

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

**O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS
NA ARTICULAÇÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

Priscila Gripp Alvim Soares

Orientadora: Professora Dra. Betania Tanure

Belo Horizonte
2007

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Priscila Gripp Alvim Soares

**O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS
NA ARTICULAÇÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do título de mestre.

Belo Horizonte
2007

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

S676p Soares, Priscila Gripp Alvim
O papel de recursos humanos na articulação de mudanças organizacionais
/ Priscila Gripp Alvim Soares. Belo Horizonte, 2007.
163f.

Orientadora: Betânia Tanuri
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais, Programa de Pós-Graduação em Administração.
Bibliografia.

1. Recursos humanos. 2. Administração de pessoal. 3. Planejamento
estratégico. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Cultura organizacional. I.
Tanuri, Betânia. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa
de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.3

Dedico este trabalho a duas pessoas que dão significado especial à minha vida:

Meu marido, companheiro de todas as horas, mentor e âncora afetiva, que me apóia e estimula a buscar novos horizontes;

Minha mãe, uma eterna aprendiz, que é um exemplo de sabedoria e determinação.

AGRADECIMENTOS

A realização deste projeto contou com a ajuda de muitas pessoas durante um extenso período de tempo. Agradeço a todos que contribuíram de forma direta e indireta nas várias etapas de trabalho.

Sou especialmente grata à minha orientadora, Professora Dra. Betania Tanure, pela parceria, pelo extraordinário estímulo e confiança, pela paciência e disponibilidade de compartilhar seu saber.

Agradeço à Professora Dra. Vera Cançado, que muito ajudou na organização do projeto e esteve sempre pronta para reflexão conceitual e troca de idéias.

Ao Professor Dr. José Márcio de Castro, agradeço a paciência, o estímulo e o compartilhamento de sua experiência para me orientar nas questões de metodologia.

À Rubria Coutinho Cruz, Renata Secco e Ana Paula Saldanha, três colegas de pesquisa com quem tive a oportunidade de compartilhar o trabalho de campo, sou grata pelo apoio e o espírito de time que marcaram nossa atuação conjunta.

Destaco a contribuição da empresa BRASILPREV, que patrocinou a pesquisa mais ampla onde este projeto se insere, e a disponibilidade dos Presidentes das empresas que abriram as portas de suas organizações para a realização do estudo. Um agradecimento especial a todos os executivos, gestores e profissionais de Recursos Humanos encontraram espaço em suas agendas, dedicando seu precioso tempo à pesquisa e compartilhando suas reflexões, matéria-prima valiosa para a construção deste projeto.

RESUMO

Essa dissertação foi elaborada visando contribuir para o debate sobre o papel dos profissionais de Recursos Humanos na articulação de mudanças organizacionais. Pensar a gestão de pessoas nas empresas atuais traz à tona a discussão sobre a contribuição da área de Recursos Humanos para o desempenho empresarial, num ambiente organizacional de extrema complexidade, e coloca em questão o papel tradicional da área. A literatura sobre gestão de pessoas indica a emergência de dois papéis para os profissionais de Recursos Humanos nesse início de século: parceiro para a implementação das estratégias empresariais e articulador do processo de mudanças organizacionais. A questão central desta dissertação foi identificar se as empresas que atuam no ambiente brasileiro incluem a área de Recursos Humanos como uma parceira estratégica na articulação das mudanças organizacionais e quais os fatores críticos que influenciam a configuração desse papel. A referência básica desse estudo foi o Modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos: o executor, o construtor, o parceiro de mudança e o navegador, proposto por Tanure, Evans e Pucik (2007). A abordagem de pesquisa foi qualitativa explicativa, suportada pelo método de estudo de casos múltiplos, realizados em três empresas que fazem parte de uma amostra mais ampla, de um projeto dirigido pelos professores Dra. Betania Tanure, Dr. Paul Evans e Dr. Vladimir Pucik. A autora desta dissertação fez parte da equipe de pesquisa de campo, atuando em algumas das empresas pesquisadas. A participação no projeto possibilitou a constatação de ocorrência de mudanças organizacionais nas empresas pesquisadas, tais como troca de lideranças, reestruturação do negócio, internacionalização, fusões e aquisições. O critério utilizado para fazer o recorte da amostra mais ampla e selecionar as unidades de análise para esta dissertação foi a observação de ocorrência de mudanças organizacionais nos últimos três anos. Os estudos de caso tiveram como referência a percepção de diferentes atores organizacionais das três empresas: presidente, executivos, profissionais da área de Recursos Humanos e gerentes de diferentes níveis organizacionais. Embora os papéis pesquisados sejam emergentes, fazendo parte de um movimento em curso nas empresas que atuam no país, algumas constatações puderam ser feitas através das técnicas de investigação adotadas. A primeira delas é que o sistema organizacional está pressionando a função de Recursos Humanos no sentido de buscar novas arquiteturas e mudar sua forma de operar para suportar os processos de mudanças. Os atores organizacionais pesquisados têm elevada expectativa quanto ao papel dos profissionais de Recursos Humanos para lidar com as pressões de mudanças aceleradas que enfrentam. A segunda é que a área está-se movimentando, embora lentamente, na direção de novos papéis. Apesar de não exercer o papel de parceira estratégica para articulação das mudanças organizacionais, já se observa uma presença importante da área junto às principais lideranças das empresas.

A conclusão final é que o posicionamento do principal executivo da empresa é uma força motriz do processo de mudança e da definição do espaço de atuação de Recursos Humanos, representando um fator crítico para o exercício do papel de parceiro estratégico na articulação do processo de mudança.

Palavras-chave: Recursos Humanos; Sistema de gestão de pessoas; Agenda estratégica; Processo de mudança; Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this paper is to contribute to the debate on Human Resources role on organization change process. Thinking of people management and the complexity of current business environment raises questions about the traditional role of Human Resources, and the contribution of the area for the enterprise performance. Studies on people management indicate two emerging roles for Human Resources to play in the Twenty-First Century competitive environment: partner to implement business strategies and to coordinate organizational changes. The main question of this study was to identify if the companies doing business in Brazil include Human Resources area as a strategic partner and coordination of organizational changes, and which are the critical factors that influence the configuration of this role. The framework for this dissertation was based on the model developed by Tanure, Evans e Pucik (2007) named Four Faces of Human Resources Management: the executor, the builder, the change partner and the navigator. The investigation approach was qualitative descriptive, supported by multiple cases studies method. Cases studies for this paper were attained in three companies, selected from the sample of a broader research conducted by Professors Betania Tanure, Paul Evans e Vladimir Pucik. The author of this paper joined the field investigation team in several of the companies analyzed. During the participation on that broad project, it was observed the occurrence of significant organizational changes on a range of companies surveyed, like as replacement of leaders, business restructuring, internationalization, mergers and acquisitions. The criterion to select the three companies for this study was the occurrence of more than one of those changes, in the last three years. The analysis of the cases was based on the perception of different organizational players: President, Business Managers and Human Resources professionals. Despite being a research on emerging roles, that approaches a process still in course in the companies, a few assumptions could be unveiled through the techniques of investigation. The first one is that the Human Resources function is pressured by the organization system to develop new architectures and to change the way of traditional work of the area. The organizational players searched demonstrated a high level of expectation on Human Resources role to support them to deal with accelerated changes they are facing on the business context. The second assumption is that Human Resources area is moving ahead toward emerging roles. The speed of the movement is low, the strategic partner role is not in place yet, but it was possible to observe an important presence of Human Resources professionals aligned with main leaders of the companies, participating on the change agenda. The final conclusion is related to the positioning of the head of the company, who is the key driver of the organization change, setting boundaries for Human Resources area to play the role as strategic partner and coordination of the changing process.

Key words: Human resources, People management systems, Strategic agenda, Change process, Organizational Culture.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Arquitetura de Recursos Humanos.....	48
Quadro 2	Estrutura do Processo de mudança.....	53
Quadro 3	O Modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos	56
Quadro 4	Dualidades.....	62
Quadro 5	Categorias de análise das funções de Recursos Humanos.....	78
Quadro 6	Estratégia de negócio e gestão de pessoas.....	79
Quadro 7	Características das quatro faces e papéis de Recursos Humanos	80
Quadro 8	Estrutura do processo de mudança e o papel de Recursos Humanos	82
Quadro 9	Comparação das funções de Recursos Humanos.....	130
Quadro 10	Alinhamento dos fundamentos da gestão com a estratégia.....	134
Quadro 11	Características das funções e papéis de Recursos Humanos.....	136
Quadro 12	Processo de mudança e papel de Recursos Humanos como articulador estratégico da mudança.....	142

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Entrevistas e grupos de foco realizados com a população-alvo	75
----------	--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	PROBLEMA DA PESQUISA	14
3	OBJETIVOS	22
4	JUSTIFICATIVA	23
5	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
5.1	Processo evolutivo da área de Recursos Humanos nas últimas três décadas	27
5.1.1	A gestão de pessoas até os anos 70	27
5.1.2	Processo evolutivo mundial: Recursos Humanos nos anos 80	30
5.1.3	Processo evolutivo mundial: a revolução dos anos 90	32
5.2	A evolução de Recursos Humanos no Brasil	33
5.3	Mudanças nos processos de negócio e de gestão que afetam a gestão de pessoas nesse início de século	37
5.4	Os papéis emergentes de Recursos Humanos	43
5.4.1	O papel estratégico	43
5.4.2	O papel de articulação de mudanças.....	50
5.4.3	O Modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos.....	54
5.4.4	Mecanismos de coordenação.....	65
6	METODOLOGIA	70
6.1	Características da pesquisa	70
6.2	Unidade de análise	72
6.3	Coleta de dados	73
6.4	Tratamento e análise dos dados	76
7	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	84
7.1	Descrição e análise dos casos	85
7.1.1	Empresa A.....	85
7.1.2	Empresa B.....	99
7.1.3	Empresa C.....	115
7.2	Análise comparativa dos casos	128
7.2.1	Arquitetura de Recursos Humanos.....	129
7.2.2	Alinhamento da gestão de pessoas com a premissa estratégica.....	133
7.2.3	Posicionamento no Modelo das Quatro Faces da Gestão	135
7.2.4	Processos de mudança.....	141
8	CONCLUSÕES	147
	REFERÊNCIAS	155
	APÊNDICES	159

1 INTRODUÇÃO

Os anos 90 têm sido apontados como palco de uma grande revolução no cenário de negócios, com efeitos sobre as práticas de gestão de Recursos Humanos, que foram desenvolvidas na perspectiva de um mundo mais estável e previsível (HIPÓLITO, 2001; DUTRA, 2002).

A complexidade e a turbulência observadas no ambiente organizacional a partir da última década, como conseqüência da internacionalização dos mercados e do aumento da concorrência, foram analisadas por vários autores, que avaliaram seus efeitos sobre as relações do trabalho e as práticas de gestão de pessoas (GOFFEE; JONES, 1998; FISCHER, 1998; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; LACOMBE; TONELLI, 2001; TANURE, 2005). Apesar do destaque sobre os anos 90, uma análise retrospectiva indica que o movimento de transformação da área de Recursos Humanos já vinha sendo observado nas décadas anteriores, em ritmo menos intenso, mas nem por isso menos profundo. Essas mudanças e suas implicações para o sistema de gestão de pessoas serão apresentadas e discutidas neste projeto de pesquisa (FISCHER, 1998; FITZ-ENZ; PHILLIPS, 1998; LACOMBE; TONELLI, 2001; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

O aumento da competição e do número de variáveis que pressionam a capacidade de sobrevivência das empresas vem forçando as organizações a uma busca constante de eficiência, adaptabilidade a diferentes mercados e novas formas organizacionais, o que provoca profundas mudanças nos sistemas de gestão de pessoas. Novas tecnologias, terceirizações, sucessivos processos de enxugamento organizacional e o aumento de fusões e aquisições entre empresas provocaram instabilidade nas relações de trabalho. Um impacto importante desse processo foi a mudança no contrato psicológico entre a empresa e os empregados, o qual, baseado em relações duradouras, exigiu a construção de novos modelos de vínculo e de gestão (FISCHER, 1998; SANT'ANNA; KILIMNIK, 2003; FERNANDES, 2003; TANURE, 2005).

Paralelamente a essas mudanças na dinâmica de funcionamento das organizações, observa-se um crescente reconhecimento do valor dos ativos intangíveis para criação de diferencial competitivo. Becker, Huselid e Ulrich (2001) argumentam que a principal fonte de produção da economia migrou do capital físico para o capital intelectual e que 85% do valor das organizações se baseiam em ativos intangíveis. Esse cenário colocou a gestão de pessoas numa contradição-chave. Os vínculos entre a organização e as pessoas se fragilizaram, ao

mesmo tempo em que o discurso de valorização do capital humano como fonte de vantagem competitiva ganha força e coloca em perspectiva a necessidade de envolvimento e compromisso dos empregados com a empresa.

O debate sobre o valor das pessoas para o sucesso empresarial foi reforçado pelos estudiosos da disciplina de estratégia empresarial (HITT, 2002). Estudos de Kaplan e Norton (2000) indicaram que uma estratégia bem elaborada não representa por si só a garantia de seu sucesso. O índice de fracasso observado foi em torno de 70% na implementação das estratégias de negócio em organizações americanas. Na maioria dos casos estudados, as dificuldades no processo de implementação das estratégias foram associadas à cultura organizacional e à falta de compreensão das questões relacionadas ao desenvolvimento do capital humano (KOTTER; HESKETT, 1992; KAPLAN; NORTON, 2000; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

A discussão em torno dos cenários de negócio e dos sistemas de gestão de pessoas colocou Recursos Humanos sob pressão, para demonstrar como cria valor para suas organizações. Os profissionais da área foram desafiados a atuar como parceiros estratégicos dos gestores. As funções tradicionais passaram a ser questionadas para dar lugar a um novo sistema, capaz de desenvolver as competências essenciais para o negócio, para ajudar a organização a aprender com mais rapidez do que os concorrentes e para formar uma força de trabalho qualificada e comprometida com os objetivos empresariais (TANURE, 2005; BARBOSA; FERRAZ; ÁVILA, 2002; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; FITZ-ENZ; PHILLIPS, 1998; FISCHER, 1998; LACOMBE; TONELLI, 2001).

