivo a rapidez, flexibilidade e facilidade de desenvolver produtos customizados para atender seus principais clientes, demonstraram poder contar com o que Davenport (2001) chamou de

alavanca de bens intangíveis traduzida pela força do relacionamento entre clientes e fornecedores.

O Quadro 10 reflete as respostas dos líderes para a questão 3 que analisa até que ponto as metas da empresa e as individuais são conhecidas pelos empregados, como são consideradas na mensuração do desempenho dos empregados e se os mesmos participam e são envolvidos na definição das metas.

EMPRESAS	CONHECIMENTO DAS METAS	ENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS
A	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecem os indicadores e planos de ação ➤ Nível operacional desconhece 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ São notificados em nível setorial
B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os gerentes passam para os demais 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Através da avaliação de desempenho (AD) que avalia metas negociadas com os empregados
C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecidas até o nível de supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicadores são conhecidos – também são avaliados por metas alcançadas
D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ São informados, têm noção 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicadores passados em reunião mensal com todos
E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerentes têm noção mais clara 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dados são 100% abertos ➤ Estão participando do prêmio SESI de qualidade
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerentes passam para os demais ➤ Confronta previsto com realizado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estão em fase de reestruturação
G	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Parte da empresa conhece 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Só há metas definidas para uma parte da empresa

Quadro 10 – Resposta dos líderes para a questão 3

A resposta dos líderes para a questão 3 pode ser comparada com a resposta dos empregados da questão 4, no Quadro 11, com relação à clareza de sua contribuição para os objetivos da empresa. Ambos declararam conhecer e se envolver na definição de metas.

EMPRESAS	RESPOSTA DOS LÍDERES PARA A PERGUNTA 3		RESPOSTA DOS EMPREGADOS PARA A PERGUNTA 4
	Conhecimento das metas	Envolvimento dos empregados	Reconhece sua contribuição para a empresa
A	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecem os indicadores e planos de ação ➤ Nível operacional desconhece 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ São notificados em nível setorial 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A maioria afirmou conhecer

continuação

EMPRESAS	RESPOSTA DOS LÍDERES PARA A PERGUNTA 3		RESPOSTA DOS EMPREGADOS PARA A PERGUNTA 4
	Conhecimento das metas	Envolvimento dos empregados	Reconhece sua contribuição para a empresa
B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os gerentes passam para os demais 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Através da avaliação de desempenho (AD) que avalia metas negociadas com os empregados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todos conhecem e as chefias passam para seus colaboradores uma idéia da visão, missão, metas ➤ A chefia os mantém informados sobre o que o mercado está demandando e sobre os produtos a serem desenvolvidos
C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecidas até o nível de supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicadores são conhecidos – também são avaliados por metas alcançadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todos conhecem e são medidos nesta base ➤ O planejamento estratégico define as ações internas e aponta rumos ➤ Se eu não fizer minha parte a empresa não vende ➤ Sim, porque participo do PE
D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ São informados, têm noção 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicadores passados em reunião mensal com todos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa é bastante transparente em relação aos seus objetivos
E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerentes têm noção mais clara 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dados são 100% abertos ➤ Estão participando do prêmio SESI de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Através de reuniões com diretores e indicadores ISO ➤ Através de programação de produção, novos desafios e contatos internacionais
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerentes passam para os demais ➤ Confronta previsto com realizado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estão em fase de reestruturação 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A chefia deixa claros os papéis ➤ Processos internos se reorganizando
G	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Parte da empresa conhece 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Só há metas definidas para uma parte da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os objetivos pessoais e profissionais são congruentes

Quadro 11 – Comparação da resposta dos líderes para a questão 3 com a dos empregados para a questão 4

Observa-se que grande parte do envolvimento se dá em nível de gerência e sua comunicação dependerá da postura do líder no que tange à sua capacidade de envolver a equipe.

As informações são peças-chave para que isso ocorra. Pode-se perceber que isso é facilitado, na maioria das empresas pesquisadas, pela proximidade dos “donos do negócio” com os trabalhadores devido ao tamanho da empresa.

O Quadro 12 reúne informações sobre a questão 4 respondida pelos líderes no que tange ao aproveitamento e trato dos aspectos ligados aos talentos imprescindíveis ao negócio, à inteligência emocional (QE) e ao capital intelectual (KI).

EMPRESAS	CAPITAL INTELECTUAL X INTELIGÊNCIA EMOCIONAL
A	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encaram as pessoas como descartáveis, facilmente substituíveis; ➤ Requisições de pessoal ressaltam perfil de atuação com capacidade de atuar sob pressão
B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Paga Mestrado até 50% quando do interesse direto da empresa ➤ Caráter e facilidade de relacionamento são fundamentais
C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Privilegiam talentos que trazem inovação e pessoas que fazem as coisas acontecerem ➤ Já demitiram pessoas competentes com problemas de relacionamento
D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecimento está nas mãos dos sócios que acompanham todos os processos e envolvem várias pessoas
E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competência emocional é primordial ➤ Cultiva bom ambiente de trabalho e motivação
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ É importante que todos saibam participar do time ➤ Interação e compartilhamento, com todos no mesmo patamar é a alternativa para garantir a gestão do conhecimento
G	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Privilegiam a iniciativa e perfil adequado ao negócio

Quadro 12 – Resposta dos líderes para a questão 4

O capital intelectual, conforme definido por Edvinsson, se apresenta sob duas formas básicas: capital humano e capital estrutural. O capital humano abrange todas as capacidades individuais – ou seja, os talentos, conhecimentos e experiências dos empregados e gerentes da empresa. O capital estrutural é composto do que resta depois que os empregados vão para casa – ou seja, a infra-estrutura que respalda o capital humano da empresa, inclusive a tecnologia da informação e o sistema físico utilizado para disseminar o capital intelectual. (NONAKA et al., 2001).

Para Rodriguez y Rodriguez (2002) os paradigmas moldados na Sociedade Industrial foram fundamentais para a evolução e o crescimento das empresas na época. Ao mesmo tempo, são fortes amarras para o processo de mudança para a construção de empresas com base na Sociedade do Conhecimento. Muitos dos profissionais da área de tecnologia de informação, capacitados para atuar na Sociedade Industrial, geravam conflitos internos e externos prejudicando toda uma equipe. Ofuscados pela máquina, esqueciam-se do relacionamento pessoal e dos clientes.

Observa-se, com base nessa premissa, que, à exceção de uma empresa, cuja atuação é pautada primordialmente em linhas de produção intensiva, as demais reconhecem e respeitam os talentos imprescindíveis ao sucesso do negócio, investindo em feiras e congressos e cultivando um ambiente onde se privilegia o respeito e as relações interpessoais.

A competência emocional, isto é, bons relacionamentos interpessoais, é considerada fundamental para manutenção do emprego, já que tanto empregados quanto empregadores valorizam ter um bom ambiente de trabalho e socialmente acabam se envolvendo, fora do ambiente de trabalho, por conta do tamanho da cidade.

O Quadro 13 resume as políticas de Recursos Humanos, bem como formas de atrair, reter e motivar pessoas, apontadas pelos líderes organizacionais. Para corroborar os valores e crenças que permeiam a ação dos principais gestores agrupou-se neste quadro a resposta ao item: o que leva as pessoas a serem demitidas?

Os motivos de demissão podem ser divididos em duas categorias: com base no desempenho, como apontado pelas empresas A, C e G e com base em competências emocionais nas empresas B, C, D, E e F.

EMPRESAS	POLITICAS DE RH	MOTIVOS DE DEMISSAO
A	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atrai mas não retém. Políticas de RH estão sendo revistas ➤ Salário = mediana de mercado ➤ Desenvolvendo PCS e avaliação de performance ➤ Tem restaurante, transporte, uniformes, seguro de vida e Plano de saúde ➤ Incentiva com cesta básica para evitar absenteísmo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Absenteísmo, descompromisso ➤ Gerentes têm autonomia para demitir
B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A imagem da empresa atrai empregados com facilidade, até de fora da região ➤ Tem Plano de Saúde, extensivo aos familiares. Total reembolso 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demissões são raras, só com falhas muito graves de comportamento
C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Paga 3º quartil para nível técnico e operacional ➤ Paga mediana nacional para nível superior 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima é um fator que retém empregados ➤ Desempenho ➤ Valores não congruentes com os da empresa

continuação

EMPRESAS	POLITICAS DE RH	MOTIVOS DE DEMISSAO
D	➤ Oferece cesta básica para evitar absenteísmo	➤ Fofocas, brincadeiras e falta de interesse
E	➤ Tem remuneração variável ➤ Considera RH primordial	➤ Prefere pessoas com bom astral, alegres, participativas
F	➤ Atrai tentando mostrar transparência de forma equilibrada e aumentando autonomia ➤ Tem salário de mercado, mas não considera atrativo	➤ É mais fácil demitir um bom técnico, não participativo, do que alguém que participa
G	➤ Atrai de forma simples e acha positivo quando alguém recomenda	➤ Descaso, falhas propositais, corpo mole

Quadro 13 – Resposta dos líderes para a questão 5

Singar; Ramsden²⁵ (1972 apud DEMO, 2005, p.51) esclarecem que as políticas de gestão de pessoas têm que se constituir num documento público, acessível a todos, pois elas só serão úteis e eficazes se devidamente conhecidas e compreendidas por todos, já que é também seu papel prover uma sinergia entre a organização e seus membros.

Apesar de a maioria das empresas não ter uma Política de Recursos Humanos estrategicamente delineada, o conhecimento por todos do grau de participação que terão, caso a empresa venha a ter lucro, faz com que a maioria se sinta segura, reconhecida e recompensada por sua atuação.

As atitudes, tomadas pela alta direção frente aos problemas diários na administração do negócio, apontam de maneira informal as práticas gerenciais de Recursos Humanos. Tal postura, pautada nos princípios, valores e crenças dos principais gestores, acaba por definir as políticas de recursos humanos vigentes em cada organização que vai se aperfeiçoando por tentativa e erro, de acordo com as vivências de cada um.

Um dos empregados entrevistados comentou considerar como um dos fatores que mais contribuía para um bom ambiente de trabalho e para o sucesso da empresa, o cuidado da mesma ao selecionar as pessoas que mais tinham sintonia com seus valores e crenças. Devanna et al.²⁶ (1984 apud DEMO, 2005, p.54) ressaltam que o sucesso na implementação

²⁵ SINGAR, E. J.; RAMDSEN, J. **Human resources: obtaining results from people at work**. UK: McGraw-Hill, 1972.

²⁶ DEVANNA, P. J. D. **Research and work in organizational psychology: principles and methods**. In: DRENTH, P. J. D. et al. (Ed.). **Handbook of work and organization psychology**. 13-50, 1984.

dos objetivos organizacionais estratégicos depende muito de quão bem a organização desenvolve seu ciclo de Recursos Humanos, selecionando as pessoas certas, avaliando e recompensando suas performances e desenvolvendo as capacidades necessárias.

Com relação à remuneração, os gestores admitem pagar na média de mercado e alguns até reconhecem não pagar tão bons salários. Em contrapartida, curiosamente, essa não se mostrou ser a percepção dos empregados que disseram estar satisfeitos com seu atual salário. Tal fato parece ser justificado por um mercado de ofertas de trabalho desaquecido, principalmente na cidade e arredores.

Os líderes citam preocupações com a qualidade de vida dos trabalhadores, e com a criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho para que eles se sintam satisfeitos. Destaca-se o incentivo à participação dos empregados no que se refere à inovação e adaptabilidade (palavra bastante utilizada no discurso da maioria dos gestores de organizações de desenvolvimento tecnológico).

Com relação às demissões, a maioria relatou serem raras, do mesmo modo que a lealdade às empresas é uma constante. Isto evita um alto turnover, que poderia ser intenso, devido à grande concentração de empresas do mesmo ramo e conseqüente formação profissional similar exigida e oferecida. Os motivos de demissões mais apontados são relativos a desrespeito ou descomprometimento, confirmando que a competência emocional é mais valorizada do que a intelectual.

A lealdade às empresas, o combustível que impulsiona o sucesso financeiro, especialmente em períodos de incertezas, segundo Reichheld (2003), é característica marcante da região, provavelmente pelo caráter de formação de seus habitantes e da cultura de boa-vizinhança instalada. Na medida em que tem sido difícil encontrar, na cidade, profissionais qualificados para funções primordiais nas áreas de suporte e apoio administrativo, a competitividade pode ser acirrada na contratação dessa mão-de-obra, tornando difícil manter o atual comportamento tido entre as empresas concorrentes.

Para que não aconteça, as empresas terão que administrar de forma mais eficaz suas ações de recrutamento e seleção, treinamento e outras discontinuidades de processos, que hoje parecem não privilegiar uma forma estruturada e profissional.

Um dos maiores problemas comentados, pelos líderes, a respeito dos relacionamentos que afetam os resultados, refere-se a traços culturais típicos das origens do povo local. As pessoas aceitam serem punidas ou repreendidas para não apontar erros dos outros, o que redundaria num corporativismo negativo, pois essas omissões podem gerar prejuízos para a empresa e tal fato será ruim tanto para quem erra como para quem omite.

Tais características de perfil cultural provinciano são reforçadas pelo Professor Ph.D. José Geraldo do INATEL, que em sua tese de doutorado as denomina de “compadresco”, tornando importante saber tratar cada pessoa de forma cautelosa, pois se as atitudes forem vistas como personalísticas corre-se o risco de causar ciúme ou indisposição entre as partes, dar mais atenção a uns do que a outros, conforme ressaltado em uma das empresas.

O Quadro 14 retrata a imagem que os líderes acham que os empregados têm da empresa. Foram mantidas “na íntegra” as frases respondidas pelos donos das empresas (na empresa “A” as questões foram respondidas pelo Diretor Administrativo).

EMPRESAS	IMAGEM QUE OS EMPREGADOS TÊM
A	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa é recém-criada e ainda não conquistou lealdade dos colaboradores ➤ Há uma forte “indústria” do seguro-desemprego ➤ Ficam para garantir salário ou enquanto não têm melhor alternativa ➤ Desistiu de fazer Pesquisa de Clima pela rapidez e volume de mudanças
B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os comentários tanto dentro quanto fora da empresa são bastante positivos
C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Na cidade as pessoas sonham em trabalhar aqui
D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Boa para se trabalhar, mas severa
E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uma empresa que tem um bom ambiente de trabalho
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estão começando e talvez passando imagem de desorganizada – sem tempo para planejar
G	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hoje eles têm esperanças de que ela fique melhor (está sendo comprada)

Quadro 14 – Resposta dos líderes para a questão 6

O Quadro 15 consolida a posição dos líderes com relação à maneira como gostariam que a empresa fosse vista pelos seus stakeholders (públicos interessados – acionistas, empregados, comunidade, sociedade, fornecedores, parceiros, clientes).

De acordo com Ulrich et al. (1991), na medida em que os empregados compartilham e desenvolvem uma maior unidade em torno dos valores da empresa, eles passam a incorporá-los em sua conduta profissional.

Através das respostas (Quadros 14 e 15) aos aspectos vinculados à imagem que os líderes acham que os empregados têm das empresas e da que esperam junto a seus públicos envolvidos (*stakeholders*), observa-se grande preocupação em passar uma imagem de ética, confiança e transparência tanto para os públicos interno quanto externo.

EMPRESAS	COMO GOSTARIA DE SER VISTA PELOS STAKEHOLDERS
A	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaboradores: Como um bom lugar para se trabalhar, que olha por mim e por minha família, mas que eu ajudo a construir. ➤ Sociedade: como uma empresa que está devolvendo à cidade, de alguma forma, a credibilidade e subsídios recebidos do governo local para se instalar. ➤ Acionistas: manter a conquista de melhor performance mundial relativa ➤ Clientes: como parte da solução integrada deles
B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaboradores: Como um lugar que preza uma vida decente para os empregados ➤ Busca ser perene ➤ Estabilidade é busca constante ➤ Ação mais forte: atendimento ao mercado e manutenção do Quadro de Pessoal
C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaboradores: Que passe muita coerência entre discurso e prática ➤ Comunidade: Empresa que cumpre o que promete ➤ Clientes e Fornecedores: ser ético é manter sua posição quando decide algo sozinho numa sala
D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fornecedor: vê como um parceiro forte, que honra todos seus compromissos. ➤ Cliente: acreditam no potencial de fabricação e evolução tecnológica
E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaboradores: queremos que todos acordem com vontade de trabalhar e que sejam amigos ➤ Externamente: querem passar transparência, ética e responsabilidade
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaboradores: como uma empresa que tem um bom clima interno, bom relacionamento e que resolve bem os conflitos. ➤ Externamente: que ela sabe para onde está indo e que os produtos são confiáveis
G	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Colaboradores: como uma empresa dinâmica, onde todos têm orgulho de trabalhar ➤ Clientes: confiabilidade nos produtos e em constante evolução ➤ Fornecedores: cumpridora das obrigações, com quem posso contar

Quadro 15 – Resposta dos líderes para a questão 7

Foram compiladas no Quadro 16 as respostas dos líderes aos aspectos de reconhecimento e recompensa praticados pela empresa, bem como as práticas de pagamento de participação de lucros. A resposta relativa à pergunta sobre a satisfação dos empresários quanto ao retorno

sobre o investimento (ROI) da empresa foi de cunho qualitativo, não envolvendo valores, nem resultados de balanços.

EMPRESAS	RECONHECIMENTO E RECOMPENSA	PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS (PLR)	RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)
A	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Remuneração não tem vinculação com resultados ➤ Salário: mínimo da mediana de mercado ➤ Bônus para melhorar absenteísmo foi mais desmotivador do que recompensa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Está em estudo, estão revendo Plano de Cargos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Foi melhor do que planejado
B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Remuneração dentro do mercado ➤ Tem plano de saúde ➤ Subsídio Mestrado com tema vinculado a atividade fim 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pagamento de PLR baseado em AD (Avaliação de Desempenho) ➤ Pagou mais dois salários de PLR 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Já é bom com chances de melhorar
C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Praticam salários acima da média e para nível universitário na mediana nacional ➤ Tem remuneração variável com base em metas para a área comercial – até 110% do salário 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pagou PLR com base em Desempenho, variando de 2.2 a 2.8 salários. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Triplicou faturamento desde implantação e assessoramento Fundação Dom Cabral (FDC)
D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salários acima da média ➤ Chefias são premiadas com viagens 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindes no final do ano 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bom
E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salários, bonificações, brindes vinculados ao alcance de metas ➤ Estão analisando a implantação de remuneração variável 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marketing e comercial têm prêmios sob metas alcançadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfatório
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tabela salarial por níveis ➤ Remuneração variável só para vendas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ainda não houve avaliação de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Satisfatório, passando agora pelo ponto de equilíbrio. ➤ Aumentou o faturamento em 200% em 6 meses
G	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Praticam salários de mercado ➤ Pagam final de semana, fora da cidade, quando vendas batem recordes ➤ Convênios médicos com desconto ➤ Paga faculdade quando tem interesse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Está em momento de transição 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Razoável, sobrevivente

Quadro 16 – Resposta dos líderes para a questão 8

Davenport (2001) comenta que algumas empresas estabelecem seus sistemas de benefícios para tentar suscitar a motivação entre os trabalhadores, mas, segundo alguns psicólogos, o problema é que a recompensa distribuída em pequenas parcelas mina a autonomia e, portanto, diminui mais do que aumenta a motivação. Na análise do aspecto reconhecimento e recompensas do Quadro 16, verificou-se algo semelhante acontecendo em uma das empresas respondentes, na tentativa de diminuir o absenteísmo.

As duas empresas que pagaram PLR no ano anterior relataram perspectiva de aumentar este valor no ano corrente. Aquelas que não o fizeram apresentaram motivos específicos para isso. Uma delas acabou de ser criada, há cerca de sete meses, a partir da desvinculação de uma empresa maior. Outra foi recém-encampada por um dos sócios e está em fase de reorganização, e uma terceira está em vias de ser absorvida por um grupo internacional maior.

Ressalta-se que nenhum desses fatos motivou insegurança no ambiente, segundo alguns entrevistados, devido à transparência dos processos de reestruturação. Embora admitam estarem se reorganizando, percebe-se uma credibilidade recíproca entre o principal gestor e as pessoas e uma grande esperança, de ambos, por dias melhores.

Todas as empresas afirmaram estar satisfeitas com o retorno sobre o investimento. Pelo que se pode perceber, por comentários de outros representantes da comunidade, o sucesso das empresas é fortemente atribuído às características empreendedoras de algumas lideranças.

4.6.5 Tabulação das respostas dos trabalhadores

A entrevista com os trabalhadores foi elaborada a partir da identificação dos cargos; função; formação; tempo de casa; tempo de experiência – geral e específica de cada um, tendo em vista a importância de que o perfil dos respondentes atendessem a premissa principal do trabalho de assegurar a diversidade entre eles. Pode-se comprovar que os mesmos ocupam cargos distintos, alguns com experiência anterior em outras empresas, variando tempo de formado, tempo de casa, idade e sexo.