Portanto, após um prolongado período de mudanças, a área de RH entrou no século XXI enfrentando novas agendas profissionais e lidando com um ambiente organizacional extremamente complexo. As novas agendas fazem parte do objeto de estudo deste projeto, que analisa a evolução do papel de Recursos Humanos e apontam os desafios da área para o século XXI, com base em dois eixos teóricos, desenvolvidos por Ulrich, Losey e Lake (1997) e por Tanure, Evans e Pucik (2007).

O foco do estudo de Ulrich, Losey e Lake (1997) é o futuro de Recursos Humanos. Esse estudo, conduzido por meio de pesquisa com acadêmicos, consultores e profissionais de Recursos Humanos de empresas líderes americanas, ressalta que a área deve se tornar mais conectada ao negócio, com definição clara dos produtos e serviços que entrega, e suas ações internas devem ser integradas e orientadas por uma clara fundamentação teórica. Com o aumento da internacionalização, o foco das questões locais deve ser ampliado para uma abordagem global, o que inclui na agenda de Recursos Humanos as questões de diferenças culturais entre países e a compreensão dos fenômenos relacionados à cultura organizacional.

Os autores vislumbram que o futuro de Recursos Humanos, no início do século XXI, pode ser de muita relevância para o desempenho empresarial. Mas, para exercer o papel de parceiro estratégico do negócio e assumir uma posição de liderança na transformação da cultura organizacional, os profissionais da área terão que aprender novos papéis e desenvolver novas competências. Nessa visão, o ambiente competitivo vai exigir de Recursos Humanos um exercício de vários papéis, que serão articulados por distintas formas de pensar e agir, para produzir resultados que agreguem valor às organizações.

O segundo eixo teórico que norteou esta dissertação é baseado no Modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos, desenvolvido por Tanure, Evans e Pucik (2007), para analisar a contribuição da área para o desempenho empresarial. As quatro faces são denominadas de *execução*, *construção*, *realinhamento* e *direção*, e cada uma possui padrões de atuação distintos, que podem ser entendidos como etapas, porque o desenvolvimento, na maioria das organizações, tende a evoluir do simples para o complexo. O cerne da etapa de *execução* são os processos administrativos e, na etapa de *construção*, os fundamentos funcionais são concebidos e implementados. O *realinhamento* é uma etapa de mudanças que se caracteriza pela parceria entre Recursos Humanos e os gestores de linha, para ajuste às transformações do ambiente externo e viabilização das estratégias empresariais. A quarta etapa, denominada *direcionamento via Recursos Humanos*, tem como foco o desenvolvimento das capacidades organizacionais para lidar com mudanças. A quarta face trata da emergência de um novo papel para a área de Recursos Humanos, o papel de gestor do contexto organizacional, que apresenta características distintas dos modelos encontrados na literatura. Tanure, Evans e Pucik (2007) defendem que, nos ambientes de alta competitividade e mobilidade, a eficiência organizacional requer capacidades opostas, chamadas de dualidades. A gestão do contexto visa integrar essas dualidades e administrar, de forma produtiva, as tensões naturais desse processo.

O modelo foi desenvolvido também com base em pesquisas conduzidas nas empresas brasileiras por Tanure (2003, 2005) e em organizações européias e americanas por Evans, Pucik e Barsoux (2002), que destacam a importância da internacionalização das empresas e a competição global, que estão mudando a natureza das organizações, mesmo para as empresas que operam em mercados domésticos, ampliando os desafios da gestão de pessoas.

A concepção de modelo adotada neste estudo segue a definição de Fischer (1998), que usa as metáforas de “peneira” e “molde”. A peneira é usada para indicar a regulação da aceitação ou rejeição das idéias. A metáfora de molde indica a estruturação do modo de pensar sobre uma dada realidade:

Nosso modelo de gestão de pessoas refere-se a um mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade. Como “moldes” estruturam as idéias sobre a problemática do relacionamento humano. Como “peneiras” fazem passar ou restringem ações e decisões de todos os agentes envolvidos, atuando [...] no imaginário dos gerentes e especialistas, que têm por ofício tomar decisões sobre gestão de pessoas, estimulando um padrão coerente com os objetivos empresariais. (FISCHER, 1998)

A idéia subjacente ao conceito de modelo é a simplificação da complexidade do fenômeno real, de forma a auxiliar a compreensão da realidade em seu contexto. As premissas conceituais do modelo, segundo Fischer (1998), são a base para o raciocínio e servem de apoio para a análise da realidade. Os modelos teóricos que são apresentados nos próximos capítulos estruturam a discussão sobre o tema desta dissertação e guiam a lógica da pesquisa de campo e análise dos dados.

Para apresentar os resultados obtidos com a realização desse estudo sobre os papéis emergentes da área de Recursos Humanos, descritos nos modelos de Ulrich, Losey e Lake (1997) e Tanure, Evans e Pucik (2007), esta dissertação foi estruturada em oito capítulos, de acordo com as etapas de realização do próprio trabalho, conforme descrito a seguir.

O capítulo de introdução dá uma visão geral do tema e aponta a linha conceitual que orienta esta dissertação. O segundo capítulo apresenta a reflexão conceitual que orienta o problema de pesquisa, baseada na observação das contradições que cercam as práticas de gestão de pessoas, em contraponto ao papel contemporâneo que se vislumbra para o futuro da disciplina de Recursos Humanos. O terceiro capítulo detalha os objetivos que orientaram a elaboração do projeto de dissertação. O quarto capítulo apresenta a justificativa para o estudo, ressaltando os elementos da conjuntura de negócios que levam ao discurso de valorização do capital humano ao mesmo tempo em que geram um conjunto de forças desestabilizadoras do sistema social.

As principais discussões teóricas sobre as transformações observadas no ambiente de negócios e nos modelos de gestão que influenciaram a evolução dos fundamentos da função de Recursos Humanos nos últimos 30 anos estão descritas no quinto capítulo. O capítulo apresenta uma síntese das tendências indicadas pela literatura nacional e internacional para os próximos anos, que afetam o ambiente competitivo e as relações do trabalho. No último tópico do capítulo se discutem os novos quadros teóricos que fundamentam o papel estratégico e de articulação de mudanças de Recursos Humanos e descreve o modelo de quatro faces da gestão, que orientou o trabalho de pesquisa.

O capítulo seis contém a abordagem metodológica, apresentando a unidade de análise, técnicas de coleta de dados e procedimentos de análise dos casos.

O resultado do estudo é apresentado no capítulo sete, com detalhamento das observações realizadas nas empresas pesquisadas, e apresenta uma síntese analítica para cada um dos estudos de caso. O capítulo é encerrado com a análise comparativa dos três casos. As conclusões finais são expostas no capítulo oito.

2 PROBLEMA DA PESQUISA

O ponto de partida da pesquisa é uma reflexão que suscita uma necessidade de aprofundamento, para ampliar a discussão conceitual existente sobre o tema ou desenvolver novas idéias (MATTAR, 1994; CASTRO, 2005; COLLIS; HUSSEY, 2005). O problema orienta a escolha da estratégia e a abordagem da pesquisa, se qualitativa ou quantitativa:

A partir do momento em que a pesquisa se centra em um problema específico, é em virtude desse problema específico que o pesquisador escolherá o procedimento mais apto, segundo ele, para chegar à compreensão visada. Poderá ser um procedimento quantitativo, qualitativo ou uma mistura de ambos. O essencial permanecerá: que a escolha da abordagem esteja a serviço do objeto de pesquisa, e não ao contrário. (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Tendo em vista essas ponderações, o ponto de partida da discussão tratada nesta dissertação surge da reflexão sobre o espaço que Recursos Humanos encontra nas empresas para participar da implementação da estratégia de negócio e atuar no processo de mudança organizacional e os elementos que influenciam a criação e a ocupação desse espaço.

Essa discussão decorre da contradição observada entre as premissas conceituais dos estudiosos da disciplina de Recursos Humanos e a análise das práticas profissionais descritas pelos diversos pesquisadores considerados neste projeto. De um lado, o posicionamento dos autores em relação à área acena para uma visão comum de futuro, na qual a viabilização das estratégias, as mudanças organizacionais e a geração de valor se apresentam como fatores centrais do papel contemporâneo de Recursos Humanos (ULRICH; LOSEY; LAKE, 1997; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; BEATTY; SCHNEIER, 1997; TANURE, EVANS e PUCIK, 2007). Por outro lado, as pesquisas mostram diferenças significativas nas práticas de gestão de pessoas nas empresas e apresentam avaliações distintas sobre a contribuição da área para o desempenho empresarial. Essas diferenças podem ser observadas nas posições dos autores apresentados a seguir.

Tanure, Evans e Pucik (2002) realçam que “não há como negar a controvérsia que existe sobre a efetividade da contribuição de Recursos Humanos ao resultado da empresa”. Mencionam que alguns estudiosos defendem a importância da área no cenário competitivo atual e buscam a conexão entre retorno financeiro e a qualidade das práticas de gestão de pessoas, enquanto outros pesquisadores continuam céticos e questionam a robustez dessa

relação. Uma razão observada para justificar a controvérsia é o fato de os pesquisadores estarem olhando para aspectos diferentes da questão.

Fitz-Enz e Phillips (1998, p.1) argumentam que “durante muito tempo, a função de Recursos Humanos foi considerada por muitos um mal necessário”, por ter sido ocupada por muitos profissionais que percebiam seu trabalho como uma “agência social voltada para o bem-estar das pessoas”, de forma desconectada do negócio. Observam que, em anos recentes, a afirmação de que as pessoas representam o recurso mais importante da empresa se tornou um clichê. No entanto, acreditam que existe oportunidade para a área posicionar-se no centro da estratégia organizacional e da gestão empresarial.

Ulrich, Losey e Lake (1997) também consideram que a área de Recursos Humanos tem um potencial relevante de agregação de valor para o resultado empresarial, mas para isso precisa ser gerida como um negócio, o que implica sistemas claros de medição dos resultados.

A questão da mensuração dos resultados da área é tema de atenção de vários estudiosos. Beatty e Schneier (1997) acreditam que os profissionais de Recursos Humanos se tornaram parceiros dos gestores na década de 90 e agora devem assumir o papel de executores das estratégias empresariais e de transformação da cultura organizacional. Argumentam que os profissionais da área devem se tornar atores no cenário de negócios, agregando valor econômico à organização, através de resultados que possam ser medidos.

O conceito de valor econômico orienta o trabalho de Fitz-Enz e Phillips (1998), que defendem a necessidade de mudança de foco dos profissionais de Recursos Humanos, historicamente centrado em realização de atividades, para gerar valor medido em termos de *cash flow*. Isso requer compreensão da lógica financeira e capacidade de demonstrar resultados de forma tangível e quantitativa.

A idéia de que Recursos Humanos têm um papel-chave na viabilização das estratégias empresariais também é defendida por Becker, Huselid e Ulrich (2001), que consideram ser esse o meio que a área tem para agregar valor mensurável aos resultados do negócio. Paradoxalmente, consideram que a área não está contribuindo para o sucesso da empresa, por não compreender o que medir e como medir, sendo o elo frágil do sistema de mensuração de desempenho das empresas, limitando sua capacidade de gerar valor. Em estudos sobre a gestão de pessoas, conduzidos em mais de 3 000 empresas americanas, os índices de produtividade foram comparados com indicadores financeiros, levando à conclusão de que as empresas com sistemas de gestão de Recursos Humanos mais eficazes superam consistentemente seus pares. A área precisa de um processo para orquestrar a implementação da estratégia da empresa por

meio de sistemas equilibrados de mensuração, como forma de obter um gerenciamento organizacional mais eficaz.

Em contraponto ao argumento da mensuração dos resultados da gestão de pessoas, Dutra (2001) afirma que essa disciplina tem como característica fundamental a subjetividade, o que sujeita a análise de resultados a diversas interpretações e distintas formas de operacionalização. Nessa mesma linha, Wood (2004) entende que não existe suficiente evidência empírica que comprove a relação entre as práticas de Recursos Humanos e os níveis de *performance* do negócio. Fischer (2001) ressalta a polêmica que envolve a noção de comprovação científica em administração, especialmente em gestão de pessoas, destacando que o “laboratório da teoria organizacional está fora do controle de quem se dedica a estudá-la”. Considera que as dificuldades metodológicas de pesquisa sobre o modelo real, fazem com que a análise da gestão das empresas incida sobre o modelo formal.

Confirmando a idéia da contradição na gestão de pessoas, Lacombe e Tonelli (2001) observaram uma variedade significativa de práticas de Recursos Humanos entre as empresas. Apesar de encontrarem uma abordagem comum em torno de alguns conceitos centrais, identificaram inconsistência entre discurso e prática nas empresas que pesquisaram. As metodologias e os programas variam de maneira significativa de um lugar para outro, assim como os estágios de atuação em que as áreas se encontram. Portanto, além de se tratar de uma disciplina em transição, cada organização tem um significado distinto para a função. Fischer (2001) pondera que essa diferença é natural, já que a área de Recursos Humanos deve ajustar seu papel e forma de atuação à estratégia da empresa, o que orienta a formulação de um modelo de gestão de pessoas com características peculiares a cada organização.

Numa outra linha de pesquisa, Curado (2001) avaliou a evolução da área entre 1994 e 1999 e constatou uma redução do foco nas funções de “departamento de pessoal” para gestão de Recursos Humanos, notando intensificação das atividades de treinamento. Paralelamente constatou um movimento de redução das estruturas, devido à terceirização e à transferência de algumas atividades para os gestores de linha. Apesar de notar melhoria nas atividades e no sistema organizacional, essa pesquisa não estabelece conexão das funções de Recursos Humanos com as discussões estratégicas que marcaram a década de 90. Essa conexão também não foi encontrada na pesquisa conduzida por Hanashiro, Teixeira e Zebinato (2001), cujo resultado indicou que a concepção de gestão de pessoas como um ativo estratégico, embora presente no discurso, não se refletia nas práticas de Recursos Humanos. Apesar de os profissionais de Recursos Humanos definirem seu papel como “agentes de mudança”, não se mostraram preparados para desenvolver processos eficazes de condução de mudanças.

Lacombe e Tonelli (2001) afirmam que os profissionais de Recursos Humanos demonstram compreensão de seu papel estratégico, no entanto não ocupam esse espaço organizacional na maioria das empresas pesquisadas. Ambigüidade e confusão foram encontradas tanto na definição como na aplicação de conceitos estratégicos entre os profissionais de Recursos Humanos. Concluíram que, apesar da clareza quanto à necessidade de uma gestão estratégica de Recursos Humanos, seu significado ainda estava em processo de elaboração, de forma fragmentada e desintegrada.