A segunda questão relativa ao interesse por leitura, desenvolvimento pessoal e participação em cursos, palestras e seminários, quer por conta própria quer por iniciativa da empresa, visava não só o “quebra-gelo” inicial para deixar o participante mais à vontade, como também

para identificar seu perfil em termos de interesse por autodesenvolvimento, e para aferir as políticas e cultura empresarial no que se refere a investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Observou-se que a maioria das empresas investe especificamente em treinamentos e desenvolvimentos que agreguem valor ao negócio e retorno imediato, vinculando, por exemplo, o pagamento de curso de pós-graduação (mestrado) à defesa de tema de interesse a ser aplicado em futuros projetos da empresa. Com relação aos empregados, a maioria apontou interesse por aprendizagem contínua e busca por crescimento.

Destacaram-se nesta resposta as empresas A e B, cujo diferencial competitivo se baseia em inovação, rapidez e na capacidade de se adaptar às exigentes e sofisticadas necessidades do mercado, por não poupar esforços e investimentos em cursos, feiras de negócios e participação no mercado internacional visando manter seus técnicos atualizados em relação à evolução das soluções tecnológicas e dos avanços de seu mercado de atuação.

O Quadro 17 retrata as respostas dos empregados às perguntas 3 e 4 com relação aos requisitos exigidos pela empresa para alcançar patamares superiores na hierarquia dos cargos (requisitos de carreira) e sua percepção quanto à sua contribuição para os objetivos da empresa.

EMPRESAS	CONHECE OS REQUISITOS DE CARREIRA	RECONHECE SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA
A	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apenas um empregado afirmou não ter clareza ➤ Empresa pratica recrutamento interno 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A maioria afirmou conhecer
B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sim, é comum a empresa aproveitar talentos internos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todos conhecem e as chefias passam para seus colaboradores uma idéia da visão, missão, metas ➤ A chefia os mantém informados sobre o que o mercado está demandando e sobre os produtos a serem desenvolvidos
C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A maioria cresceu funcionalmente dentro da empresa e sabe onde pode chegar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Todos conhecem e são medidos nesta base ➤ O planejamento estratégico define as ações internas e aponta rumos ➤ Se eu não fizer minha parte a empresa não vende ➤ Sim, porque participo do PE

continuação

EMPRESAS	CONHECE OS REQUISITOS DE CARREIRA	RECONHECE SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA
D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecem, já cresceram e percebem aproveitamento interno 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa é bastante transparente em relação aos seus objetivos
E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa por ser pequena não oferece grande perspectivas de carreira mas possibilita alargamento de conhecimentos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Através de reuniões com diretores e indicadores ISO ➤ Através de programação de produção, novos desafios e contatos internacionais
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa está crescendo e com elas os colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A chefia deixa claros os papéis ➤ Processos internos se reorganizando
G	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa incentiva e propicia oportunidades de crescimento ➤ Já passei por todas as áreas, sei que preciso me especializar para subir 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Os objetivos pessoais e profissionais são congruentes

Quadro 17 – Resposta dos trabalhadores para as questões 3 e 4

Com relação à oportunidade de crescimento ou encareiramento, a maioria relata experiências de aproveitamento interno dos talentos e potenciais, bem como o direcionamento para tarefas de acordo com o perfil de cada um. Chamou atenção um caso em particular, onde um engenheiro da área tecnológica foi guindado a uma posição comercial por recomendação do dono da empresa que percebeu seu potencial para a área. Desta forma ele pôde crescer com a empresa e a área, inicialmente só de vendas, ocupando, hoje, o cargo de Gerente de Marketing, afirmando estar totalmente satisfeito na função.

Segundo Scholtes (1998), a boa liderança dá conta das necessidades e valores das pessoas que necessitam ser gerenciadas e leva em consideração as habilidades e capacidades dos indivíduos com quem o líder compartilha essa liderança.

As respostas das perguntas 5 e 6 do questionário dos empregados são apresentadas no Quadro 18 que aborda a percepção dos mesmos com relação ao alinhamento dos objetivos empresariais com seus objetivos pessoais e retrata o tratamento da empresa em relação ao incentivo ao trabalho em equipes.

EMPRESAS	ALINHAMENTO OBJETIVOS EMPRESARIAIS X PESSOAIS	INCENTIVO A TRABALHO EM TIMES
A	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sinto-me crescendo e isto vem ao encontro dos meus objetivos pessoais ➤ Atuar na área de qualidade traz para mim ganhos pessoais pois as ferramentas podem ser aproveitadas em outros campos ➤ Minha realização será fazer com que as coisas aconteçam por aqui 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sim, implantando sistema com oito passos para alinhar cadeia de valor – qualidade ➤ Depende do gerente da área
B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A PLR é resultado do alcance dos objetivos da empresa e conseqüentemente dos meus ➤ Faço o que gosto e me realizo ➤ A empresa invade um pouco minha vida pois o cliente tem meu celular, mas eu faço o que gosto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa corre o risco de perder conhecimento ➤ Nem tudo que sabe está explícito pois se preocupam especificamente com a parte técnica e os procedimentos exigidos pela ISO
C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sim quando minha ação repercute em mais vendas ➤ Faço o operacional, gostaria de fazer coisas mais estratégicas ➤ Sim montei uma empresa a partir da visão que tive aqui e do que a cidade irá precisar ➤ O que estamos aprendendo no PAEX nos dá empregabilidade. São conceitos para a vida toda. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PAEX²⁷ incentiva a gestão do conhecimento com o trabalho em times e a aplicação de um contrato de resultados
D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sim, aprendi e amadureci muito aqui, gosto do que faço. Vamos começar a importar e isso vai me agregar conhecimentos novos ➤ Sim, gosto do que faço e a empresa está sempre apontando no que precisamos melhorar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reúnem representantes dos setores para resolver problemas multifuncionais ➤ É oferecido treinamento para cada produto novo que chega na área
E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sim, a cultura da empresa prega aquilo que eu acredito e divide conquistas ➤ Sim, tenho um significativo crescimento profissional e network ➤ Sim, tenho liberdade de deixar claros meus objetivos e me envolvo com todos os setores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participação ativa de todas as pessoas nos processos ISO ➤ Fazem reuniões com os setores para desenvolvimento com marketing, suporte e diretoria
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aqui me envolvo com os assuntos que gosto ➤ Está claro, mas sujeito a adequações 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fazem rodízios para atender trabalhos de outras áreas
G	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eles são congruentes ➤ Sim, me identifiquei muito com a área que atuo e faço o que gosto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Forma equipes, delega e dá autonomia ➤ Reuniões semanais para comunicar mudanças e ouvir sugestões

Quadro 18 – Resposta dos trabalhadores para as questões 5 e 6

²⁷ Parceiros para a Excelência da FDC (Fundação Dom Cabral – Desenvolvimento de Executivos e Empresas) é um programa que visa alcançar a excelência na gestão, através da otimização dos resultados globais das empresas parceiras. Destina-se a grupos de empresas de médio porte: reunidos em uma mesma região; não concorrentes entre si, preferencialmente; em processo contínuo de desenvolvimento; e com o mesmo nível de complexidade da gestão. Estimula o intercâmbio entre os participantes, potencializando o aprendizado em conjunto e propiciando uma melhor definição e implementação de estratégias competitivas. Sua estrutura de funcionamento é composta de: intercâmbio de presidentes e dirigentes; metodologias para resultados; e Programa de Desenvolvimento de Dirigentes. Apenas a Empresa “C” participa do PAEX

O Quadro 19 fornece dados que possibilitam aferir o enfoque dado pelas empresas à gestão do conhecimento. Este compara as respostas dos líderes sobre a atenção dispensada ao capital intelectual (KI) e inteligência emocional (QE) – Quadro 12 – com as respostas dos trabalhadores sobre o incentivo das empresas aos trabalhos em equipes (Quadro 18).

EMPRESAS	KI X QE	INCENTIVO A TRABALHO EM TIMES
A	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Encaram as pessoas como descartáveis, facilmente substituíveis; ➤ Requisições de pessoal ressaltam perfil de atuação com capacidade de atuar sob pressão 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sim, implantando sistema com oito passos para alinhar cadeia de valor – qualidade ➤ Depende do gerente da área
B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Paga Mestrado até 50% quando do interesse direto da empresa ➤ Caráter e facilidade de relacionamento são fundamentais 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A empresa corre o risco de perder conhecimento ➤ Nem tudo que sabe está explícito, pois se preocupam especificamente com a parte técnica e os procedimentos exigidos pela ISO
C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Privilegiam talentos que trazem inovação e pessoas que fazem as coisas acontecerem ➤ Já demitiram pessoas competentes com problemas de relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ PAEX incentiva a gestão do conhecimento com o trabalho em times e a aplicação de um contrato de resultados
D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conhecimento está nas mãos dos sócios que acompanham todos os processos e envolvem várias pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ reúnem representantes dos setores para resolver problemas multifuncionais ➤ É oferecido treinamento para cada produto novo que chega na área
E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Competência emocional é primordial ➤ Cultiva bom ambiente de trabalho e motivação 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participação ativa de todas as pessoas nos processos ISO ➤ Fazem reuniões com os setores para desenvolvimento com marketing, suporte e diretoria
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ É importante que todos saibam participar do time ➤ Interação e compartilhamento, com todos no mesmo patamar é a alternativa para garantir a gestão do conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fazem rodízios para atender trabalhos de outras áreas
G	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Privilegiam a iniciativa e perfil adequado ao negócio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Forma equipes, delega e dá autonomia ➤ Reuniões semanais para comunicar mudanças e ouvir sugestões

Quadro 19 – Gestão do conhecimento

Embora muitos tenham admitido o incentivo ao trabalho em times, pode-se observar que não há uma preocupação maior em tornar explícito o conhecimento tácito. Grande parte do conhecimento técnico específico, atualizado e inovador é garantido pela parceria com o

INATEL (universidade local). Como todas as empresas são certificadas, elas têm manualizados as normas e procedimentos dos processos de certificação ISO. As demais atividades organizacionais que afetam o funcionamento das empresas, não se tornam conhecimento, de forma consistente e sistemática, pois não há uma filosofia para disseminação e acúmulo do aprendizado. A maioria dos gestores alega falta de tempo, e não prioriza a capacitação para o conhecimento, ficando apenas com os “donos” o domínio tácito de alguns detalhes específicos do negócio.

Cabe ressaltar que, foi quase unânime, entre as pessoas entrevistadas afirmar que gostam do que fazem, o que pode ser comprovado nas respostas à pergunta “como recomendaria a empresa para outra pessoa?” e na frase usada para “descrever como se sente na empresa ou em relação a ela”.