Fischer e Albuquerque (2004), aplicando metodologia de pesquisa longitudinal, também observaram evolução no modelo de gestão de pessoas e na contribuição de Recursos Humanos para o negócio. Concluíram que a área está deixando de ser reativa, que está pronta para participar da formulação e implementação das estratégias e promover o alinhamento das competências humanas às necessidades do negócio. A percepção de prontidão de Recursos Humanos, no entanto, é contraditória. Três temas, dentre os que foram considerados nesse estudo como os mais críticos para os próximos anos, ainda não estão articulados de forma consistente dentro das organizações, na percepção dos próprios profissionais pesquisados por Fischer e Albuquerque (2004) - gestão de competências, gestão do conhecimento e dos talentos. Os pesquisados consideram que esses temas têm uma relevância estratégica e crítica, mas admitem que não existe clareza quanto ao processo de implementação através da área de Recursos Humanos. Outras pesquisas, conduzidas por Tanure (2005), Sarsur, Rezende e Sant'anna (2003), reforçam a concepção de que o estágio em que se encontra a gestão desses temas nas empresas brasileiras ainda é incipiente. Da mesma forma, Lacombe e Tonelli (2001), Hanashiro, Teixeira e Zabinato (2001) afirmam que a tradicional estrutura formal de Recursos Humanos não demonstra flexibilidade para implementar processos estratégicos.

A questão de carreira e remuneração também tem apresentado contradições nas pesquisas. Segundo Fischer e Albuquerque (2004), o arcabouço do modelo de gestão que caracteriza a tendência de futuro será combinado por dois elementos principais: por uma gestão de carreira que mobilize as expectativas individuais e uma gestão de remuneração que concretize a idéia de recompensa, baseada na capacidade de entrega do empregado. Esses pesquisadores argumentam que existe um consenso em torno da necessidade de desenvolvimento de novos modelos de compensação e consideram que o principal elemento articulador desse sistema deverá ser o conceito de competências essenciais para viabilizar o futuro da organização. Os profissionais que detêm tais competências e que possuem talento para atender às necessidades empresariais do futuro devem ser contemplados no sistema de compensação de forma diferenciada. Por outro lado, Hipólito (2001) chama a atenção para o

elemento simbólico da remuneração, que representa a forma pela qual a organização percebe e define o valor relativo do trabalho dos indivíduos. A diferenciação dos profissionais que possuem as competências do futuro cria uma dualidade na gestão da força de trabalho que viabiliza as estratégias de negócio do presente, que é o alicerce da construção do amanhã. A resolução dessas questões exige uma alteração significativa da lógica tradicional que regula os modelos de remuneração e reconhecimento. Hipólito (2001) inclui um elemento importante na análise da complexidade do tema remuneração, que é a pressão para redução do custo organizacional, tendo em vista que a remuneração é um dos principais componentes de custo da empresa. Portanto, o custo de pessoal, a remuneração da força de trabalho em geral e da força dos talentos diferenciados desafiam os modelos tradicionais de remuneração e gestão de carreira.

O desafio da gestão dos talentos é discutido numa outra abordagem por Sarsur, Rezende e Sant'anna (2003), cujo objeto de estudo foi a retenção dos talentos. Concluíram que, apesar da relevância da questão da remuneração, a retenção dos talentos não se dará pela cooptação com salários e benefícios. O foco terá que ser o atendimento de suas expectativas e necessidades, porém as empresas ainda não encontraram o modelo adequado para lidar com essa questão. De um lado, os processos seletivos são extremamente competitivos e levam à geração de uma expectativa elevada de ascensão de carreira, que, na vida real, não encontra respostas nas estruturas organizacionais mais horizontalizadas. Por outro lado, as empresas precisam dos talentos, mas a cultura e os sistemas organizacionais nem sempre viabilizam sua utilização, o que resulta em frustração e desperdício de capital intelectual. Um fator crítico observado pelos pesquisadores é o jogo discriminatório entre talentos e não talentos, que passa uma mensagem de falta de relevância das pessoas comuns, que, em teoria, devem representar a maioria do corpo social da empresa.

No cenário internacional, Pfeffer e Veiga (1999) analisaram estudos realizados nos Estados Unidos e na Alemanha sobre práticas de gestão de alta *performance* e sistemas de Recursos Humanos e constataram intensificação do foco nos resultados financeiros em detrimento do desenvolvimento da cultura e capacidade organizacional. Relatam que o afastamento entre os fatores associados à geração de retorno econômico e as práticas de gestão de pessoas acontece justamente no momento em que a competitividade do ambiente atinge um nível frenético, desafiando os modelos tradicionais de gestão. Assim, os desafios competitivos contemporâneos têm levado muitas empresas a tratar seu negócio como um portfólio de ativos, que pode ser vendido ou comprado a qualquer momento. Os esforços para aumentar a lucratividade têm enfatizado reduções de custos com pessoal, de uma forma que vem

destruindo ou fragilizando a cultura organizacional e, conseqüentemente, reduzindo a capacidade competitiva da empresa.

Essas contradições encontradas nas diferentes pesquisas sugerem que os profissionais de Recursos Humanos, apesar de compreenderem as oportunidades de um novo posicionamento, ainda não encontraram o caminho para o exercício dos papéis emergentes. Pesquisas conduzidas em empresas brasileiras não esclarecem os elementos organizacionais que favorecem ou dificultam o exercício desses papéis (FISCHER, 1998; LACOMBE; TONELLI, 2001; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZEBINATO, 2001; BARBOSA; FERRAZ; ÁVILA, 2002; FISCHER; ALBUQUERQUE, 2004).

A literatura analisada para este projeto indica que a disciplina de Recursos Humanos está se tornando uma profissão excessivamente complexa (ULRICH, 1997; FITZ-ENZ; PHILLIPS, 1998; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001). A preparação profissional, apontada como um fator crucial para o papel de parceiro estratégico, envolve uma variedade de competências relacionadas ao negócio. Isso implica compreender a essência empresarial e a do mercado e conhecer os sistemas organizacionais e os de mensuração. Além disso, os profissionais devem dominar as tecnologias funcionais e processos de gestão de mudança. O domínio das tecnologias de Recursos Humanos representa por si só um desafio, tendo em vista que as dimensões dessa especialização estão em rápido processo de transformação. Isso exige um esforço sistemático dos profissionais para dominar a teoria básica da área, as metodologias e as ferramentas. No entanto não basta saber usar a tecnologia de Recursos Humanos, é preciso ser capaz de adaptá-la às condições específicas de cada empresa e estabelecer a ligação entre produtos da área e a estratégia organizacional.

Apesar da complexidade apontada pelos autores apresentados e mesmo levando em conta as contradições encontradas nas pesquisas, Becker, Huselid e Ulrich (2001) acreditam que os profissionais de Recursos Humanos estão bem posicionados para ajudar os líderes empresariais a ajustar o foco de suas organizações, como resposta a novas trajetórias estratégicas. Para isso, no entanto, os profissionais da área precisam se preparar. Para se tornar capaz de orquestrar os processos de mudanças, a área de Recursos Humanos precisa desenvolver a capacidade de diagnóstico e resolução de problemas, conhecer sistemas de implementação de metas estratégicas e saber articular a visão da empresa com a agenda de mudança. Isso requer conhecimento do processo de gestão de mudança e habilidade como agente de mudança, colocando a preparação profissional para lidar com a complexidade da função como um fator central para o exercício dos papéis emergentes.

Uma segunda perspectiva de análise é indicada por Pfeffer e Veiga (1999), quando debatem questões organizacionais críticas que afetam o sistema de gestão de pessoas e limitam o espaço de atuação de Recursos Humanos. Argumentam que os gerentes contemporâneos sofrem pressão para produzir resultados imediatos e que o ciclo de avaliação de seu desempenho foi reduzido para períodos cada vez mais curtos. Paralelamente, as regras vigentes de desenvolvimento de carreira substituíram o conceito de estabilidade por empregabilidade, o que induz os gerentes a tomarem medidas de impacto mercadológico, que favorecem a projeção de sua imagem para fora, com o objetivo de potencializar as oportunidades de carreira no mercado de trabalho. Portanto, os processos de gestão praticados pelas empresas desestimulam iniciativas, cujo impacto só será observado posteriormente ao período da avaliação de resultados. Como a gestão centrada em pessoas toma um tempo que os gerentes não possuem, a atenção gerencial volta-se para as variáveis que promovem resultados imediatos. Esses elementos acabam eliminando a preocupação dos gerentes com a sustentabilidade das decisões que afetam as pessoas e produzem um efeito perverso na gestão de Recursos Humanos.

Uma terceira linha de análise é indicada por Tanure (2005), que abre a possibilidade de debate sobre a importância da alta gerência na delimitação do espaço de atuação de Recursos Humanos. Embora destaque o desenvolvimento da parceria estratégica como uma das preocupações da área no Brasil e observe avanços nessa direção, suas pesquisas indicam diferença significativa entre a auto-avaliação dos profissionais e a percepção da alta gerência das empresas no que se refere à efetividade de Recursos Humanos como parceira estratégica. Em pesquisa realizada em cinquenta empresas, Tanure (2006) identificou que mais de 50% dos presidentes consideram que as respectivas áreas de Recursos Humanos se encontram no estágio operacional. Se, de um lado, as lideranças percebem uma baixa evolução estratégica dos profissionais de Recursos Humanos, de outro lado as pesquisas indicam uma ambivalência dos presidentes das empresas em relação à verdadeira importância das pessoas para o negócio, bem como o peso que devem ter em seus processos decisórios.

Portanto, as discussões apresentadas neste capítulo destacam as contradições conceituais que envolvem a disciplina de Recursos Humanos, a diversidade das práticas profissionais encontradas nas empresas e as pressões do ambiente competitivo sobre o sistema de gestão de pessoas. A análise desse debate leva a uma questão central: *A área de Recursos Humanos está atuando como parceira estratégica na articulação das mudanças organizacionais em empresas que operam no Brasil?*

Essa questão define o propósito deste estudo, que é identificar como a atuação da área de Recursos Humanos está sendo percebida pelos atores organizacionais e compreender os fatores que influenciam a configuração do papel de parceiro estratégico na articulação das mudanças organizacionais.

3 OBJETIVOS

O objetivo geral desse estudo é analisar a participação da área de Recursos Humanos na agenda estratégica da empresa, no que se refere ao processo de gestão de mudanças.

Os objetivos específicos que orientaram a pesquisa foram:

- a. Mapear a percepção dos executivos, gestores e profissionais de RH, sobre o papel que a área de Recursos Humanos exerce na formulação e implementação da estratégia empresarial e em sua relação com a gestão das mudanças organizacionais;
- b. Identificar a face predominante da função de Recursos Humanos em relação ao Modelo das Quatro Faces: execução, construção, realinhamento ou direção;
- c. Identificar se a empresa possui um processo articulado de mudança. Caso tenha, indicar os fatores que levam a essa percepção;
- d. Identificar a liderança que opera a estratégia de mudança organizacional e o meio como a operação é processada;
- e. Se a área de Recursos Humanos não tem um papel na mudança, identificar como são articuladas as questões relacionadas à gestão de pessoas.

4 JUSTIFICATIVA

Uma retrospectiva dos estudos organizacionais demonstra a pertinência da análise dos papéis emergentes de Recursos Humanos. Vários estudiosos vêm realçando que o ambiente competitivo está exigindo uma profunda capacidade de adaptação das empresas, para alinhar os sistemas organizacionais a mudanças contínuas (GOFFEE; JONES, 1998; HIPÓLITO, 2001; EVANS, PUCIK; BARSOUX, 2002). As organizações têm sido pressionadas por um conjunto de desafios, decorrentes de internacionalização, abertura de novos mercados, crescimento agressivo da concorrência e surgimento de novas tecnologias. A construção de diferenciais competitivos e a capacidade de promover um contínuo ajuste das estratégias empresariais aos movimentos externos põem em destaque a necessidade de inovação, flexibilidade e agilidade organizacional (GOFFEE; JONES, 1998; HIPÓLITO, 2001; EVANS, PUCIK; BARSOUX, 2002).

As empresas enfrentam clientes mais exigentes. A globalização ampliou os mercados e abriu um leque variado de ofertas de produtos, serviços e fornecedores, multiplicando as possibilidades de escolha. Para disputar a preferência dos clientes, além da capacidade de inovação, as empresas passaram a se preocupar com a eficiência operacional e a otimização dos custos (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

A dinâmica de relacionamentos na cadeia produtiva também vem sofrendo mudanças significativas. O surgimento de novas tecnologias alterou processos de trabalho tradicionais e afetou as relações entre pessoas e departamentos. Muitos negócios estão se organizando em empresas menores e redes de parcerias, o que exige novas abordagens gerenciais. Por outro lado, para fornecer respostas rápidas às demandas dos clientes nos mercados globalizados, as empresas precisam de maior fluência das idéias entre pessoas e áreas funcionais, intensificando a necessidade de transferência de conhecimento e aprendizagem coletiva nas empresas (GOFFEE; JONES, 1998).

Nesse cenário, a gestão de pessoas ganhou força no discurso empresarial. A valorização do capital humano como fator central na criação de diferenciais competitivos e a necessidade de resposta rápida às demandas do ambiente externo realçaram a importância da preparação e do alinhamento da força de trabalho, além da articulação das pessoas em torno da implementação de estratégias. Becker, Huselid e Ulrich (2001) afirmam que, na visão dos analistas financeiros, a capacidade de implementar a estratégia empresarial se tornou o mais

importante recurso intangível. Consideram que a força de trabalho é o fator crítico do sucesso da execução da estratégia, e é esse o vetor mais importante da área de Recursos Humanos.

Os argumentos discutidos acima indicam que o contexto empresarial atual exige uma atuação integrada e sistêmica. Goffee e Jones (1998) realçam que, paradoxalmente, as forças ambientais pressionam as empresas no sentido da desintegração, o que representa um desafio profundo ao modelo tradicional de administração. Alguns autores como Goman (1998) e Ulrich (1997) enfatizam o efeito negativo da intensa competição por lucratividade sobre o sistema social das organizações. A pressão dos custos tem forçado as empresas a buscarem estruturas mais simples e lineares, reduzindo drasticamente o número de pessoas, diminuindo níveis hierárquicos e terceirizando serviços. Como consequência, conceitos tais como vínculo empregatício, crescimento vertical e progressivo de carreira e identidade corporativa passaram por uma reformulação, tornando mais difícil a construção de confiança e de sentimento de pertencimento em relação à organização.

Apesar da intensidade das transformações que já ocorreram, num estudo realizado em empresas que operam no Brasil, Fischer e Albuquerque (2004) identificaram que, num ciclo de cinco anos, o perfil organizacional ainda sofrerá mudanças substanciais. Constataram, em suas pesquisas, uma tendência de acirramento do cenário competitivo brasileiro, que poderá resultar em intensificação de reestruturações internas para redução de custos. Três competências organizacionais foram identificadas como cruciais para o futuro próximo: gestão de pessoas, gestão de negócios e inovação em produtos. A conclusão dos pesquisadores é que a arquitetura estratégica para lidar com essas mudanças exigirá um modelo de gestão de pessoas bastante diferenciado daquele que ainda prevalece na maioria das organizações.

Portanto a conjuntura que cerca o discurso de valorização da gestão de pessoas torna sua prática extremamente complexa. Os fenômenos contemporâneos que afetam a vida organizacional abrem um espaço significativo para os profissionais de Recursos Humanos exercerem novos papéis, ao mesmo tempo em que geram um conjunto de forças desestabilizadoras do sistema social. Apesar das contradições e inconsistências observadas entre discurso e prática, na percepção de diversos autores, as organizações nunca precisaram tanto do profissional de gestão estratégica de pessoas como nos dias atuais (BEATTY; SCHNEIER, 1997; HIPÓLITO, 2001; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; TANURE, 2005).

Desse modo, a gestão do capital humano ganha um destaque sobre os conceitos tradicionais de administração de pessoas, criando possibilidades de atuação ampliada para Recursos Humanos neste início de século, mas exige uma preparação profissional muito

ampla, multidisciplinar e multifacetada. Esses fatores reforçam a importância do aprofundamento do estudo do tema nas empresas brasileiras.

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A evolução da função de Recursos Humanos vem sendo construída como uma resposta às pressões do ambiente competitivo em que as empresas estão operando, promovendo mudanças em conceitos, premissas e metodologias de gestão de pessoas. A análise da gestão de Recursos Humanos, numa perspectiva evolutiva, realça a importância crescente da função para as empresas (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001). A premissa subjacente é de que as práticas de Recursos Humanos afetam o pensamento, a ação gerencial e o desempenho organizacional.

Temas como desenvolvimento do capital intelectual, sistemas de alta *performance*, produtividade, envolvimento de empregados, gestão baseada em valor, desenvolvimento de lideranças e mudança de cultura têm marcado os debates sobre gestão de pessoas. Vários autores realçam que a complexidade desses temas, combinada com a crescente expectativa sobre a atuação de Recursos Humanos, representa uma importante força de pressão sobre os profissionais da área. Os papéis emergentes de Recursos Humanos, que se articulam em torno da viabilização das estratégias empresariais e dos processos de mudança organizacional, extrapolam as fronteiras funcionais tradicionais, e seus contornos práticos ainda se encontram em desenvolvimento (ULRICH; LOSEY; LAKE, 1997; EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

O papel emergente de Recursos Humanos como parceiro estratégico na articulação dos processos de mudança representa o objeto central desta dissertação. Visando compreender o contexto em que esse papel se insere, neste capítulo de fundamentação teórica é apresentada uma visão geral da evolução do processo de gestão de pessoas nas três últimas décadas.

Além dessa perspectiva evolutiva, o desenvolvimento teórico deste projeto está orientado por dois eixos conceituais. Essa abordagem se justifica pela interdependência e complementação entre as concepções teóricas. Enquanto o primeiro eixo, norteado pelas pesquisas desenvolvidas por Ulrich; Losey e Lake (1997), discute uma visão de futuro de Recursos Humanos, o segundo eixo, desenvolvido por Tanure, Evans e Pucik (2007), apresenta um modelo teórico para a contribuição da área ao desempenho empresarial e define como lidar com os desafios de um cenário global de negócios marcado por paradoxos e contradições.

A fundamentação teórica está organizada em quatro seções. Na primeira parte é apresentado o processo evolutivo mundial da área de Recursos Humanos nas três últimas décadas, realçando as mudanças mais marcantes observadas na área em cada período. Na

segunda parte são examinados os reflexos desse processo evolutivo no Brasil, o que permite estabelecer um paralelo entre os movimentos mundiais e os fenômenos que afetaram as organizações brasileiras, indicando as principais tendências. Na terceira seção são discutidas mudanças nos processos de negócio e de gestão mais significativas e suas inter-relações com o sistema de gestão de pessoas. A última seção discute a abordagem feita por vários autores sobre os quadros teóricos do futuro e detalha o Modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos.

5.1 Processo evolutivo mundial da área de Recursos Humanos nas três últimas décadas

5.1.1 *A gestão de pessoas até os anos 70*

O histórico de gestão de pessoas remonta à antiguidade, mas somente no século XX esse tema passou a ter uma sistematização do conhecimento. Na Inglaterra, a preocupação com as pessoas aparece associada à Revolução Industrial, por pressões dos sindicatos e parlamentares. Nos Estados Unidos e na França, estudos sobre o tema das relações do trabalho e regulamentação social do trabalho aparecem desde o início do século XIX. A gestão de pessoas, no entanto, é sistematizada no movimento de Administração Científica, e a grande influência das escolas taylorista e fordista condicionou os modelos de administração de Recursos Humanos durante todo o século XX, orientando o modo de organização do trabalho e sistemas de produção em todas as empresas (DUTRA, 2002; EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

Segundo Barros (1999), o taylorismo vislumbrava a possibilidade de resolver os problemas americanos do início do século passado. O fundamento de pensamento taylorista era a especialização do trabalho e a concentração do foco do trabalhador na tarefa essencial. Na visão de Pugh e Hickson (2004) e Scott (1998), o taylorismo era fundamentado na crença de que os interesses dos empregadores e empregados são comuns e interdependentes e podem ser compatibilizados, pois ambos buscam a prosperidade, traduzida em lucros permanentes e maiores salários. Portanto, a natureza das relações de trabalho é cooperativa por princípio, orientada para o alcance de altos níveis de lucro para empresa, e recompensa os empregados pelo sistema de remuneração por produção. Nessa perspectiva, as relações de trabalho não

deveriam gerar antagonismo e ineficiência. Na época, entretanto, ocorreram muitos conflitos entre empregados e empresas, os quais foram explicados como uma reação ao receio do desemprego que poderia resultar do aumento da produção e da produtividade. Os princípios de Taylor, nessa análise, nem sempre foram bem compreendidos e praticados, o que explica as controvérsias sobre a desumanidade de seu sistema. Em contraponto, Barros (1999) realça que um efeito importante do modelo de Taylor no processo de gestão foi a valorização do operário que não pensa, dotado de baixo nível de inteligência.

O fluxo e o ritmo do processo produtivo são os fundamentos do modelo de Ford, que desenvolveu o conceito de linha de montagem, baseado no trabalho repetido e em série. Barros (1999) destaca que, no fordismo, o trabalho era determinado pelo ritmo da esteira, e o trabalhador se transformou num apêndice da máquina. Além da mudança no processo de manufatura, Ford introduziu a preocupação com o consumidor na gestão do processo produtivo. O pilar do fordismo, nessa argumentação, é o relacionamento entre operários, empregador e consumidores, baseado na premissa de que alta produção, com custo acessível, leva ao aumento das vendas, que, por sua vez, permite o aumento dos salários. Como no fordismo o empregado era visto como um consumidor em potencial, o aumento do poder aquisitivo era percebido como um fator de equilíbrio da pressão para o crescimento da produtividade, minimizando o efeito da monotonia da linha de montagem. Barros (1999) também afirma que, tanto no taylorismo como no fordismo, o trabalhador é apresentado como vítima do processo produtivo e vilão da produtividade. A dimensão humana do trabalhador foi subordinada à exigência de resistência física e a subserviência à máquina e ao processo de produção mecanizado, bem como ao ambiente de controle e rotinização.

Analisando o processo evolutivo mundial de Recursos Humanos, Dutra (2002) afirma que o modelo de organização do trabalho e de gestão de pessoas preconizados pelo taylorismo e fordismo se tornou uma referência de eficiência e foi reproduzido em todas as organizações. Mckee (1997) e Dutra (2002) consideram que o período de 1940 a 1960 marcou o nascimento e a consolidação da profissão de Recursos Humanos, com a missão de cuidar dos processos administrativos, registros, recrutamento e treinamento. A gestão de pessoas foi essencialmente operacional nesse período. Confirmando essa linha de análise, Ulrich (1997) destaca que a lógica de recrutamento e desligamento de pessoas seguia a mesma premissa de aquisição de materiais e equipamentos. Os conflitos entre empresa e empregados provocaram o aumento do poder dos sindicatos, e a empresa precisava de representantes para conduzir as negociações sindicais. Esse papel marcou a disciplina de relações do trabalho e influenciou a atuação dos profissionais de Recursos Humanos nas décadas seguintes (ULRICH, 1997).

Embora as primeiras fissuras no modelo taylorista/fordista na gestão de pessoas apareçam na década de 60, Dutra (2002) realça que só nos anos 70 ocorreu uma ruptura mais profunda com os princípios e políticas de gestão predominantes até então, quando as teorias organizacionais estavam passando por importante reformulação, sob a influência da psicologia humanista da Escola de Relações Humanas.

Confirmando essa visão, Scott (1998) realça que a Escola de Relações Humanas surgiu como reação ao modelo racional, introduzindo a perspectiva dos grupos sociais e dos indivíduos ao estudo das organizações, em contraposição ao excesso de formalização e especialização. Essa corrente conceitual defende que o sistema racional desperdiça o recurso mais precioso que a organização possui, que é a inteligência e a iniciativa de seus participantes. Essa escola predominou nos anos 60 e 70, como matriz de conhecimento na gestão de pessoas. Seus defensores realçavam que a falta de aplicação dos talentos e as estruturas de trabalho que limitam a capacidade de contribuição do indivíduo afetam sua auto-estima e, em casos extremos, podem gerar doenças. Esses conceitos influenciaram mudanças importantes no sistema de trabalho, que passaram a se preocupar com o enriquecimento da função e com a satisfação do trabalhador. As premissas entre as duas escolas são opostas. As concepções de cada linha teórica sobre as atitudes do indivíduo em relação ao trabalho, as premissas que determinam o grau de direção e controle necessários sobre os indivíduos e grupos e a noção de responsabilidade determinam diferentes princípios de orientação para o funcionamento do sistema organizacional. A partir dos estudos dessa escola, a questão da liderança tomou novo rumo, como mecanismo de influência do comportamento dos indivíduos, através de relações de confiança, respeito e relacionamento amistoso. O papel do gerente de linha como mediador das relações entre a empresa e as pessoas ganhou destaque, colocando a preparação dos gestores no foco da gestão de Recursos Humanos (MCKEE, 1997; DUTRA, 2002). A escola de relações humanas contribuiu para dar um *status* acadêmico à administração de pessoal e abriu espaço para inovações nos fundamentos funcionais da área (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

Dutra (2002) registra que, nessa época, a área de Recursos Humanos começa a interferir nos processos organizacionais, atuando como parceira do desenvolvimento organizacional. Ulrich (1997) confirma essa tendência, afirmando que as funções de recrutamento e de seleção, desenvolvimento, avaliação e sistemas de reconhecimento e de recompensa começaram a ser associados com o conceito de geração de valor organizacional. A abordagem de parceria começou a ser observada, na medida em que alguns profissionais de

Recursos Humanos conseguiram mudar o foco operacional dessas atividades, assumindo uma abordagem mais estratégica.

Portanto, os fundamentos da função de Recursos Humanos ganharam corpo de forma evolutiva e crescente até o final da década de 70, e as bases de um pensamento organizacional mais sistêmico já estão presentes nas práticas de algumas organizações. Nos anos seguintes, a discussão estratégica toma força, e as mudanças do cenário de negócios mudam o ritmo de transformação da área (MKEE, 1998; EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

5.1.2 *Processo evolutivo mundial: Recursos Humanos nos anos 80*

O ambiente relativamente estável que as organizações experimentavam começou a sofrer mudanças significativas na década de 80. Os sistemas organizacionais de grandes corporações sofreram rupturas, empresas enfrentaram crises, particularmente no segmento de tecnologia. A entrada dos japoneses no mercado ocidental introduziu uma nova onda de mudanças nos modelos de gestão. Os processos de trabalho e o sistema organizacional das empresas ocidentais foram afetados pelas práticas desenvolvidas pelos japoneses, que criaram um sistema de produção flexível conhecido como toyotismo (KOTTER; HESKETT, 1992; KEARNS; NADLER, 1992; BARROS, 1999).

O modelo japonês teve como ponto de partida o fordismo e começou a ser adaptado nos anos 50, levando 20 anos para se tornar um método eficaz de produção. As práticas de gestão japonesas incorporaram conceitos desenvolvidos por estudiosos americanos, promovendo mudanças significativas na concepção do trabalho e do trabalhador. O foco no cliente torna-se o elemento central da qualidade, que passa a ser um fator determinante da estratégia empresarial (KEARNS; NADLER, 1992) Barros (1999) afirma que, enquanto para os americanos a qualidade era um problema da administração, no toyotismo era responsabilidade de todos. A superespecialização, que caracterizou a administração científica, mudou para um conceito de multifuncionalidade. O trabalhador assume a responsabilidade pelo processo de execução, qualidade, custos e controle, incorporando os sistemas de inspeção às tarefas do executor. Nesse modelo, o perfil profissional tem de ser mais qualificado e as técnicas de gestão são orientadas para a busca do envolvimento do empregado em toda a cadeia produtiva. As empresas ocidentais foram afetadas pela agressiva competição japonesa e

começaram a incorporar essas metodologias em seus processos produtivos e no modelo de gestão (KEARNS; NADLER, 1992; BARROS, 1999).