O Quadro 20 aponta a resposta de cada trabalhador quando perguntado sobre como recomendaria sua empresa para outra pessoa que tivesse interesse em trabalhar nela. Esta pergunta pode ser complementada, comparada e/ou corroborada pela próxima pergunta, tabulada no Quadro 21 subsequente (que pede para que os empregados descrevam, em uma frase o que acham da empresa ou como se sentem em relação a ela).

EMPRESAS	COMO VOCÊ RECOMENDARIA SUA EMPRESA
A	<ul style="list-style-type: none"> ➤ É uma empresa que está crescendo e tem muito para se desenvolver como uma grandeza técnica e cultural, mas é arriscado ficar porque está em fase de muitas mudanças e adaptações. ➤ Recomendaria, pois gosto de trabalhar aqui. As pessoas são amigas e sempre terão chance de aprender algo novo ➤ Recomendo como um dos melhores lugares do mundo para trabalhar, em termos de ambiente e oportunidades de crescimento. ➤ Venha, se estiver disposto a assumir um grande desafio
B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gosto de trabalhar aqui, a equipe é coesa, estão juntos há muito tempo. Tem grandes perspectivas de projeção no mercado. Está lançando produto que vai lhe dar novo formato ➤ A empresa é muito promissora, com perspectivas de crescimento. Investe nas pessoas e tem um ambiente de trabalho que incentiva o relacionamento humano. Comemoram com todos o alcance das etapas de um projeto ➤ A empresa tem um ambiente de trabalho muito bom, é uma empresa de tecnologia avançada e em constante mudança o que traz uma enorme oportunidade de aprendizado.

continuação

EMPRESAS	COMO VOCÊ RECOMENDARIA SUA EMPRESA
C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Somos muito bem vistos na cidade. Dizer que trabalha aqui virou currículo. É muito bom trabalhar aqui, tenho flexibilidade, autonomia e um excelente grau de confiança e relacionamento com as chefias. ➤ Como uma das melhores empresas para se trabalhar. Aqui uma certeza que se tem é a de que você vai ser respeitada. Conseguimos contratar pessoas que têm tudo a ver com o perfil da empresa: respeito e confiança ➤ Aqui é bom trabalhar porque é uma empresa séria. As pessoas são muito transparentes, nenhuma crise fez com que atrasassem pagamentos. Tudo é apresentado para todos. ➤ Temos um ambiente saudável e se você não está acostumado a ter desafios e a conviver com eles, não venha. Isto é resultado de uma construção de muitos anos.
D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aqui se vê o funcionário como parceiro, amigo. Incentivam o crescimento interno, dão oportunidades ➤ é muito boa no relacionamento interno, ambiente bom, oferece oportunidades. Também investe muito na área social.
E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aqui temos oportunidade de crescimento, muito espaço, flexibilidade e bom ambiente ➤ temos uma gestão nova, inovadora que trabalha por gestão de competências ➤ temos liberdade de lançar idéias. É uma empresa com muita perspectiva de crescimento e está num mercado atrativo
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ aqui tem humanware. Todos se conhecem, se respeitam, tem comprometimento ➤ ela incentiva o crescimento pessoal e profissional. Tem bom salário, possibilidade de crescimento, bom ambiente de trabalho, tratamento dos gerentes e diretores é excelente.
G	<ul style="list-style-type: none"> ➤ indicaria pela política em relação a missão, valores, visão e ambiente familiar ➤ uma empresa que tem grande potencial de crescimento, futuro promissor e está se profissionalizando cada vez mais.

Quadro 20 – Resposta dos trabalhadores para a questão 7a

O Quadro 21 retrata, na íntegra, as frases dadas como resposta dos empregados à pergunta 7 para descrever como se sentem “na empresa” ou “em relação a ela”.

EMPRESAS	DESCREVA EM UMA FRASE COMO SE SENTE NA EMPRESA
A	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como um trator, fazendo o serviço de um arado. ➤ Como uma parte importante porque todos contribuem de alguma forma ➤ Bastante motivado, gosto da equipe, do ambiente e o fácil acesso aos diretores, gerentes e presidente são produtivos. ➤ Contribuindo para seu crescimento através da motivação das pessoas
B	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alguém que poderia contribuir mais com mudanças fora da minha área de atuação, mudanças maiores são correlacionadas aos processos ISO. ➤ Estou muito satisfeito porque meu trabalho é reconhecido e também me sinto recompensado. Faço o que gosto e tenho um futuro promissor ➤ A empresa é como se fosse parte da minha vida. Sinto-me um procriador, um pouco responsável pelo que a empresa é hoje. Tenho autonomia para decidir, confiam na minha competência. O relacionamento direto com os donos facilita a tomada de decisão.

continuação

EMPRESAS	DESCREVA EM UMA FRASE COMO SE SENTE NA EMPRESA
C	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sinto-me um pouco dona da empresa. Os donos fazem questão de mostrar que todos são parceiros e dão liberdade para que todos se sintam parte da empresa ➤ Aqui a motivação é o combustível permanente que às vezes é quebrado por falta de definições concretas ➤ Estou sempre em movimento e em desenvolvimento. Gosto de me sentir assim e do que eu faço, aqui você tem sempre grandes desafios. ➤ Muito desafiado e motivado por reconhecer que as metas são viáveis, embora difíceis. É muita ousadia querer crescer mais, quando já se está entre as três primeiras no seu segmento de atuação.
D	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sinto-me realizado, mas ainda com perspectivas futuras. ➤ Sinto-me satisfeito em fazer parte dela
E	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sinto-me uma peça importante, pois levanto o astral da empresa. Faço coisas diferentes, crio. ➤ Um bom navegador é aquele que venceu várias tempestades. Aprendi muito e quero calmarias. ➤ Motivado pelos desafios e esperando realizações – sou um sonhador
F	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A busca contínua de aperfeiçoamento aqui tem que ser no mesmo ritmo que a tecnologia ➤ Uma incentivadora para buscar novos caminhos
G	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Uma colaboradora apta a vestir a camisa ➤ Sinto-me como o coração da empresa, sou o ponto inicial para mudar sua cultura

Quadro 21 – Resposta dos trabalhadores para a questão 7b

Expressões fortes como se sentir “dono” da empresa ou afirmar ser o “coração” da empresa, dizendo orgulhar-se com seus ganhos e evolução, bem como sofrer quando um negócio lucrativo não é concretizado, foram destaques nas respostas desse item.

A pergunta de número 8 respondida pelos trabalhadores permitiu uma análise quantitativa a partir da elaboração de médias dos fatores de motivação dos empregados (vide Tabela 1).

Foi solicitado que hierarquizassem, entre os fatores dinheiro (remuneração, recompensas financeiras); desafios; perspectiva de crescimento ou de carreira na empresa; investimento em treinamento e desenvolvimento, isto é, aperfeiçoamento pessoal; e ambiente de trabalho (chefe, colegas, políticas de RH) aqueles que consideravam mais importante e que representassem motivo pelo qual deixariam a empresa atual, por outra. As notas vão de 1 a 5, sendo o valor 1 atribuído para o fator mais importante e assim sucessivamente.

Tabela 1 – Notas dos empregados para a hierarquização dos fatores motivacionais (Resposta dos trabalhadores para a questão 8)

	A	B	C	D	E	F	G
Nº de empregados	2200	250	143	91	55	45	37

	a	b	c	d	a	b	c	a	b	c	d	a	b	a	b	c	a	b	a	b
Desafios	3	2	3	1	1	4	1	1	2	1	1	4	5	5	3	1	5	4	2	1
Ambiente	5	1	5	3	4	3	2	4	4	2	2	3	3	1	4	5	1	2	1	2
Crescimento	4	3	2	5	5	1	4	3	1	4	4	1	1	2	2	4	3	5	3	3
Desenvolvimento	1	5	1	4	2	5	5	5	3	3	3	5	2	4	1	3	2	1	4	4
Dinheiro	2	4	4	2	3	2	3	2	5	5	5	2	4	3	5	2	4	3	5	5

Tabela 2 – Tabulação das médias da hierarquização dos fatores motivacionais

EMPRESAS	TODAS		SEM A		D, E, F, G		B, C		SEM C	
	Σ	Média	Σ	Média	Σ	Média	Σ	Média	Σ	Média
DESAFIOS	50	2,5	41	2,5	30	3,333	11	1,571	45	2,813
AMBIENTE	57	2,85	43	2,833	22	2,444	21	3	45	2,813
CRESCIMENTO	60	3	46	2,944	24	2,667	22	3,143	48	3
DESENVOLVIMENTO	63	3,15	52	3,167	26	2,889	26	3,714	49	3,063
DINHEIRO	70	3,5	58	3,556	33	3,667	25	3,571	53	3,313

A média geral considerando-se todas as empresas participantes (média = 2,5) aponta o item “desafios” como prioritário na hierarquia de fatores motivacionais, conforme apresentado na Tabela 2, o que parece se justificar tendo em vista que a população é bastante jovem e atua numa área com forte foco tecnológico. Em seguida, o fator “ambiente” (média = 2,85) ficou em segundo lugar, e os fatores “crescimento” – oportunidade de carreira – (média = 3,0) em terceiro, “desenvolvimento” e treinamento (média = 3,15) em quarto lugar e por último o aspecto “dinheiro” remuneração (média = 3,5).

A título de ilustração, foram elaborados alguns ensaios de outros tipos de médias, para análise e considerações.

Na segunda coluna da Tabela 2, o cálculo da média, sem a empresa “A”, manteve idêntica hierarquização dos fatores, demonstrando que apesar de esta empresa ter um número de

empregados significativamente fora da média das demais e também ter a natureza de seu negócio bastante distinta, este fato não influenciou os resultados, no que se refere aos fatores motivacionais.

Na terceira coluna da Tabela 2, em que se computou apenas as empresas com menos de 100 empregados (D, E, F, G), observa-se que o fator “ambiente” fica com a primeira posição (média = 3,33) o que denota o crescimento de sua importância em empresas menores, onde a proximidade e vínculo das pessoas são conseqüentemente maiores.

A média das empresas B e C, mais antigas na cidade, que se destacam por já praticar a PLR e por terem sido consideradas pela pesquisadora como as mais avançadas em termos de gestão de seus negócios, do ponto de vista técnico e gerencial, apresentou maior destaque para o fator “desafios” (média = 1,57) do que a média geral, na hierarquização dos fatores de motivação, demonstrando um peso maior deste fator para essas empresas.

A média das empresas, excluindo-se a empresa “C” (última coluna da Tabela 2) considerada e respeitada na cidade por ser referência em Gestão, manteve empatados os fatores “desafios” e “ambiente” o que corrobora a noção de que para ela, principalmente, o item desafio tem um peso bastante relevante.