Além da influência dos japoneses, observaram-se, nessa década, outros fenômenos que afetaram o ambiente de trabalho nas empresas americanas, segundo Mckee (1997). A década foi marcada pelo aumento de fusões, aquisições, falências, reestruturações e enxugamentos, causando impacto nas relações de trabalho. Além disso, outros fatores contribuíram para mudar o ambiente interno das empresas, tais como a crescente diversidade da força de trabalho, a consciência do efeito dos problemas familiares sobre a produtividade e o aumento dos problemas trabalhistas e sindicais. Mckee (1997) afirma que, nessa época, a área de Recursos Humanos assumiu o papel de “proteger a empresa dela mesma”, criando mecanismos de controles e definindo políticas mais claras para nortear práticas gerenciais adequadas e consistentes com o momento empresarial. Por outro lado, o papel de consultoria de Recursos Humanos para os gestores de linha ganhou importância nessa época.

Ulrich (1997) afirma que fusões, aquisições e reorganizações exigiram o desenvolvimento de novas formas organizacionais além de novas concepções sobre processos de trabalho, formação de equipes e comunicação interna. Nessa década a gestão de pessoas começa a assumir uma clara posição estratégica, com a missão de ajudar a internalização de novos conceitos e gerar valor para as organizações. Confirmando essa observação, Lacombe e Tonelli (2001) realçam que a necessidade de articular as pessoas em torno das necessidades estratégicas foi reforçada, aumentando a relevância das questões relacionadas à motivação e ao clima organizacional.

A concepção de que Recursos Humanos tinha um papel de alinhamento da organização às estratégias empresariais começa a ser desenvolvida na década de 80, com base em duas visões teóricas, segundo Evans, Pucik e Barsoux (2002). A primeira visão foi o Modelo de Harvard, que enfatizava a importância da consistência interna entre as diferentes políticas de Recursos Humanos e os objetivos organizacionais. A premissa de Harvard é que as políticas de Recursos Humanos deveriam abranger, além dos processos de recrutamento, desenvolvimento e demissão, mecanismos de influência sobre os funcionários orientados por uma filosofia de participação, sistemas de recompensa e sistemas de organização do trabalho. A segunda visão foi o modelo de Fombrun, Tichy e Devanna (*apud* EVANS, PUCIK; BARSOUX, 2002), que também deram foco à questão do alinhamento, porém realçaram a perspectiva do ambiente externo, através da estratégia empresarial. Nessa visão, o sistema funcional de Recursos Humanos deveria estar focado na *performance* empresarial, buscando o melhor ajuste para os processos de gestão de pessoas.

Portanto, os anos 80 representaram um marco em termos de mudanças conceituais na gestão de pessoas. A disciplina de Recursos Humanos ganhou uma identidade e o papel de contribuição para o desempenho organizacional começou a ser delineado, o que marcou o surgimento do conceito de gestão estratégica de recursos humanos (EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002) e introduziu temas que marcaram o debate sobre a área na década seguinte.

5.1.3 Processo evolutivo mundial: a revolução dos anos 90

A transformação do ambiente de negócios nos anos 90 não representou uma surpresa. A globalização e as tendências de mudança faziam parte dos debates gerenciais e acadêmicos nos anos anteriores, no entanto seus efeitos foram muito mais profundos do que se imaginava. (MCKEE, 1997; FISCHER, 1998; GOFFEE; JONES, 1998; HIPÓLITO, 2001; GOMAN, 1998). Com o fenômeno da internacionalização e o advento de novas tecnologias, o mundo entrou num fluxo dramático de mudanças em todos os segmentos da vida organizacional. A intensa competição por lucratividade e a pressão por retorno de investimentos em curto prazo tiveram um efeito desestabilizador na vida organizacional e na vida pessoal, provocando uma revolução nas relações de trabalho. O efeito sobre as organizações foi intenso. O enxugamento das estruturas, iniciado na década anterior, aprofundou-se, com forte redução de custos com pessoal e terceirizações em grande escala, o que alterou o fluxo de relacionamento na cadeia produtiva e representou uma força de desintegração no sistema social das organizações.

McKee (1997, p.187) enfatiza o efeito da diversidade na organização globalizada e considera que a força de trabalho se tornou uma “salada étnica”, nem sempre atuando de forma harmoniosa no ambiente organizacional. Nesse contexto, tornou-se impossível para as organizações realizarem seus objetivos sem envolver a área de Recursos Humanos, que ganhou um lugar no espaço organizacional de liderança, como parceira estratégica, subordinada ao presidente das empresas e interagindo com o comitê de diretores.

Ampliando essa análise, Fitz-Enz e Phillips (1998) afirmam que nunca houve um índice de mudança similar ao que se observou nos anos 90, em termos de amplitude e número de pessoas afetadas. As organizações sofreram uma “mudança evolucionária, num ritmo revolucionário” (FITZ-ENZ; PHILLIPS, 1998, p.17). As organizações foram desafiadas em sua capacidade competitiva, em termos de nível de serviço, qualidade e produtividade, gerando

a necessidade de uma revisão profunda dos fundamentos de negócio e dos conceitos organizacionais, com a participação ativa de Recursos Humanos.

Portanto, na década de 90, cresce a conscientização sobre o papel de Recursos Humanos na coesão empresarial, no desenvolvimento do capital humano e social, orientado pelo conceito de inovação e gestão do conhecimento, afirmam Evans, Pucik e Barsoux (2002). A disciplina de estratégia, que era orientada na década anterior pelo conceito de posicionamento competitivo, deu lugar à teoria de recursos tangíveis e intangíveis como fonte de diferenciação, colocando em foco a dinâmica de funcionamento do sistema organizacional e as questões culturais (BARNEY, 1991). Na medida em que competências essenciais e capacidades organizacionais passaram a ser vistas como fontes de vantagem competitiva, a conexão entre a estratégia empresarial, o desenvolvimento organizacional e a função de Recursos Humanos foi reforçada.

A entrada no século XXI é vista pelos autores apresentados, como uma continuação dos movimentos que marcaram a década de 90. As organizações continuarão a evoluir, o número de corporações tenderá a se reduzir pelas fusões e aquisições, e a força de trabalho terá um perfil mais diversificado.

5.2 A evolução de Recursos Humanos no Brasil

O movimento mundial de transformação das organizações e conseqüentemente da função de Recursos Humanos afetou as empresas brasileiras, mas em diferente nível de profundidade e ritmo, influenciado pelas características econômicas, sociais, culturais e políticas do país.

Várias pesquisas analisaram o processo evolutivo de gestão de pessoas no Brasil nas duas últimas décadas e discutem a teoria e a prática de Recursos Humanos no contexto brasileiro (FISHER, 1998; DUTRA, 2002; LACOMBE; TONELLI 2001, TANURE, 2005).

Até os anos 70, as práticas brasileiras de gestão de pessoas foram influenciadas pelos princípios burocráticos e legalistas, que caracterizaram as relações do trabalho no país (DUTRA, 2002). O estímulo à instalação das empresas multinacionais no Brasil, a partir de 1945, marca o início de práticas estruturadas de gestão de pessoas. As multinacionais trouxeram modelos de gestão baseados nos princípios da administração científica, que foram incorporados aos princípios legalistas brasileiros e serviram de referência para as demais

empresas, influenciando fortemente a formação dos dirigentes empresariais no país. Na década de 70, quando esse modelo começou a ser questionado na Europa e nos Estados Unidos, sob a influência da escola de relações humanas, o Brasil viveu um período de intervenção estatal na economia, o que reforçou e expandiu o paradigma taylorista/fordista de gestão. Portanto, enquanto o modelo era reformulado nos outros países, no Brasil estava sendo cultuado e expandido.

As mudanças conceituais e as metodologias desenvolvidas nos anos 70 nos países de primeiro mundo foram introduzidas no Brasil pelas grandes empresas multinacionais sediadas no país, abrindo um novo campo de ação para os profissionais de Recursos Humanos (DUTRA, 2002; FISCHER, 1998). A grande missão da área nessa década foi a mudança do corpo gerencial das empresas, para introduzir novos padrões de conduta nas relações com os empregados. Os programas de treinamento gerencial valorizavam o elemento humano. As metodologias e as técnicas das áreas de seleção, treinamento e avaliação de cargos se sofisticaram, e, em várias empresas, os sistemas de planejamento de carreira começaram a ser implementados de forma sistemática. As metodologias e as práticas, no entanto, eram administradas de forma isolada, sem uma perspectiva sistêmica (FISCHER, 1998; LACOMBE; TONELLI, 2001).

Os modelos externos não foram absorvidos pelas empresas nacionais com a mesma intensidade observada nas empresas multinacionais que operam no país. Lacombe e Tonelli (2001) analisaram o processo evolutivo de gestão de pessoas no Brasil e encontraram empresas em que o espaço de atuação de Recursos Humanos foi ampliado nos anos 80, embora não tenha sido um movimento geral. Na maioria das empresas nacionais analisadas, os profissionais de Recursos Humanos estavam tratando dos conflitos sindicais que eclodiram no país a partir de 1978 e que haviam criado um clima de conturbação entre empresas e trabalhadores.

O movimento de descentralização da gestão de pessoas começou a ser observado no país nos anos 80. A área de Recursos Humanos assumiu a responsabilidade pela preparação, pela orientação e pelo aconselhamento dos gestores, dando corpo à função de consultoria interna na maioria das empresas pesquisadas por Fisher (1998), Curado (2001), Lacombe e Tonelli (2001). Observaram que, nesse processo, ocorreu um desenvolvimento mútuo – os gestores passaram a ter maior capacidade de resolver os problemas das pessoas, e os profissionais de Recursos Humanos passaram a compreender melhor a dinâmica das áreas funcionais. Em muitas organizações multinacionais, os profissionais de Recursos Humanos tiveram a oportunidade de aprender sobre os processos de negócio e desenvolver uma visão

sistêmica da organização. Nessas empresas, as equipes de Recursos Humanos passaram a exercer uma interlocução privilegiada, pelo acesso direto aos empregados, ao corpo gerencial e à alta gerência, alargando seu espaço de atuação. Dutra (2002) afirma que, embora algumas organizações tenham iniciado um processo de desenvolvimento de novos conceitos nessa década, só nos anos 90 as empresas começaram a discutir novas abordagens de gestão de pessoas no Brasil.

Na década de 90, empresas multinacionais que atuam no Brasil iniciaram programas de gestão participativa na linha de produção, inspirados em dois modelos distintos – os círculos de qualidade do Japão e os grupos de envolvimento aplicados pela Volvo (FISCHER, 1998). As multinacionais foram pioneiras na implementação de programas desse tipo, exigindo dos profissionais de Recursos Humanos uma presença mais direta na formação de lideranças e desenvolvimento de equipes. As estratégias de qualidade começaram a colocar foco no cliente, tratando o tema como uma responsabilidade coletiva e envolvendo todos os membros da empresa. Nas empresas em que esses movimentos ocorreram, os profissionais de Recursos Humanos foram desafiados a atuar nas questões de desenvolvimento organizacional e de equipes semi-autônomas (FISCHER, 1998). As práticas de gestão que começavam a tomar forma nessa década eram altamente dependentes do envolvimento de pessoas. Lacombe e Tonelli (2001) ressaltam que o envolvimento de empregados foi incluído no foco de preocupações da área de Recursos Humanos, e isso pressupõe o desenvolvimento de um bom ambiente organizacional, motivação e segurança no trabalho.

Apesar de observarem evolução na gestão de Recursos Humanos no Brasil, os diversos pesquisadores encontraram grande diversidade de pensamento e modelos entre os profissionais da área, consultores e acadêmicos e observaram inconsistência entre o discurso e a prática na gestão de pessoas (CURADO, 2001; LACOMBE; TONELLI, 2001; HANASHIRO, TEIXEIRA, ZEBINATO, 2001; TANURE, 2005, 2006).

Além do movimento competitivo global, vários fatores macroeconômicos e políticos pressionaram as empresas brasileiras de forma peculiar na última década, forçando a reestruturação dos negócios (TANURE, 2005; TANURE; EVANS e PUCIK 2007). A abertura dos mercados e a conseqüente exposição à competição internacional forçaram as empresas brasileiras a buscar padrões de eficiência mundial num curto espaço de tempo. A estabilização da moeda pressionou as empresas a equacionar as ineficiências que foram mascaradas com o processo inflacionário. Metodologias de gestão mais sofisticadas, desenvolvidas em países mais adiantados, com diferentes padrões culturais, foram importadas e rapidamente implementadas nas empresas brasileiras. Tanure (2005) observa que a aplicação dessas

metodologias foi feita em muitas empresas, de forma desarticulada das questões culturais e da estratégia empresarial, não apresentando os resultados esperados.

A pesquisa conduzida por Curado (2001) compara estudos feitos sobre Recursos Humanos em 1994 e 1999 em empresas localizadas em São Paulo. Analisando as estruturas organizacionais e as diversas funções da área, identificou um movimento de redução da estrutura, devido às terceirizações e à transferência de atividades para os gestores de linha. Apesar de registrar uma evolução das funções de departamento de pessoal para gestão de Recursos Humanos, a pesquisa não indica conexão das funções de gestão de pessoas com as discussões estratégicas que marcaram a década de 90.

Em contraponto às conclusões de Curado (2001), Lacombe e Tonelli (2001), em pesquisa realizada em 1999, registraram movimentos em Recursos Humanos nas empresas, em três direções distintas. Um grupo ainda estava atuando na fase operacional de administração de pessoal, com foco em gestão de custos e nas questões administrativas e legais. Um segundo grupo aplicava uma abordagem estratégica, embora em estágios muito diferentes entre cada empresa. No terceiro grupo, formado por um pequeno número de empresas multinacionais, as pesquisadoras identificaram uma abordagem mais diferenciada, focada nos clientes internos e ampliação da capacidade competitiva do negócio. Nessas empresas, a área de Recursos Humanos tinha participação na formulação do planejamento estratégico. As práticas desse pequeno grupo incluíam gestão de competências, retenção de pessoas e mudança organizacional. Além da heterogeneidade das práticas entre esses três grupos de empresas, ambigüidade e confusão foram observadas na definição e aplicação de conceitos entre os profissionais de Recursos Humanos. Apesar da clareza quanto à necessidade de uma gestão estratégica de Recursos Humanos, a conclusão foi que seu significado ainda estava em processo de construção, de forma fragmentada e desintegrada.

Outra pesquisa, realizada por Hanashiro, Teixeira e Zebinato (2001) realça resultados similares, uma vez que não foi constatada a existência de processos estruturados para suportar a concepção de atuação estratégica da área de Recursos Humanos. Observaram que a contratação de novos empregados era norteadada pelo propósito de prover as empresas pesquisadas com os melhores recursos estratégicos. No entanto, Recursos Humanos, não dispunha de processo para transformar os recursos contratados em diferencial competitivo para a empresa. Os pesquisadores concluíram que faltava clareza à área quanto à sua missão e que parte do problema era devido à abordagem operacional, com foco no que deve ser feito, em detrimento da compreensão do que deveria ser produzido para gerar valor e aperfeiçoar os recursos intangíveis da organização.

As pesquisas de Fischer (1998), em contrapartida, indicaram um movimento de mudança no cenário da gestão de pessoas no Brasil, alterando de forma radical o relacionamento das empresas com seus empregados. As empresas estabeleceram uma relação mais profissional, atribuindo maiores responsabilidades aos indivíduos e passando a ser mais exigente na cobrança de resultados. Como consequência, o ambiente de trabalho tornou-se mais desafiador, estimulando o desenvolvimento pessoal e profissional. O autor conclui que esse movimento marcou o início da formulação de um novo modelo de gestão de pessoas no Brasil, mas realça que isso não aconteceu por iniciativa da função de Recursos Humanos.

O modelo de gestão de pessoas apontado por Fischer (1998) muda as relações do trabalho, que eram marcadas pela estabilidade e lealdade, para uma lógica transacional. O conceito de parceria entre a empresa e o empregado passou a ter como princípio subjacente que a agregação de valor tem de contemplar os dois lados, tanto do ponto de vista de resultado financeiro como de aprendizagem. Esse modelo, na visão de Fischer (1998) é uma resposta, do ponto de vista da gestão de pessoas, para o ajuste da empresa ao ambiente externo, e é também uma reação às modificações que ocorreram internamente, em outras instâncias da organização, seja por redefinição estratégica, reestruturação administrativa e organizacional ou por reforma do sistema de produção.

5.3 Mudanças nos processos de negócio e de gestão que afetam a gestão de pessoas nesse início de século

Um dos efeitos da turbulência e da complexidade observadas no ambiente organizacional, na década passada, foi a inserção da questão da mudança organizacional na agenda cotidiana das organizações. Se, de um lado, na entrada do século XXI, a natureza das mudanças tende a ser uma continuação dos movimentos anteriores, por outro, a volatilidade do ambiente de negócios intensifica e diversifica os fatores que forçam as organizações a um movimento constante de adaptação. Isso acelera mudanças nos processos de negócio e na arquitetura organizacional, as quais, por sua vez, produzem alterações importantes no modelo de gestão de pessoas e exigem alinhamento da função de Recursos Humanos (GOFFEE; JONES, 1998; FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995). O ambiente de trabalho continua mudando de forma rápida, em várias frentes simultâneas. Bahrami e Evans (1998) defendem que a estruturação do contexto de trabalho é um dos mais críticos desafios da atualidade, em

seus aspectos físicos, tecnológicos, simbólicos e operacionais. Suas pesquisas indicam que a área de Recursos Humanos tem um papel crucial no desenho, na formatação e na reinvenção do contexto de trabalho, nesse início de século.

Uma das variáveis que vêm afetando os processos de negócio é a necessidade sistemática de aumento da capacidade competitiva, que introduz atualizações constantes nos sistemas operacionais e nas metodologias de produção. O alcance de novos patamares de qualidade de produto, os ciclos de entrega e a racionalização dos custos de produção tornaram-se uma condição básica de participação no jogo competitivo. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) afirmam que as empresas são pressionadas a alinharem-se aos modelos de eficiência dos processos de trabalho valorizados pelo ambiente externo e que constituíram um receituário genérico de procedimentos. Exemplos desses padrões externos de avaliação são as certificações dos processos de negócio tais como as ISOs (International Organization for Standardization), CMM (Capability Maturity Model) e BPM (Business Process Model), que têm sido aplicados por um número crescente de empresas.

A busca de eficiência e simplificação das estruturas organizacionais está levando as empresas a se estruturarem em torno de organizações menores e redes de parcerias (FERNANDES, 2003). Esse movimento tem várias conseqüências sobre o sistema de gestão de pessoas. Goman (1998), Goffee e Jones (1998) realçam que o enxugamento dos níveis hierárquicos envolvidos nos processos decisórios reduz o espaço de crescimento vertical e progressivo de carreira, ao mesmo tempo em que aumenta o nível de delegação de poderes no interior das cadeias de comando. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995) argumentam que células de trabalho, grupos semi-autônomos e equipes multifuncionais passaram a fazer parte do cotidiano das empresas, como decorrência da simplificação. A implementação desses modelos tem impacto na gestão de pessoas. De um lado, exige a aprendizagem de novas metodologias e o desenvolvimento de novas aptidões e atitudes da força de trabalho. Por outro lado, essas novas arquiteturas organizacionais alteram as relações de poder, exigindo um comprometimento dos vários agentes produtivos envolvidos. Esse conjunto de elementos gera a necessidade de ajustes na perspectiva da gestão de pessoas.

A arquitetura das empresas contemporâneas também é afetada pela modificação das fronteiras organizacionais, cada vez mais formada por uma vasta rede de parceiros com interesses comuns e processos compartilhados. As redes somam recursos e fazem intercâmbios técnicos, envolvendo múltiplos tipos de vínculos. Alguns exemplos de configurações que aumentam o número de interações entre fornecedores e clientes e tornam mais complexa a gestão dos processos e das pessoas são os acordos de desenvolvimento conjunto de produtos,

as trocas de informação tecnológica, a contratação de serviços de terceiros e os fluxos de entrega integrados entre várias empresas e que minimizam estoques (FERNANDES, 2003; SARSUR et al., 2002; FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995). Portanto, a fronteira de atuação do gestor de linha mudou da perspectiva funcional para organizacional, exigindo uma postura de articulação de áreas interdepartamentais, além da coordenação de agentes distintos em vários pontos da cadeia de valor, interna e externamente. Isso exige um novo perfil gerencial e requer aprendizagens multifuncionais e multidisciplinares (FERNANDES, 2003). Nessa nova configuração, os diferentes tipos de relacionamento são organizados em torno de responsabilidades, expectativas e situações contratuais distintas, tanto dentro quanto fora da empresa. Os gestores, que foram preparados para uma força de trabalho tradicional e em tempo integral de dedicação, passam a supervisionar pessoas em diferentes condições contratuais. Os desafios relacionados aos múltiplos vínculos de trabalho, envolvem a administração de processos operacionais distintos entre os membros das redes, além inserir no cotidiano dos gestores, questões tais como compartilhamento de aprendizagem, autonomia e cooperação, que não estão contidos no modelo tradicional de pessoas (FERNANDES, 2003; SARSUR et al., 2002).

Outra vertente de mudança dos processos operacionais tradicionais está sendo provocada pela tecnologia da informação, dando lugar a um grande número de organizações virtuais, que reduzem o contato humano no dia-a-dia. A formação de equipes com pessoas que trabalham à distância, comunicando-se apenas quando necessário, é um fenômeno crescente nas organizações geograficamente dispersas, que mudam a dinâmica das relações entre indivíduos e grupos (GOFFEE; JONES, 1998; GOMAN, 1998). Na medida em que a sofisticação tecnológica viabiliza cada vez mais o trabalho remoto, o ambiente organizacional torna-se mais importante, no sentido de tornar-se um espaço que estimula criatividade e espírito de comunidade (BAHRAMI; EVANS, 1998).

Adicionalmente a essas questões, a dispersão geográfica das empresas transnacionais que atuam nos mercados globalizados, vem sendo destacada como mais um fator que afeta os processos de negócio e de gestão. Os profissionais que atuam na arena internacional precisam lidar com as diferenças nacionais entre culturas. O processo de gestão requer ajustes, na medida em que as políticas corporativas precisam ser alinhadas às necessidades específicas de cada localidade, o que aumenta a complexidade da administração. As empresas devem ampliar sua exposição internacional nos próximos anos e para isso necessitarão de profissionais que transitem com facilidade entre fronteiras e países (MCKEE, 1997; TANURE, 2005), o que tem implicações importantes do ponto de vista da gestão de Recursos Humanos.

Portanto, no ambiente competitivo em que as empresas estão operando nesse início de século, mudanças radicais no sistema social passaram a ser mais freqüentes, colocando a questão da gestão de pessoas como um fator central da produção dos resultados e alterando os princípios tradicionais de relações do trabalho.

O vínculo nas relações do trabalho representa um dos mais importantes paradoxos da gestão de pessoas da atualidade. Ao mesmo tempo em que as configurações organizacionais mudaram o foco das relações de lealdade para empregabilidade, a necessidade de engajamento dos empregados com os resultados empresariais para diferenciação competitiva tornou-se um assunto crítico de negócio (ULRICH, 1997; GOMAN, 1998).

As mudanças mais significativas nos padrões de relações entre as pessoas e as empresas passaram pelos papéis e pelas expectativas, que no passado eram muito claros e bem definidos. A empresa esperava dedicação e bom desempenho dos empregados e, em troca, oferecia salário, benefícios, assistência às necessidades pessoais e perspectiva de futuro. Em contrapartida, as pessoas esperavam estabilidade e crescimento profissional. Os vínculos eram duradouros e baseados em forte identidade do profissional com a empresa (GOMAN, 1998; FISCHER, 1998).

A estabilidade foi substituída pela preocupação com a empregabilidade, transferindo a atenção do empregado para o mercado de trabalho. As pessoas deixaram de delegar seu desenvolvimento para a empresa e passaram a investir em sua própria formação profissional, cuidando da agregação de novas competências e atualização continuada. Ao mesmo tempo, passaram a buscar visibilidade externa, através de participação em redes de relacionamento para aproveitar potenciais oportunidades de carreira fora da empresa (ULRICH, 1997; GOMAN, 1998; FISCHER, 1998; PFEFFER; VEIGA, 1999). Uma nova concepção de troca entre a empresa e sua força de trabalho toma forma. Goman (1998) afirma que um novo contrato social foi construído, como resposta às mudanças na dinâmica de lealdade e compromisso nos vínculos de trabalho. Nesse novo contrato, a qualidade da experiência profissional e a natureza da aprendizagem que as empresas podem oferecer estão se tornando mais relevantes. As pessoas estão sendo mais exigentes em relação ao valor que a organização pode agregar a seu capital intelectual. Como as pessoas estão investindo em sua empregabilidade, ampliam suas opções de escolha, pressionando as organizações para melhorar seus mecanismos de atração e retenção.

Nesse novo contrato social, o empregado deixa de ser um colaborador para ser parceiro, no sentido de quem está junto num negócio que pode ser limitado. Fischer (1998) realça que o foco no resultado é um elemento central do novo modelo, o que exigiu a introdução de

mecanismos de mensuração das contribuições dos indivíduos, o que explica a intensificação dos mecanismos de remuneração variável por desempenho. Como a percepção de troca na perspectiva dos empregados tem que ser equitativa e justa, os sistemas de reconhecimento e recompensa tornaram-se um fator crucial na gestão de pessoas (GOMAN, 1998). Nesse modelo, as relações profissionais passaram a ser reguladas pelo cálculo dos ganhos de parte a parte, e a agregação de valor começou a ser medida em termos financeiros pela empresa e pelas pessoas, reduzindo o peso dos laços afetivos (FISCHER, 1998).

Outro elemento que vem desafiando as relações de trabalho contemporâneas é a pressão para a superação crescente dos parâmetros de produtividade. Ulrich (1997) afirma que o volume do trabalho esperado das pessoas aumentou de uma forma que não tem precedentes no passado. Os empregados devem produzir mais com menos, em todos os níveis organizacionais. Em pesquisa conduzida entre executivos brasileiros, Tanure (2003) confirma essa tendência, identificando que o problema de longas jornadas de trabalho, que invadem os espaços pessoais, se tornou um fator comum na vida gerencial.

Alguns autores consideram que o discurso sobre o valor dos recursos intangíveis para geração de capacidade competitiva é consistente, mas suas pesquisas indicam que, na prática, esses princípios ainda não foram incorporados pelas empresas (BARBOSA; FERRAZ; ÁVILA 2002; SARSUR; REZENDE; SANT'ANNA, 2003; FISCHER, 2004).

Numa pesquisa sobre modernidade organizacional, Sant'anna e Kilimnik (2003) encontraram contradições envolvendo a aplicação dos princípios de gestão de competências e as práticas empresariais. O conceito de modernidade definido pressupõe um sistema organizacional em que as estruturas, os processos de gestão e a cultura organizacional são compatíveis com modelos participativos, interação social e autonomia profissional. O grau de modernidade da empresa foi medido através de indicadores de valorização da iniciativa e da responsabilidade das pessoas, clima interno que favorece mudanças, espaço para inovação e aprendizagem, e coerência entre políticas e práticas de gestão. Os pesquisadores constataram que as empresas têm procurado contratar profissionais de alta *performance* e com capacidade de mobilizar múltiplos saberes. Em contrapartida, o grau de modernidade organizacional encontrado nas empresas pesquisadas foi menor do que os índices de competências requeridas, indicando que o espaço organizacional não está preparado para que as pessoas apliquem seus conhecimentos e habilidades. Essa situação produz conflito de expectativas, afetando as relações do trabalho e resultando em frustração profissional, insatisfação e dificuldade de retenção de talentos.

Portanto, a gestão de Recursos Humanos da atualidade convive com esta contradição básica: a pressão competitiva do ambiente levou à quebra dos vínculos da empresa com os empregados. No entanto, para criar novos diferenciais competitivos, as empresas não têm outra escolha, conforme afirma Ulrich (1997, p.125), a não ser comprometer as pessoas “de corpo, mente e alma”, para produzir resultados e apresentar novas idéias.

Nesse cenário de pressões e contradições, Goffee e Jones (1998) argumentam que a cultura representa uma poderosa força de coesão no ambiente competitivo moderno, para integrar e manter a empresa coerente. Entendem que a cultura cria o senso de comunidade e faz com que a empresa seja mais do que um conjunto de indivíduos trabalhando em troca de salário.