Chamou a atenção da pesquisadora que, a população entrevistada, embora de maioria muito jovem, característica marcante em todas as empresas, atribuiu menor grau ao item “investimento em desenvolvimento”, nos aspectos a serem hierarquizados. Observou-se que esta classificação foi influenciada pela interpretação pessoal dos respondentes que afirmaram encarar este aspecto não só dependente de iniciativa da empresa. Tal fato denota uma postura profissional, considerando-se que muitos trabalhadores ainda atribuem a responsabilidade de seu crescimento profissional exclusivamente às empresas, adotando uma posição acomodada em relação ao seu autodesenvolvimento.

O ambiente, englobando aspectos relacionados a chefia, colegas, políticas de recursos humanos, caracterizou-se como crucial para a grande maioria dos entrevistados e houve unanimidade na afirmativa de que estavam satisfeitos com o ambiente em que atuavam e que este era um dos principais motivos que os mantinham na empresa. Na média geral ele ficou em segundo lugar (média = 2,85).

4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO ESTUDO DE CASO: PERCEPÇÕES DA PESQUISADORA ENTRE AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES COMPARANDO-AS COM CARACTERÍSTICAS HUMANAMENTE SUSTENTÁVEIS

Com base na literatura estudada, na percepção da pesquisadora e nas práticas de gestão observadas através das entrevistas e respostas, pode-se recomendar um plano que contemple as seguintes ações:

Investir em programas de desenvolvimento gerencial visando à formação de gestores para as atividades meio. A exemplo das empresas parceiras do PAEX, conforme observação da resposta dos líderes sobre planejamento estratégico, é importante que se formem gestores para atuar nas áreas administrativas, que conheçam e respeitem as características peculiares da região. Já se faz sentir uma carência de profissionais especializados nessas áreas, a maioria tem sido recrutada nos grandes centros empresariais do país, conforme observado na resposta dos líderes para a questão que aborda o grau de envolvimento dos empregados nas metas da empresa.

Aprofundar estudos e rever processos no sentido de viabilizar um maior grau de autonomia e participação dos empregados nas tomadas de decisão e em processos de aprendizado para melhoria do desempenho.

Solidificar os laços com as escolas locais, apresentadas no capítulo estudo de caso (item 4.2), assegurando com essa parceria a formação, cada vez mais adequada, dos recursos humanos necessários ao desenvolvimento das empresas bem como de parte significativa de capacitação para o conhecimento, vital a continuidade e perenidade das empresas, conforme revisão da literatura (item 3.3.2).

Criar e/ou ampliar ambiente que fomente a gestão do conhecimento, de maneira consistente e sistemática. Investimentos maciços devem ser feitos nas políticas de Recursos Humanos, principalmente com programas de recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento de pessoal e gerencial para garantir transparência nas relações e o

tratamento equânime aos empregados, na medida em que se estabeleçam as regras claras nas políticas de Recursos Humanos adotadas.

Preservar um bom ambiente de trabalho, fator primordial para satisfação dos empregados verificado na pesquisa de campo e corroborado pela fundamentação teórica.

Preservar estruturas organizacionais horizontalizadas possibilitando a proximidade dos empregados com os tomadores de decisão, apontada pelos empregados como um dos fatores de recomendação da empresa para outras pessoas, ressaltado também nas frases que traduziram como se sentiam na empresa ou em relação a ela.

Preparar-se para uma eventual “queda da lealdade” dos empregados, na medida em que um grande número de pessoas vindas de outras localidades está chegando à cidade, contratadas pelas empresas, trazendo consigo uma cultura de competitividade acirrada que dificultará a manutenção da atual política de “boa vizinhança”, citada pelos líderes como diferencial cultural local.

Adotar práticas visando preservar a lealdade às empresas, o comprometimento e o orgulho que são marcas registradas do local, ansiadas em tantos outros ambientes. Algumas dessas práticas são apontadas pelo artigo de Griffiths; Petrick (2001) e corroboradas pelos outros autores e outras pesquisas apontadas na revisão de literatura. Entre elas, cabe destacar a satisfação, crescimento e desenvolvimento dos empregados, bem como sua participação nas tomadas de decisão e devido reconhecimento e recompensa dos desempenhos que se destaquem e agreguem valor ao negócio.

Investir em melhorias da infra-estrutura da cidade para atrair, reter e motivar os talentos imprescindíveis aos negócios, pois a falta dela foi apontada pelos líderes como causadora de dificuldades de trazer profissionais de outras cidades.

Implantar programas de participação de lucros, a exemplo das empresas que já o fazem, citadas no estudo de caso. Foi observado, através da resposta dos trabalhadores sobre o alinhamento dos objetivos empresariais com os objetivos da empresa que, as pessoas que deixaram mais evidentes a satisfação, comprometimento e orgulho por trabalhar nas empresas, são aquelas que estão participando do sucesso atual, através da distribuição dos

lucros e que visualizam melhorias futuras, sinalizadas pelas oportunidades de negócios, vislumbradas pelas empresas.

Embora o item “desafios” tenha se destacado nos aspectos motivacionais, fica evidente que as pessoas, apesar de valorizar recompensas monetárias, dificilmente apontam-nas como prioritárias.

5 COMPARAÇÃO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS HUMANAMENTE SUSTENTÁVEIS E AS IDENTIFICADAS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

“Todas as operações de negócios podem ser resumidas em três fatores: pessoas, produtos e lucros. As pessoas vêm em primeiro lugar. Se você não tiver uma boa equipe, não poderá fazer muito com o resto”

Lee Iacocca

A pesquisadora percebe hiatos entre a fundamentação teórica de gestão de pessoas em organizações humanamente sustentáveis de Griffiths; Petrick (2001) e as práticas identificadas nas organizações brasileiras pesquisadas. A aplicação dessas conclusões é limitada, visto que correspondem à observação e estudo de empresas, particularmente agrupadas em um pólo tecnológico.

De acordo com as entrevistas, respostas, observações e percepção da pesquisadora podem-se destacar as seguintes características relativas à gestão, quer para empresas quer para os empregados.

5.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS: PRINCIPAIS ASPECTOS OBSERVADOS EM RELAÇÃO ÀS EMPRESAS E AOS EMPREGADOS

Conforme demonstrado no resumo deste item, visualizado no Quadro 22, os aspectos apontados como vantajosos do ponto de vista empresarial, tais como: forte investimento em inovação tecnológica, rapidez no atendimento às necessidades dos clientes e facilidade em ser flexível e adaptável às demandas do mercado, gera nos empregados a percepção de instabilidade e inconstância de propósitos, na medida em que os objetivos e metas são alterados com frequência, para responder as demandas do mercado.

Para que haja uma melhor sintonia entre o corpo diretivo e o funcional, é fundamental intensificar a comunicação interna para que os colaboradores percebam as mudanças, da mesma forma como os diretores, como algo positivo.

Com a predominância do foco da empresa nos aspectos técnicos, os aspectos de gestão deixam a desejar, ficando a cargo somente dos “donos” da empresa e corpo diretivo as soluções, quanto à tomada de decisão, não envolvendo os empregados.

Observou-se que os empregados são atendidos em sua busca por desafios, item que ficou em primeiro lugar na hierarquia de fatores motivacionais medidos no estudo de caso, face à necessidade constante de se adaptar às demandas de mercado, que exige deles manter-se atualizados e buscar melhoria contínua.

Cabe ressaltar que um dos principais fatores que faz com que os empregados se sintam valorizados é a proximidade e facilidade de contato com os donos das empresas, tomadores de decisão. A cultura organizacional, que prima pela manutenção de um bom ambiente de trabalho, também é motivo de satisfação.

Por outro lado, o pequeno tamanho das empresas não permite que haja um significativo planejamento de carreira, com base numa hierarquia de cargos, embora seja reconhecido o aproveitamento interno das pessoas que apresentam bom desempenho.

Já se faz sentir, na cidade, uma carência de profissionais especializados nas áreas de apoio administrativo e suporte, uma vez que se verificou que as empresas costumam recrutá-los nas capitais ou cidades maiores.

	EMPRESAS	TRABALHADORES
VANTAGENS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ mercado e clientes norteadores das ações; ➤ inovação tecnológica; ➤ rapidez, flexibilidade, adaptabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ buscam desafios; ➤ valorizam bom ambiente de trabalho; ➤ valorizam proximidade do tomador de decisão.
DESVANTAGENS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ menos investimento em gestão estratégica do que técnica e operacional; ➤ metas e processos inconstantes; ➤ pouca importância na gestão do conhecimento; ➤ pouca autonomia dos trabalhadores na tomada de decisão 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ pouca perspectiva de encareiramento; ➤ faltam gestores das áreas meio , suporte administrativo.

Quadro 22 – Vantagens e desvantagens das práticas de gestão em relação às empresas e aos trabalhadores

5.2 VALORES E PRINCÍPIOS ORGANIZACIONAIS: COMPARAÇÕES ENTRE AS PRÁTICAS OBSERVADAS E A GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES HUMANAMENTE SUSTENTÁVEIS.

O Quadro 23 compara os Princípios de Gestão em Organizações Humanamente Sustentáveis e o Quadro 24 compara as Práticas de Gestão de Pessoas observadas nas empresas pesquisadas com as encontradas na fundamentação teórica, respaldadas pelos autores citados na revisão de literatura e pelos itens avaliados no Guia Exame-Você S/A de 2005, que elege anualmente as Melhores Empresas para se Trabalhar:

PRINCÍPIOS DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES HUMANAMENTE SUSTENTÁVEIS		
AUTOR	LITERATURA	OBSERVADOS
Griffiths; Petrick (2001)	Ter arquitetura específica que permita responder rapidamente às oportunidades e ameaças de sustentabilidade e que possibilite a incorporação do conhecimento dos empregados nas tomadas de decisões estratégicas.	As respostas dos líderes às perguntas 1 e 4 permitem inferir que as empresas têm velocidade no atendimento às demandas de mercado devido ao seu tamanho, mas não priorizam a gestão do conhecimento como um todo, à exceção da parte tecnológica.
Thomas Davenport (2001)	Mão-dupla na geração de valor da relação empregado x empregador. Pessoas vistas como bem de valor a ser desenvolvido. Comprometimento com a organização e envolvimento com a atividade.	As respostas dos líderes às perguntas 3 e 4 permitem inferir que as empresas envolvem os empregados nas definições de metas, o que é corroborado pela resposta dos empregados à pergunta 5 que confirma a percepção dos mesmos com relação ao alinhamento dos objetivos empresariais e pessoais.
Guia Exame 2005	Ambiente de Trabalho (credibilidade, imparcialidade, respeito, orgulho, camaradagem). Qualidade das relações entre as pessoas e as empresas. Orgulho de estar na organização, fazer o que gosta e ser respeitado e valorizado.	As respostas dos empregados às perguntas 7 e 8 confirmam a qualidade das relações, o orgulho de estar na empresa e a valorização do ambiente de trabalho.
Gisela Demo (2005)	Lawler – respeito e valorização do ser humano. Pfeffer – capacidade, conhecimento e comprometimento dos empregados é o grande diferencial competitivo em relação à concorrência. Kotler – os empregados devem vir em primeiro lugar nas estratégias, devem sentir-se parte de uma organização que vale a pena, executar funções que agreguem valor e contribua para resultados importantes.	Os líderes apontam a valorização das pessoas como importante princípio organizacional na resposta às perguntas 1 e 2 que também abordam os diferenciais competitivos. Os Quadros 20 e 21 refletem a percepção dos trabalhadores que afirmam gostar do que fazem e sentir orgulho da empresa em que trabalham.