A influência da cultura sobre a *performance* da empresa é discutida por vários autores (SCHEIN, 1992; KOTTER; HESKETT, 1992; GOFFEE; JONES,1998; CAMERON; QUINN,1999), que reforçam a relevância do modo como a empresa opera seus recursos na determinação de sua capacidade competitiva e sustentabilidade de seus resultados. A forma como as pessoas se relacionam no ambiente organizacional afeta a integração corporativa, a qualidade do trabalho e a habilidade de responder com agilidade aos movimentos do ambiente de negócios. Schein (1999) afirma que decisões tomadas pela liderança, sem conhecimento das forças culturais operantes, podem ter conseqüências imprevistas e indesejáveis do ponto de vista dos resultados empresariais. A conclusão é que a compreensão da cultura organizacional e os mecanismos que orientam sua formação, consolidação e desenvolvimento é um fator crítico de sucesso para as lideranças que operam no volátil cenário de negócios contemporâneo. Quando as condições do ambiente de negócio mudam, a cultura madura e consolidada tende a não ter capacidade de reagir rapidamente e requer a atuação da liderança para sua recriação. Tanure, Evans e Pucik (2007) alertam que, se o líder não atuar adequadamente, a força da cultura, no estágio de maturidade, pode passar a dominar a liderança.

Analisando as mudanças empresariais no ambiente brasileiro, os pesquisadores Fischer e Albuquerque (2004) identificaram que os principais desafios estratégicos da gestão para o futuro são o alinhamento e o compromisso da força de trabalho com os objetivos de negócio, os processos de aprendizagem organizacional e o apoio aos processos de mudança cultural. Tanure (2005) destaca a gestão dos talentos no conjunto de desafios de Recursos Humanos e considera que os processos de atração, retenção e desenvolvimento das pessoas, de uma maneira geral, continuam a ser um problema, porque as organizações ainda não encontraram o

melhor caminho para lidar com a quebra dos vínculos e laços de lealdade que caracterizaram a gestão desses fatores no passado.

Esse conjunto de forças contraditórias que pressionam a gestão de pessoas nesse início de século gera tensão organizacional e amplia a complexidade da gestão de Recursos Humanos. Tanure, Evans e Pucik (2007) consideram que as tensões organizacionais podem ter efeito negativo, pela frustração e pelo círculo vicioso que criam, ou podem representar energia de mudança e inovação. A aceitação de tensões como um processo natural do cenário contemporâneo representa um desafio no modo de pensar das pessoas nas organizações e exige um novo papel de Recursos Humanos.

Portanto, o ambiente de contradições requer novas abordagens para o desenvolvimento dos fundamentos da gestão de pessoas, que estão articulados nos papéis emergentes de Recursos Humanos como parceiro para a implementação das estratégias empresariais e articulador do processo de mudanças organizacionais.

5.4 Os papéis emergentes de Recursos Humanos

O desenvolvimento dos temas que compõem os modelos teóricos da gestão de pessoas examinados neste estudo está organizado em três grupos: papel estratégico, papel de articulação de mudanças e o Modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos. A discussão teórica das duas primeiras seções é orientada pelos conceitos apresentados por Ulrich, Losey e Lake (1997). A terceira seção discute o modelo de Tanure, Evans e Pucik (2007).

5.4.1 *O papel estratégico*

Na última década, conforme argumentação apresentada nesta dissertação, a importância dos sistemas de Recursos Humanos para as estratégias empresariais ganhou uma nova ênfase. Ulrich, Losey e Lake (1997) reconheceram o impacto do alinhamento das pessoas no esforço de implementação da estratégia empresarial, e as pessoas passaram a ser consideradas estratégicas para as organizações.

O cenário de concorrência acirrada acentuou a importância dos recursos intangíveis – marca, conhecimento e capacidade de inovação (ULRICH, 2001). Num contexto em que a necessidade de inovação para se colocar à frente da concorrência é regulada pelo ritmo veloz em que novas iniciativas empresariais são apresentadas, o capital humano passou a ser considerado um elemento competitivo de destaque para a criação de diferenciação empresarial.

Esse contexto organizacional representa um marco para Recursos Humanos. A área está sendo desafiada a construir um sistema de gestão de pessoas, capaz de desenvolver as competências essenciais para o negócio, a ajudar a organização a aprender com mais rapidez que os concorrentes e a formar uma força de trabalho de alta *performance*, comprometida com os objetivos organizacionais. Se, de um lado, esse contexto ampliou o espaço de atuação da área de Recursos Humanos, de outro a função tornou-se bastante complexa (ULRICH; LOSEY; LAKE, 1997).

A maneira peculiar como cada organização combina as competências de sua força de trabalho e opera seus sistemas de desempenho é chamada de capacidade socialmente complexa pelos estudiosos de estratégia empresarial (HITT, 2002). As capacidades socialmente complexas das organizações de sucesso determinam uma dinâmica de funcionamento peculiar, que é difícil de ser imitada pelos concorrentes, tornando-se um elemento de diferenciação competitiva. Entre os exemplos de capacidades socialmente complexas, são apontadas as relações interpessoais, os vínculos de confiança e o comprometimento entre os administradores e empregados, além da reputação que a empresa construiu com seus clientes e fornecedores. Esses conceitos de estratégia empresarial estabelecem referências importantes para a formulação de um modelo de gestão de pessoas, em que a força de trabalho e a cultura organizacional representam importantes fontes de vantagem competitiva.

Os profissionais de Recursos Humanos têm sido desafiados a adotar uma perspectiva estratégica em seu papel organizacional. Da mesma forma, a necessidade de articulação das pessoas em torno da implementação de estratégias tem sido realçada por muitos autores. Embora exista uma percepção comum sobre a necessidade de posicionamento de Recursos Humanos nas questões estratégicas, as opiniões quanto à natureza e à forma de atuação da área varia entre os estudiosos (ULRICH, 1997; ULRICH; LOSEY; LAKE, 1997; FITZ-ENZ; PHILLIPS, 1998; EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002).

A contribuição de Recursos Humanos para o processo de criação das estratégias foi considerada crucial por Hewitt (1997), que indica o alinhamento da força de trabalho e o ajuste da organização às novas realidades competitivas como os fatores centrais da missão da área. Além disso, realça as incertezas do ambiente externo e a insegurança em relação ao ambiente

interno como parte do cenário a ser tratado pelos profissionais de Recursos Humanos. Hewitt (1997) também chama a atenção para os desafios relacionados à cultura organizacional, a emergência dos múltiplos vínculos de trabalho e o papel cada vez mais relevante dos times multifuncionais e multidisciplinares, como fatores críticos da missão de Recursos Humanos para criação de diferenciais competitivos.

De acordo com Hewitt (1997), os profissionais de Recursos Humanos investiram bastante esforço, nos últimos anos, para garantir um lugar à mesa de planejamento estratégico. Apesar dos avanços registrados pelos pesquisadores, esse papel ainda não se encontra bem delineado nas organizações. Em contraponto à posição de Hewitt (1997), Becker, Huselid e Ulrich (2001) defendem que a área deve manter o foco de sua atuação na operação da estratégia e não em sua formulação. Argumentam que é muito mais fácil desenvolver uma estratégia adequada do que implementá-la com eficácia e consideram que a diferenciação das empresas vitoriosas, em relação às fracassadas, decorre da qualidade da implementação da estratégia e não de seu conteúdo. Nessa visão, Recursos Humanos têm um papel-chave na viabilização da estratégia empresarial e esse deve ser o núcleo central do papel da área.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) acreditam que o potencial que se abriu para a área de Recursos Humanos, a partir da década de 90, nem sempre foi percebido pelos profissionais da área. Observam que, dentre os profissionais que perceberam esse potencial, muitos não sabem como dar o primeiro passo para sua realização. Em sua opinião, os profissionais de Recursos Humanos devem concentrar-se na implementação da estratégia da empresa, usando uma arquitetura que ajude o corpo gerencial a compreender como as pessoas criam valor, a utilizar as competências de sua força de trabalho para transformar as intenções estratégicas em resultados concretos e a definir como o processo de criação de valor pode ser medido. Essa é a essência do papel de Recursos Humanos como parceiro estratégico.

A viabilização da estratégia empresarial envolve dimensões que vão além do alinhamento e da compreensão da força de trabalho. Becker, Huselid e Ulrich (2001) desenvolveram um modelo de gestão estratégica de pessoas que integra três conceitos: sistema de alta *performance*, sistema de mensuração de desempenho e arquitetura de Recursos Humanos. O equilíbrio desses três conceitos representa o alicerce de uma organização orientada para a estratégia. O sistema de alta *performance* desdobra os objetivos e as metas estratégicas na cadeia de valor e tem como objetivo maximizar o desempenho de todos os empregados para gerar vantagem competitiva. O sistema de mensuração é orientado pelo princípio de criação de valor, utilizando como referência o conceito de metas balanceadas de Kaplan e Norton (2000), agrupadas em quatro dimensões: resultados financeiros, perspectiva

do cliente, melhoria de processos e perspectiva de aprendizado. Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 3), “o que é medido é gerenciado e o que é gerenciado é alcançado”. A arquitetura de Recursos Humanos é a pedra angular da implementação estratégica da empresa, cujo objetivo é a preparação da força de trabalho e o desenvolvimento das competências organizacionais para a viabilização da estratégia.

A arquitetura se organiza em torno de três dimensões da cadeia de valor de Recursos Humanos: função, sistema e comportamento dos empregados. A função inclui os profissionais da área, divididos em duas dimensões: técnica e estratégica. A dimensão técnica refere-se à prestação de serviços especializados e a dimensão estratégica refere-se às competências e à infra-estrutura necessárias à compreensão da estratégia empresarial e sua implementação. A eficiência da função, na concepção de Becker, Huselid e Ulrich (2001), é avaliada pela capacidade da área em ajudar a empresa a gerar as competências essenciais necessárias.

O sistema de Recursos Humanos inclui as políticas e as práticas orientadas para o alto desempenho, estrategicamente alinhadas aos objetivos empresariais. O sistema visa maximizar a qualidade geral do capital humano da organização, considerando-se três elementos interconectados: as habilidades, a motivação dos empregados e o foco estratégico. Esse último elemento refere-se à compreensão da contribuição do trabalho de cada pessoa para a implementação da estratégia global.

A terceira dimensão, comportamento dos empregados, trata das competências, das motivações e dos comportamentos produtivos das pessoas. Becker, Huselid e Ulrich (2001) defendem que uma compreensão clara da forma como as pessoas e os processos criam valor é fundamental para a definição dos comportamentos estratégicos e funcionais.

Na dimensão comportamental, destaca-se a questão das competências, presente nas discussões acadêmicas e empresariais nos últimos anos, conforme destacam Fleury e Fleury (2001). Esses autores consideram que Prahalad e Hamel (1995), estudiosos da disciplina de estratégia empresarial, trouxeram o debate das competências para o campo estratégico. Prahalad e Hamel (1995) defendem que as competências essenciais da organização são fatores de competitividade, na medida em que influenciam a capacidade de diferenciação da empresa em relação a seus concorrentes. As competências essenciais são formadas por um conjunto de habilidades, conhecimentos e tecnologias que permitem à empresa oferecer produtos e serviços inovadores a seus clientes. Portanto, o desenvolvimento das competências essenciais representa uma vantagem estratégica para as empresas.

Fleury e Fleury (2001) concluíram, a partir de um estudo abrangente sobre as competências organizacionais, que as competências essenciais são decorrentes da aplicação

combinada dos recursos da organização e dos indivíduos, associada a um processo sistemático de aprendizagem. Defendem que a empresa constrói uma reserva de experiências e conhecimentos ao longo de sua história, que podem representar um diferencial competitivo, se os funcionários forem capacitados para aplicar esse conhecimento em seus processos de trabalho. As competências essenciais podem estar localizadas em qualquer ponto do ciclo de negócios, nos processos de trabalho ou na prestação de serviços ao cliente. As competências podem ser técnicas ou sociais, suportada por tipos de conhecimento diversos - cognitivo, teórico, normativo ou empírico. As competências sociais se referem às atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas na organização. Os autores defendem que as competências agregam valor econômico à organização, mas também devem agregar valor social ao indivíduo. Isso significa que as pessoas devem perceber que estão investindo em si mesmas, ao desenvolverem competências essenciais para o sucesso da organização.

Na dimensão da motivação, Becker, Huselid e Ulrich (2001) realçam a necessidade de alinhamento das pessoas às estratégias de negócio, o que é uma condição básica para a construção de compromisso da força de trabalho com os resultados empresariais. Quando as pessoas entendem, aceitam e se engajam numa estratégia, transformam-na em ações. A dimensão motivação também inclui o alinhamento da força de trabalho aos valores organizacionais, que orientam os comportamentos da força de trabalho. Os valores representam o núcleo da cultura organizacional (SCHEIN, 1992). Tanure (2003) define cultura como a soma dos valores praticados pela organização em seu dia-a-dia e que orienta seu modo de comunicação e os relacionamentos, estabelecendo um padrão de conformidade entre os indivíduos por meio de linguagem e significados comuns. Schein (1992) defende que cultura organizacional e liderança são faces da mesma moeda. Muitos líderes não têm consciência de como seus próprios valores e premissas são transferidos para o dia-a-dia do grupo. Sem essa consciência, tanto o líder como o grupo correm o risco de não estarem preparados para reagir às mudanças no ambiente externo.

Na dimensão relacionada ao comportamento produtivo das pessoas, Becker, Huselid e Ulrich (2001) destacam as questões de processo que suportam o sistema de gestão do desempenho, através de um modelo baseado no desdobramento das metas empresariais, articulado pelo mapa estratégico da empresa e pelo sistema de medição. O mapa explicita os objetivos e os respectivos vetores de desempenho para a organização como um todo. O mapa estratégico também permite a identificação das competências e dos comportamentos necessários para que os resultados da empresa sejam alcançados.

Portanto, as disciplinas que tratam de estratégia, de desempenho empresarial e de competências organizacionais se integram ao debate sobre gestão de pessoas, apoiando a concepção do papel estratégico de Recursos Humanos.

No Quadro 1 é apresentado o modelo de arquitetura de Recursos Humanos na perspectiva estratégica, proposto por Becker, Huselid e Ulrich (2001):

ARQUITETURA DE RECURSOS HUMANOS		
Atração e retenção de profissionais de alto desempenho e desenvolvimento das competências organizacionais para a execução da estratégia.		
FUNÇÃO	SISTEMA	COMPORTAMENTO DAS PESSOAS
Tradução das estratégias empresariais em metas de Recursos Humanos. Desenvolvimento das competências requeridas pela estratégia para assegurar a qualidade do capital humano. Alinhamento dos fundamentos da gestão de pessoas com a estratégia competitiva. Gestão do conhecimento.	Políticas e práticas integradas de forma sistêmica, orientadas para o alto desempenho, estrategicamente alinhadas aos objetivos empresariais. Eficácia na prestação de serviços especializados, medidos pela qualidade dos produtos e competitividade dos custos e na dimensão estratégica, medida pelo valor agregado ao resultado.	Desenvolvimento dos comportamentos estratégicos essenciais para o resultado empresarial. Desenvolvimento das competências específicas requeridas nos diversos pontos da cadeia produtiva. Alinhamento da força de trabalho aos valores organizacionais.
SISTEMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO		
Desdobramento dos objetivos empresariais na cadeia de valor em quatro dimensões: financeira, eficiência dos processos internos, perspectiva do cliente e perspectiva de aprendizagem e crescimento.		
SISTEMA DE MENSURAÇÃO		
Gestão dos resultados através de indicadores e medidas, que orientam o processo decisório em toda a organização e constituem a base da avaliação de desempenho.		