Quadro 23 – Comparação entre princípios de gestão apontados na literatura e observados no estudo de caso

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS		
AUTOR	LITERATURA	OBSERVADAS
Griffiths; Petrick (2001)	<p>Equilibrar satisfação, crescimento e desenvolvimento com lucratividade e produtividade</p> <p>Aumentar o comprometimento dando maior grau de autonomia nas tomadas de decisão</p> <p>Vincular objetivos pessoais aos organizacionais</p> <p>Reconhecer e recompensar ações dos empregados</p> <p>Gerenciar turnovers altos e queda da lealdade</p>	<p>Todos os fatores apontados na literatura são confirmados nos Quadros 16 e 18 que apontam o alinhamento das metas pessoais e organizacionais bem como o reconhecimento e recompensa. A exceção se faz no aspecto “grau de autonomia” nas tomadas de decisão.</p> <p>Apenas uma empresa tem problemas de turnover, as demais contam com alto grau de lealdade à empresa.</p>
Thomas Davenport (2001)	<p>Contratar pessoas qualificadas</p> <p>Apoiar o investimento do capital humano, criando cenário e elementos que o influenciam</p> <p>Aperfeiçoar - preparando o caminho com competência, autonomia e reforço</p> <p>Reter os investidores de capital humano</p> <p>Dar recompensa financeira e reconhecimento por realizações</p>	<p>O Quadro 13 retrata formas de atrair, reter e motivar pessoas que demonstram apoio ao capital humano, na contratação, retenção e recompensa.</p> <p>O Quadro 16 aponta reconhecimento e recompensa.</p> <p>Os hiatos acontecem no preparo das pessoas em relação a funções mais estratégicas já que a ênfase é dada nas áreas técnica e operacional, bem como na autonomia e reforço, pois a tomada de decisão fica centralizada nos principais gestores.</p>
Guia Exame 2005	<p>Desenvolvimento profissional</p> <p>Equilíbrio entre vida pessoal e profissional</p> <p>Remuneração e benefícios</p> <p>Estabilidade de emprego</p>	<p>O Quadro 13 aponta as políticas de RH e os motivos de demissão, donde se pode inferir atendimento aos itens remuneração e estabilidade de emprego. O item benefícios deixa a desejar, bem como desenvolvimento profissional, já que o investimento restringe-se a cursos de aplicação específica à parte técnica do negócio.</p>
Gisela Demo (2005)	<p>Envolvimento (comunicação, participação, relacionamento e reconhecimento)</p> <p>Treinamento e Desenvolvimento</p> <p>Condições de Trabalho (benefícios, segurança e saúde, tecnologia)</p> <p>Recompensas (remuneração, incentivo, plano de carreira – para melhorar satisfação, motivação e níveis de desempenho)</p>	<p>Destaca-se nas empresas pesquisadas a preocupação com o ambiente de trabalho, envolvimento, relacionamento, reconhecimento e tecnologia.</p> <p>As empresas aproveitam os talentos internos, mas não oferecem grandes perspectivas de encarecimento (Quadro 17), principalmente as menores.</p> <p>Os salários se situam na média de mercado e só algumas têm plano de benefícios.</p>

Quadro 24 – Comparação entre práticas de gestão de pessoas apontadas na literatura e as observadas no estudo de caso

Pode-se concluir, como recomendação aos gestores de maneira geral, a partir das observações comparativas entre os principais conceitos de sustentabilidade humana e as práticas de gestão de pessoas, que se faz mister a atualização das lideranças quanto aos conceitos de sustentabilidade dos negócios, principalmente no que concerne aos princípios aqui

considerados do que seria uma organização humanamente sustentável, que podem ser resumidos em: assegurar satisfação, crescimento e desenvolvimento dos empregados, envolvendo-os em suas atividades e conseguindo seu comprometimento com a organização, na medida em que tiver um maior grau de autonomia e participação na tomada de decisão e perceber reconhecimento e recompensas pelo seu desempenho.

Recomenda-se, portanto, aos gestores, com base nas reflexões e inferências dessa comparação, que, respeitando o grau de maturidade de suas empresas e a natureza do seu negócio, busquem constantemente se adaptar aos princípios de sustentabilidade humana aqui apontados.

Segundo Griffiths; Petrick (2001) em seu livro Sustainability, os principais desafios recaem em se ter uma área de gestão de pessoas que consiga administrar os crescentes turnovers e queda da lealdade às empresas e uma gestão estratégica que prime pelo atendimento às emergentes exigências nas relações comunitárias, e nas ações de responsabilidade social e ambiental.

Estar atento e se adaptar a essas demandas facilitará às empresas o alcance do tão almejado equilíbrio entre o sucesso organizacional e a qualidade de vida de todas as pessoas envolvidas na busca de um mundo sustentável.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE NOVAS PESQUISAS

“As organizações vencedoras e seus líderes já perceberam, de forma cada vez mais consciente, que o sucesso e o crescimento só ganharão seus selos de longevidade se puderem ser compartilhados.”

Luiz Carlos Campos

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central do trabalho foi conhecer as práticas de gestão de pessoas nas organizações brasileiras, comparando-as com os princípios de gestão de pessoas em organizações humanamente sustentáveis, aplicando pesquisa de campo em empresas de base tecnológica do Pólo Tecnológico de Santa Rita de Sapucaí. Constatou-se que os aspectos relevantes apontados pelos principais autores e pesquisas anteriores realizadas estão presentes nas empresas entrevistadas. Destaca-se entre eles o alinhamento dos objetivos empresariais com os objetivos pessoais percebido pelos trabalhadores e a satisfação pessoal e profissional demonstradas por terem orgulho da empresa e gostar do que fazem.

Com base nas condições que caracterizam as organizações sustentáveis do ponto de vista humano, foi possível comprovar que as empresas pesquisadas oferecem um bom ambiente de trabalho que assegura o atendimento aos aspectos de satisfação, crescimento e desenvolvimento dos trabalhadores. Por outro lado, apresentam um hiato no que se refere ao aumento do grau de autonomia e participação nas tomadas de decisão, bem como de um melhor aproveitamento do conhecimento dos colaboradores nas decisões estratégicas.

Como objetivos específicos coube observar aspectos em relação à imagem das empresas, vista pelos empregados e pôde-se comparar com a imagem que os líderes acham que os empregados têm e de que maneira gostariam que a empresa fosse vista pelos seus stakeholders. Constatou-se que existe coerência entre as partes e que a maioria das empresas é vista, pelos trabalhadores, como um bom lugar para se trabalhar.

Durante o desenvolvimento dos trabalhos, buscou-se responder questões adicionais apontadas na literatura e observadas em campo, que contribuíssem para melhor identificação de aspectos

que influenciam as práticas de gestão de pessoas e como são percebidos pelos empregados, com base na maneira como se sentem em relação às empresas.

Os empregados afirmam ter clareza quanto ao seu papel na empresa e o alinhamento de seus objetivos aos empresariais. Os princípios, valores, crenças organizacionais e vantagens competitivas apontadas pelos líderes ressaltam a valorização das pessoas. Enquanto duas empresas já praticam o pagamento de participação nos lucros (PLR), as demais demonstram interesse em implementar esta prática. As tomadas de decisão, devido ao porte das empresas, ainda se concentram nas mãos de seus principais executivos. Considera-se pouco o conhecimento geral dos empregados uma vez que não é fomentado espaço para sua disseminação.

Ao afirmar uma constante preocupação em atender os clientes adaptando-se com rapidez às suas necessidades, os líderes das empresas pesquisadas demonstram gerir as empresas em sintonia com os pressupostos básicos exigidos por um sistema globalizado e um mercado com mudanças intensas e constantes. Segundo os líderes, este diferencial competitivo garante a fidelização de seus principais clientes e conseqüentemente melhor produtividade e lucratividade da empresa.

Em contrapartida, observa-se que o sucesso das empresas contribui para que elas possam garantir um bom ambiente para se trabalhar. A principal conseqüência se dá pela forma como os trabalhadores percebem o alinhamento de suas metas pessoais às organizacionais. Isto garante sua lealdade, envolvimento e comprometimento com os objetivos empresariais, bem como ter orgulho da empresa em que trabalham, pois se sentem parte de um “time de vencedores”.

A ampla revisão da literatura relativa ao tema estudado possibilitou um significativo enriquecimento do trabalho, especialmente pelo contato com outras pesquisas realizadas sobre temas afins. Pode-se verificar através da fundamentação teórica e pesquisa de campo, que existe grande interesse pelo tema, não só nos meios acadêmicos, comprovado pelo grande número de obras publicadas e pesquisas desenvolvidas a respeito, como também no mundo organizacional, onde as empresas estão cada vez mais sensibilizadas com a importância da valorização dos seus recursos humanos e com o reconhecimento das pessoas como efetivo diferencial competitivo.

A pesquisadora considera que, a partir da comparação entre os princípios teóricos e as práticas identificadas, as conclusões aqui apontadas oferecem contribuições significativas com relação às características de gestão de pessoas a serem adotadas por gestores que visem a sustentabilidade humana nas organizações brasileiras.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Por se tratar de um estudo de caso, com empresas de uma região específica do país, portanto guardando peculiaridades próprias de localização, porte e natureza de atuação, sendo difícil universalizar seus resultados e conclusões, recomenda-se que estudos semelhantes sejam aplicados em grupos de empresas com localização, atuação e portes diferentes para que se possam comparar resultados e extrair novas conclusões.

Como a observação concentrou-se nas práticas de gestão de pessoas, sem análise de documentação interna, de uma forma geral, recomenda-se aprofundar estudos sobre Políticas, Programas ou Subsistemas de Recursos Humanos utilizados pelas empresas, observando sua influência nos resultados, tanto para as pessoas quanto para as organizações. Destacam-se, a título de sugestão, os programas de remuneração, avaliação de desempenho ou competências, treinamento e desenvolvimento de pessoal e gerencial.

Estudos quantitativos são recomendados, como alguns já apontados nesse trabalho, que evidenciem a contribuição dos Recursos Humanos para os resultados organizacionais e para a busca incessante do equilíbrio entre a satisfação pessoal e profissional das pessoas e a lucratividade e perenidade das empresas.

BIBLIOGRAFIA

ABREU, Mônica Cavalcanti Sá. **Modelo de Avaliação da Estratégia Ambiental: uma ferramenta para a tomada de decisão.** Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), SC, 2001.

ALBRECHT, Karl. **Um modelo de inteligência organizacional.** HSM Management. n.44, vol.3, p.30-34, maio-jun 2004.

_____; ZEMKE, R. **Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ALLEDI, Cid; QUELHAS, Osvaldo L.G. **A sustentabilidade das organizações e a gestão da ética, transparência e responsabilidade social corporativa.** LATEC, Universidade Federal Fluminense, 2002.

APPELBAUM, E., et al. **Manufacturing advantage: why high performance work systems pay off.** Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000.

ARTHUR, J. B. **Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover.** Academy of Management Journal, vol.37, 1994.

BARNEY, J. B., **Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?** Academy of Management Review, 1986. Bass, San Francisco, CA.

BEER, M, et al. **The Critical Path to Corporate Renewal.** Harvard Business School Press, Boston, MA, 1990.

BENNIS, Warren. **A Nova Liderança.** Coletânea HSM Management, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A difícil administração das motivações.** ERA - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol.38, n.1, 1998.

BHAT, V. **The Green Corporation: The Next Competitive Advantage.** Quorum Books, Westport, CT, 1996.

BLAU, G. J.; BOAL, K. B. **Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment affect turnover and absenteeism.** Academy of Management Review, 1987.

BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies.** London: Unwin Hyman, 1989.

CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas - Ciência para uma Vida Sustentável**. Ed. Cultrix Amanda Key, 2002.

CARVALHAL, Eugenio; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de Vida das Organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

CATTANI, A. **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Porto Alegre: Editora da Universidade, 1987.

CHAMPY, James. **Reengenharia da Gerência: O Mandato da Nova Liderança**. Ed. Campus, 1995.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª. Ed. Bookman, 2003.

DAFT, R. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital Humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 2001. Delray Beach, FL.

DECOTIIS, T.; SUMMERS, T. **A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment**. Human Relations, 40 (7), 1987.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. **The impact of human resource management practices of perceptions of organizational performance**. Acedemy of Management Journal, vol.39, p.919-969, 1996

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. **Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions**. Acedemy of Management Journal, vol.39, p.802-835, 1996.

DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

DRUCKER, Peter F. (Foundation). **O Líder do Futuro**. Ed. Futura, SP, 8ª edição, 2000.

DUNPHY, D.; GRIFFITHS, A. **The Sustainable Corporation: Organizational Renewal in Australia**. Sydney: Allen and Unwin, 1998.

E-Consulting Corp. **A gestão do conhecimento na prática**. HSM Management. n.42, vol.1, p.53-59, jan-fev 2004.

EISENHARDT, Kathleen M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Journal, vol.14, n.4, p.532-550, 1989.

FARREN, Caela; KAYE, Beverly. **Novas Habilidades para Novos Papéis de Liderança** In: Peter F. Drucker Foundation, O Líder do Futuro. Ed. Futura, SP, 2000.

FERREIRA, Edson. **A Empresa Sustentável**. ABRH Revista Melhor: gestão de pessoas. Ed. Segmento, SP, Jan. 2005.

FIA/FEA/USP. **Para onde vai a gestão de pessoas**. HSM Management, vol.44, maio-jun 2004.

FLAMHOLTZ, E. G.; LACEY J. M. **Personnel Management, Human Capital Theory, and Human Resource Accounting**. Industrial Relations, University of California, Los Angeles, 1981, p.19.

FRANCO, Dermeval. **As Pessoas em Primeiro Lugar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FRIEDMAN, B., et al. **Capital Humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes**. São Paulo: Futura, 2000

GAYOTTO, Maria L. C.; DOMINGUES, Ideli. **Liderança: Aprenda a mudar em grupo**. Ed. Vozes, Petrópolis, 4ª. ed. 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os Novos Desafios da Empresa do Futuro**. RAE-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol.37, n.3, 1997.

GRIFFITHS, Andrew; PETRICK, Joseph A. **Corporate architectures for sustainability**. 2001.

_____; SUTTON, P. **Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st Century**. Sydney: Allen and Unwin, 2000.

GUEST, D. E. **Human resource management and industrial relations**. Journal of Management Studies, 24 (5), p.503-521, 1987.

GUIA EXAME – VOCÊ S/A. **As Melhores Empresas para se Trabalhar**. Ed. Abril, 2005.

GUTHRIE, J. P. **High involvement work practices and, turnover and productivity: evidence from New Zealand**. Academy of Management Journal, vol.44, p.180-192, 2001.

HANDY, C. **Um mundo de pulgas e elefantes**. In: BENNIS, W. et al. **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, 2001

_____. **Os nove paradoxos**. HSM Management, n.2, maio-jun 1997.

HARVARD Business Review Book. **Atuação Espetacular!** Ed. Campus.

HATAKEYAMA, Yoshio. **A Revolução dos Gerentes**. UFMG – Fundação Christiano Ottoni.

HATCH, M. J. **The dynamics of organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, 1993.

HEIFETZ, R. **Os novos desafios**. HSM Management, n.14, maio-jun 1999.

HOQUE, K. **Human resource management and performance in the UK hotel industry**. British Journal of Industrial Relations, vol.37, p.419-443, 1999.

HSM Management Coletânea. **Liderança e Gestão de Pessoas**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HUSELID, M. A. **The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance**. Academy of Management Journal vol.38, p.635-672, 1995.

_____; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. **Technical and strategic human resource management effectiveness as a determinant of firm performance**. Academy of Management Journal 40, p.171-188, 1997.

ICHNIEWSKI, C., et al. **The effects of human resource management practices on productivity**. American Economic Review, vol. 87, 1997.

KOCH, M. J.; MACGRATH, R. G. **Improving labor productivity: human resource management policies do matter**. Strategic Management Journal, vol.17, p.335-354, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Beatriz M. B.; TONELLI, Maria J. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos**. Revista de Administração Contemporânea, 5, 2001.

LAWLER III, E. E. **Treat people right!** San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

_____. **High involvement management.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986.

_____. **The Ultimate Advantage: Creating High Involvement Organizations.** San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

_____; MOHRMAN, S. A.; LEDFORD JR, G. E. **Creating high performance organizations.** São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995.

_____; _____. **Strategies for high performance organizations.** São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

LAZZARINI, S. **Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa.** Economia e Empresa, São Paulo, vol.2, n.4, 1995.

LEGG, K. **Human resource management: rhetorics and realities.** Londres: Macmillan, 1995.

LEONARD-BARTON, D. **A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic use of Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites,** Organization Science, 1 (3), 1990.

LINDSAY, W.; PETRICK, J. **Total Quality and Organization Development.** St.Lucie Press, 1997.

LINS, Sérgio. **Transferindo Conhecimento Tácito: uma abordagem construtivista.** Rio de Janeiro: E-Papers Serv Editoriais, 2003.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos.** São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

LOPES, V. S. V. B. V. **Impactos da privatização na gestão de pessoas.** Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 38 (1), p.58-65, 2003.

MACDUFFIE, J. P. **Human resources bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry.** Industrial and Labor Relations Review, 48, p.197-221, 1995.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação é cultura. Cultura é comunicação.** Revista Comunicação Empresarial, n.31, São Paulo: 1999.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives.** New York, Oxford University Press, 1992.

MARTINS, G. A. e LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de Monografias e trabalhos de conclusão de curso**. Ed. Atlas.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10ª edição. Ohio: South-Western/Thomson, 2003.

MAXIMINIANO, Antonio César A. **Teoria Geral da Administração**. Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

_____. **As novas tecnologias e a formação dos pólos tecnológicos brasileiros**. Coleção Documentos. Série Política e Tecnologia, 5. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1990

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORIN, Estelle M. **Os sentidos do trabalho**. RAE Executivo vol.1, n.1, ago-out 2002

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1999.

NELSON, Jane; ZOLLINGER, Peter; SINGH, Alok. **The Power to Change: Mobilizing board leadership to deliver sustainable value to markets and society**. The international Business Leaders Forum and SustainAbility Ltd., 2001

NONAKA, Ikujiro; ICHIJO, K.; VAN KROCH, George. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVA, E. C. **A privatização de organizações siderúrgicas brasileiras: reflexos na Gestão de Recursos Humanos**. Revista de Administração Contemporânea 6, p.141-161, 2002.

O'TOOLE, James. **Quando a liderança é um traço organizacional**. In: BENNIS, W., et al. O futuro da liderança. São Paulo: Futura, 2001.

PFEFFER, J. **Competitive Advantage Trough People: Unleashing the Power of the Work Force**. Harvard Business School Press. Boston, 1994.

_____; O'REILLY III, C. **Hidden Value**. HSM Management. Book Summary 2, p.84-97, 2001.

PATTERSON, M. G., et al. **Impact of people management practices on business performance**. London, UK: Institute Of Personnel and Development, 1997

PATTERSON, M. G.; WEST, M. A.; WALL, T. D. **Integrated manufacturing, empowerment and company performance**. Sheffield, UK: Institute of Work Psychology, University of Sheffield, 2000a

_____; _____. **HRM and Company Performance: a critique and some UK evidences**. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting, 2000, Toronto, Canada. Sheffield, UK: Institute of Work Psychology, University of Sheffield, 2000b.

PONCHIROLI, O. **O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo**. Revista FAE, v.5, n. 1, p.29-42, jan-abr, 2002.

QUINN, J. **Intelligent Enterprise**. Free Press, New York, 1992.

REICHHELD, Frederick F. **A lealdade como filosofia**. HSM Management, n.40, vol.5, set-out 2003.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2002.

ROSSI, W. **Capitalismo e educação**. São Paulo: Moraes, 1980.

ROWAN, Roy, **Gerente por Intuição**. Ed. Record, 2ª edição.

SCHEIN, Edgard H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Ed. José Olympio, 2001.

_____. **Cultura Organizacional e Liderança**. Jossey-Bass Inc. Publishers, EUA, 1985.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. **Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension**. Journal of Applied Psychology, 17. 1985

SCHULTZ, M. **Postmodern picture of culture**. International Studies of Management & Organizations., 1992.

SENGE, Peter M. **Liderança em organizações vivas**. In: HESSELBEIN, F., et al. Liderança para o século XXI. São Paulo: Futura, 2001.

SHORE, L. M.; WAYNE, S. J. **Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with perceived, Organizational Support**. Journal of Applied Psychology, 78 (5), 1993.

SOUZA, José Geraldo de. **Educação e desenvolvimento:** uma abordagem crítico-analítica a partir do Pólo Tecnológico de Santa Rita de Sapucaí. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. São Paulo, 2000

TANURE, Betania. **As relações de poder condicionam a evolução.** HSM Management, n.50 maio-jun 2005.

_____. **Uma nova filosofia de gestão:** quando o indivíduo faz a diferença. Revista Melhor, São Paulo: agosto 2005

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos.** São Paulo: Futura, 2000.

_____, et al. **Employee and customer attachment:** synergies for competitive advantage. Human Resource Planning, 14 (2), p.89-102, 1991.

_____. **Liderança que leva a resultados.** HSM management, n.42, jan-fev 2004.

_____, et al. **Liderança orientada para resultados:** como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGASTA, Patrícia Dantas. **Cultura e Aprendizagem Organizacional.** Artigo no Site Google Pesquisa Avançada

WOOD, S. J.; WALL, T. D. **Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Empresarial.** Revista de Administração da USP, 37, 2002.

YOUNDT, M. A., et al. **Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance.** Academy of Management Journal, vol.39, p.836-865, 1996.

ANEXOS

ANEXO A – Informações coletadas nos sites das empresas

A – PHIHONG <www.phihong.com.br>

Instalações:

A unidade PHIHONG DO BRASIL está situada em Santa Rita do Sapucaí, município localizado no sul de Minas Gerais. Atualmente opera com 5 linhas de produção em três turnos que permite a entrega de cerca de 1,5 milhão de unidades/mês, considerando sua unidade padrão.

Produção:

A necessidade de atender as expectativas dos clientes é baseada no potencial dos recursos humanos, na qualidade da pesquisa e na eficiência logística. RECURSOS HUMANOS são a principal garantia de um produto confiável, de alta aceitação no mercado e, sobretudo, de altíssima qualidade. Por isso, a Phihong do Brasil investe constantemente no desenvolvimento de seus profissionais, através de programas de especialização. Sua PESQUISA e rigorosos métodos de qualidade são garantia de produtos confiáveis e tecnologicamente modernos. Sua LOGÍSTICA beneficia-se, pela privilegiada localização no centro de grandes regiões produtoras do país.

Tecnologia:

Mão de obra especializada aliada à tecnologia de ponta permite a Phihong do Brasil, produzir equipamentos com a mais alta qualidade, atendendo todas as necessidades do mercado latino-americano de fontes de alimentação. Suas fontes são projetadas para atender padrões de segurança internacional. Atingindo todos padrões de qualidade dos órgãos técnicos responsáveis pela União Européia e Estados Unidos.

Qualidade:

A maior preocupação da Phihong do Brasil é com a qualidade. Pensando nisto o seu departamento de qualidade realiza inspeções constantes em seus produtos. Além destas inspeções, todos os funcionários, são submetidos a treinamentos e cursos de atualização, para que seu produto final tenha a melhor qualidade de todo mercado latino-americano, igualando ao padrão europeu e norte-americano.

B – Linear <www.linear.com.br>

Com 27 anos de forte presença no mercado, a Linear se consolidou como fornecedor confiável de modernas soluções otimizadas para o transporte e a distribuição de sinais de TV. Há vários anos se destaca como a maior fabricante de transmissores de TV da América Latina e como a empresa que mais instalou transmissores desde o México até a Argentina, incluindo o Brasil. Com uma linha de produtos que inclui transmissores de TV em VHF e UHF de 10W até 10000W e microondas analógicas, já produziu e instalou mais de 25000 equipamentos em 40 países. Contando com uma equipe de 250 pessoas altamente qualificadas e treinadas com uma vasta gama de moderno instrumental de teste, maquinário e ferramental, a Linear possui capacidade de produção de grandes volumes, com qualidade e em curto espaço de tempo. A Linear está sempre preparada para apresentar a melhor solução para transporte e distribuição de sinais de TV.

C – Leucotron <www.leucotron.com.br>História:

A Leucotron iniciou seus trabalhos em 01 de agosto de 1983 com a produção de equipamentos para laboratórios de análises clínicas, de onde surgiu seu nome. Desde então, suas metas principais são a qualidade e a busca contínua da satisfação de seus clientes.

O grande sucesso alcançado no mercado de telefonia teve início em 88, com o lançamento de um PABX eletrônico, totalmente desenvolvido por sua equipe técnica.

Pioneirismo

O marco como empresa pioneira no mercado de telecomunicações no Brasil se deu em 1996 quando a Leucotron lançou o primeiro PABX digital temporal com tecnologia CTI, com capacidade para 192 portas, totalmente brasileiro e desenvolvido pela equipe técnica da empresa.

Inovação, pioneirismo e qualidade são características básicas dos produtos e serviços que levam a marca Leucotron. Hoje fabrica vários modelos de PABX digitais com diferentes capacidades, terminais, softwares, call center, soluções para gerenciamento de sistemas telefônicos, destinados a otimizar a comunicação de empresas, indústrias, residências, telemarketing, hospitais, hotéis, consultórios, condomínios entre outros. Para se tornar um dos mais importantes e tradicionais fornecedores de telefonia, a Leucotron mantém como objetivo a pesquisa e desenvolvimento de equipamentos inovadores e que atendam sempre às

necessidades dos usuários. Se você está em casa ou no trabalho, se sua empresa está em expansão ou ganhou muito mercado e agora precisa de um equipamento com alta tecnologia e custo competitivo, a Leucotron é a marca certa!

D – JFL <www.jfl.com.br>

Fundada em 1994, a JFL surgiu com o objetivo de produzir equipamentos para segurança eletrônica residencial e definiu desde então desenvolver produtos de qualidade e alta tecnologia.

Localizada na cidade de Santa Rita do Sapucaí, Sul de Minas Gerais, região mais conhecida como “Vale da Eletrônica” por sua indústria de tecnologia e escolas, teve ao longo dos anos um forte progresso comercial expandindo sua área de atuação, que atualmente nossos produtos são comercializados em todo território Nacional e alguns países do Mercosul.

E – Nitrix <www.nitrix.com.br>

Criada na Incubadora de Empresas do Instituto Nacional de Telecomunicações, centro de referência nacional em pesquisas tecnológicas, a Nitrix Tecnologia iniciou suas atividades lançando no mercado o primeiro produto por ela desenvolvido: *um seqüencial de vídeo com gerenciamento totalmente digital*. A empresa está situada em Santa Rita do Sapucaí, o Vale da Eletrônica, uma cidade com aproximadamente 30 mil habitantes, caracterizada pelo desenvolvimento de alta tecnologia em eletrônica, sendo um importante pólo tecnológico do país com mais de 100 empresas do ramo. Com o firme objetivo de desenvolver e produzir equipamentos de alta tecnologia em CFTV (circuito fechado de TV), a Nitrix foi a primeira e única empresa do país a fabricar câmeras de segurança 100% nacionais. Hoje, fabricando uma gama completa de produtos para segurança eletrônica, a Nitrix conta com uma equipe de profissionais altamente qualificados, aliados a um forte canal de vendas, o qual facilita as relações com seus clientes e consumidores, e sempre apostando na qualidade total de seus serviços. Devido a todos esses fatores, a Nitrix conseguiu conquistar a credibilidade e o reconhecimento do mercado de segurança eletrônica, sendo uma das líderes do mercado brasileiro, e continuando em forte expansão desde sua criação.

F – Stracta <www.stracta.com.br>

Empresa atuante no setor de tecnologia há mais de cinco anos e pioneira no segmento de bloqueadores de chamadas, a STRACTA consolida sua posição no mercado de fornecimento de soluções tecnológicas corporativas e de consumo. Atuando do segmento de telecomunicações e aeronáutica, a Stracta amplia sua linha de atuação, passando a atuar em segmento de segurança, dados, comunicações e entretenimento. Stracta é uma marca que reflete solução, ou seja, adequação das possibilidades tecnológicas existentes às necessidades de nossos clientes.

Engajados em um mercado global, frente às necessidades do consumidor moderno, surge Stracta, a marca da solução.

Política de Qualidade

Garantir a satisfação dos clientes através da melhoria contínua da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade, da credibilidade e da lucratividade na oferta dos produtos, soluções e serviços na área de telecomunicações.

Visão

Sermos insuperáveis no fornecimento de soluções integradas na área de telecomunicações.

Missão

Transformar e desenvolver tecnologia de telecomunicações em bem estar, progresso e negócios para pessoas e empresas.

Certificações

Sistema da Qualidade ISO 9001/2000.

Responsabilidade ambiental

Empresa licenciada pela FEAM. Meio Ambiente nós preservamos.

G – Teclar <www.teclar.com.br>

Uma empresa dinâmica e versátil em encontrar soluções tecnológicas e inovadoras para o setor de telecomunicações. A Teclar possui uma ampla linha de produtos para TV e rádio que se adequam às mais variadas necessidades dos seus clientes. A qualidade dos nossos produtos é reconhecida por diversas empresas de telecomunicações de todo país. Teclar, inovando sempre para projetar a sua imagem cada vez melhor no novo milênio.

A História da empresa pode ser contada por quatro momentos:

1993: A Teclar inicia suas atividades industriais na área da Telefonia Rural.

1996: Com a experiência adquirida até então, a Teclar apresenta ao mercado de estação “Low Power” FM: uma linha completa de transmissores, processadores de áudio e acessórios. O sucesso nesta fase é absoluto, o que é atestado pela grande quantidade de equipamentos vendidos.

1999: Com uma filosofia de produto voltada para a simplicidade de concepção, flexibilidade operacional, desempenho e baixo custo, a Teclar apresenta ao mercado profissional de “Broadcasting” uma linha completa de transmissores de baixa potência em UHF e VHF e seu enlace de microondas para operação móvel e fixa.

2003: Completando 10 anos com sede própria desde 2001, hoje a Teclar atua de forma diferente no mercado, mais humana, preservando seu núcleo Missão – Valores – Visão. Inovando e incrementando sempre sua linha de produtos e aumentando potências. Hoje, com presença marcante tanto no mercado brasileiro como na área internacional.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)