Quadro 1: Arquitetura de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pela autora com base nos conceitos de Becker, Huselid e Ulrich, 2001.

No modelo desenvolvido por Becker, Huselid e Ulrich (2001), os fatores centrais da arquitetura de Recursos Humanos são os produtos e não as atividades da área. Os produtos se relacionam com os fatores do capital humano que contribuem para a implementação da estratégia e são decorrentes dos vetores de desempenho da estratégia empresarial. A definição dos produtos tem como ponto de partida o mapa estratégico da empresa. A participação de Recursos Humanos na etapa de preparação do mapa estratégico é crucial, não só para definir os produtos que deve entregar, mas também para estruturar o sistema funcional de Recursos Humanos e executar a estratégia da empresa. Além disso, a participação da área na preparação do mapa empresarial viabiliza seu papel de promover o alinhamento e compromisso da força de trabalho com os objetivos empresariais. A importância da consistência interna do sistema de Recursos Humanos é destacada, no sentido de alinhamento e integração dos subsistemas

funcionais entre si e com a estratégia empresarial. Alertam que esse é um processo dinâmico e, sempre que a estratégia empresarial mudar, a arquitetura de Recursos Humanos precisa ser realinhada para não se tornar inadequada.

A importância do papel de Recursos Humanos na implementação das estratégias empresariais exige uma compreensão dos conceitos que envolvem as escolhas e a formulação da estratégia de negócio. Treacy e Wiersema (1995) desenvolveram um modelo de estratégia empresarial, que pressupõe três caminhos estratégicos para a geração de valor: excelência operacional, liderança de produto e intimidade com o cliente. Com base nesse modelo, Beatty e Schneier (1997) estabelecem uma correlação entre o caminho adotado pela empresa e a atuação da área de Recursos Humanos e defendem que para cada tipo de estratégia é requerida uma abordagem distinta de gestão de pessoas.

Uma organização que escolhe a linha de excelência operacional como diferencial competitivo é focada no baixo custo operacional, através de simplificação, automação, estruturação dos processos de trabalho e padronização. O alinhamento do sistema de RH pressupõe que a força de trabalho é estimulada a buscar aumento da produtividade e o perfil dos empregados deve ser alinhado à lógica da padronização de processos, com foco na produção de resultados de curto prazo. Nessa linha de geração de valor, o sistema de remuneração deve ser baseado no conceito de participação nos resultados.

Beatty e Schneier (1997) realçam que a estratégia de criação de valor pelo caminho de liderança de produto requer uma força de trabalho versátil e criativa, com foco na perspectiva de resultado no longo prazo, cujo perfil profissional se caracteriza pela capacidade de resolver problemas e tolerância à ambigüidade. Esse tipo de estratégia pressupõe que a atuação das equipes é orientada pela colaboração multifuncional, mobilizada por desafios e aprendizagem e mobilizada por desafios e aprendizagem. A estratégia de intimidade com o cliente é orientada para o desenvolvimento de soluções sob medida, numa relação de parceria, que visa melhorar os processos do cliente, para viabilização de seu negócio. Esse tipo de estratégia exige uma força de trabalho capaz de construir um relacionamento com o cliente no sentido de servir. Nessa empresa, a comunicação é uma competência-chave.

A compreensão das distinções entre as três linhas estratégicas para os profissionais de Recursos Humanos é importante, porque cada escolha estratégica tem diferentes implicações do ponto de vista de alinhamento e consistência com os fundamentos da gestão de pessoas.

Ulrich, Losey e Lake (1997) complementam esses argumentos, alertando que o gestor de Recursos Humanos precisa compreender profundamente os desafios empresariais e os princípios de gestão de negócio para assegurar que a empresa disponha do capital humano

necessário para se tornar competitiva, alcançar a máxima eficiência e implementar as estratégias organizacionais com sucesso. A compreensão dos desafios de negócio é orientada a partir de três eixos: do lado externo, a definição é dada pelos clientes; do lado interno é modelado por sua cultura, e o terceiro eixo é formado pelas estratégias, produtos ou serviços e estruturas organizacionais. É nesse espaço de articulação que a área de Recursos Humanos deve atuar, para se tornar parte integral da gestão de negócio.

5.4.2 *O papel de articulação de mudanças*

O alinhamento da organização a novas estratégias de negócio envolve um conjunto de inter-relações entre os processos de negócio, o sistema social e a gestão de Recursos Humanos. Quando as estratégias de negócio mudam para se ajustar aos movimentos do ambiente externo, o processo de realinhamento das pessoas envolve um delicado processo de desconstrução da configuração organizacional existente, para rearticular um novo processo (ULRICH, 1997). Portanto, os papéis de parceiro estratégico e de articulador de mudança são intrinsecamente relacionados.

Ulrich (1997) também defende que os profissionais de Recursos Humanos têm um papel ativo nos processos de mudança. Considera que a área tem quatro responsabilidades essenciais: promoção da necessidade de mudança, mapeamento e desenho do processo, facilitação da implementação da estratégia e modelo de conduta, que demonstra pelo exemplo um comportamento coerente entre o discurso e a prática. Nesse modelo, o papel de Recursos Humanos vai além do suporte ao sistema organizacional, e inclui o desafio de estimular os executivos a agirem coerentemente com seu discurso. Também cabe a Recursos Humanos promover o equilíbrio entre a estabilidade e a mudança, de forma a preservar a identidade organizacional paralelamente ao alinhamento e à inovação. Esses paradoxos exigem do profissional de Recursos Humanos uma atuação de guardião da cultura passada, ao mesmo tempo em que atua como arquiteto do desenvolvimento de novas culturas.

Um foco especial é dado à questão da cultura organizacional no papel de articulação de mudanças. Em pesquisa conduzida em empresas americanas, Ulrich (1997) identificou que um dos fatores críticos da criação de valor para Recursos Humanos é seu papel de transformar a cultura. O papel de Recursos Humanos no desenvolvimento da cultura organizacional também é reforçado por Beatty e Schneier (1997), que afirmam ser uma demanda-chave para o futuro.

A área exerceu um papel de manutenção da cultura ao longo do tempo e tem passado ao largo de muitas transformações organizacionais, sem se envolver intensamente no processo de mudança. A transformação cultural representa uma oportunidade de criação de valor econômico pela área de Recursos Humanos, na medida em que influencia os modelos mentais e os comportamentos que afetam os resultados operacionais e financeiros do negócio.

A transformação da cultura empresarial é um tema complexo e controverso. Tanure (2003) chama a atenção para os desafios da mudança dos valores essenciais nas organizações, que representam a base da cultura. Na maior parte das vezes, a mudança ocorre na forma de operacionalizar os valores. Porém, em situações específicas, tais como fusões e aquisições, mudança da liderança e crise organizacional, pode ocorrer a mudança dos valores, o que caracteriza a transformação da cultura. Apesar da complexidade e controvérsia, a questão da cultura organizacional está presente nas discussões sobre os processos de mudança organizacional. Diversos autores formularam modelos de abordagem do processo de mudança. Os modelos de Gratton (2000), Ulrich (1997), Kotter (1997) e Nadler (1981) apresentam vários pontos em comum, destacados a seguir.

- a) O processo de mudança é uma intervenção na dinâmica de funcionamento do sistema organizacional, através de uma reconfiguração da forma como os recursos organizacionais são utilizados e na maneira de sentir e pensar a empresa e o negócio.
- b) A dualidade está presente nos processos de mudança, já que, ao mesmo tempo em que a empresa opera seus processos tradicionais para assegurar a produção de resultados de curto prazo, introduz mecanismos que alteram a forma habitual de operação para construir o futuro. Por essa razão, qualquer mecanismo de intervenção nos elementos que compõem o sistema organizacional tem que ser bem planejado e norteado por uma perspectiva sistêmica e integrada.
- c) Cada autor, para organizar o processo de mudança, propõe uma seqüência de passos, que, embora sejam distintos, apresentam uma lógica interna semelhante.
- d) Todos destacam a importância da descrição e do compartilhamento da visão do futuro e a mobilização das pessoas em torno de causa comum, para promover o compromisso com a mudança.
- e) O papel da liderança é apontado como fator crucial por esses autores. Gratton (2000) enfatiza a formação de uma coalizão de lideranças para assegurar o alinhamento das pessoas que exercem influência organizacional. Na mesma linha de pensamento, Kotter (1997) defende a formação de uma equipe de mudança, com pessoas

credenciadas pela credibilidade e reputação, pela autoridade formal e habilidade de relacionamento.

- f) A necessidade de monitoração estruturada do processo e dos mecanismos de institucionalização para que a mudança seja sustentada no tempo é destacada por todos os autores acima.
- g) Evans, Pucik e Barsoux (2002) argumentam que a formalização de um alinhamento novo é um dos últimos passos do processo de mudança, alicerçado pelas mudanças comportamentais já construídas.

Além desses pontos realçados, Ulrich (1997) indica três linhas de ação genéricas que precisam ser operadas simultaneamente nos processos de mudança: iniciativas, processos do negócio e adaptações culturais. A fonte de identificação das iniciativas é a estratégia empresarial, as quais podem estar localizadas em diferentes áreas organizacionais, tais como estrutura, qualidade, serviços ao cliente, eficiência operacional, etc. As ações relacionadas aos processos do negócio redefinem a maneira como as pessoas operam, são feitas e redimensionam a infra-estrutura da empresa. A identificação das ações requer um diagnóstico dos processos-chave, para localização das áreas que precisam ser realinhadas ou redesenhadas. As adaptações culturais são necessárias quando os conceitos que orientam o modo de operar o negócio são revistos, transformando a identidade empresarial para os empregados e clientes. A importância das três linhas de ação é enfatizada através de uma correlação com o corpo humano. As iniciativas de realinhamento se equivalem ao alimento diário de que o corpo necessita. As ações de revisão dos processos se assemelham aos sistemas corporais que mantêm o corpo vivo, tais como os sistemas nervoso e respiratório. As adaptações culturais permeiam a alma e a mente da empresa e modificam a forma como seu corpo social pensa e sente a organização.

O Quadro 2 apresenta a estrutura do processo de mudança desenvolvido por Ulrich (1997).

ESTRUTURA DO PROCESSO DE MUDANÇA		
FATORES CRÍTICOS	QUESTÕES-CHAVE	CONCEITO
1. Liderança	Quem é responsável?	É necessário contar com um patrocinador que promove o movimento de mudança e se compromete publicamente com as ações necessárias, alocando recursos e dedicando atenção pessoal.
2. Necessidade compartilhada	Porque fazer mudança? Como comprometer as pessoas chave para promover a mudança?	As pessoas precisam enxergar as razões da mudança, compreender sua importância e querer fazer parte do movimento.
3. Modelando a visão	Como será a empresa quando a mudança estiver implementada? As pessoas compreendem o futuro desejado?	A mudança deve se tornar uma causa comum e para isso a visão de futuro precisa ser tangível, seu efeito positivo precisa ser percebido pelas pessoas.
4. Mobilização das pessoas	Quem precisa ser envolvido? Quem são os influenciadores? Quais são as pessoas resistentes?	Envolver as pessoas para participarem ativamente do processo é essencial para construir compromisso com as mudanças. A coalizão das lideranças é um fator crucial para promover as ações necessárias.
5. Modificação da arquitetura organizacional	Quais são os processos de trabalho e os comportamentos organizacionais que precisam ser reconfigurados?	As implicações da mudança para os sistemas de gestão, processos de negócio e cultura organizacional precisam ser analisadas, para identificar os ajustes necessários.
6. Monitoração do progresso	Como a mudança será medida? Como os esforços de mudança serão acompanhados?	A evolução do processo deve ser monitorada e divulgada, através de indicadores e medidas de avaliação do progresso, que tenham significado para as pessoas.
7. Sustentação da mudança	Quais são os passos necessários para institucionalizar os novos processos e comportamentos?	A estruturação formal dos planos de ação de curto e longo prazo é importante para orientar o movimento organizacional. A revisão sistemática da evolução dos fatores críticos e o compartilhamento dos resultados com as pessoas permitem o realinhamento das ações e promove aprendizagem.

Quadro 2: Processo de Mudança
Fonte: Adaptado de Ulrich, 1997.

Para Ulrich (1997), os profissionais de Recursos Humanos, que atuam no papel de agentes de mudança, devem administrar as três linhas de ação, assegurando que as iniciativas sejam definidas e implementadas, que os processos sejam rearticulados e que os valores fundamentais da organização sejam debatidos e adaptados, para mudar as condições de funcionamento do negócio. Os processos de mudança são marcados por dicotomias, tais como medo e resistência, compromisso e entusiasmo com as possibilidades do novo. Em sua visão,

são os profissionais de Recursos Humanos que lidam com as dicotomias da mudança, modelando e liderando as iniciativas de transformação.

5.4.3 O Modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos

O papel de gestão de Recursos Humanos num mundo globalizado, marcado por paradoxos e dualidades, é o ponto de partida da discussão teórica de Evans, Pucik e Barsoux (2002) e do modelo desenvolvido por Tanure (2005). A gestão de pessoas, num mundo de negócios interconectado globalmente, sofre pressões contraditórias. Nesse contexto, a vantagem competitiva decorre da adaptação aos movimentos de mudança do ambiente externo e da capacidade de criar respostas diferenciadas para os clientes, de forma mais rápida do que os concorrentes. Tanure (2005) discute as especificidades da cultura brasileira e seu impacto na gestão de pessoas. Os quatro autores consideram que as forças contraditórias são dualidades intrínsecas ao cenário internacional de negócios deste início de século, que precisam ser reconciliadas, através da busca do equilíbrio entre opostos.

Tanure (2005) e Tanure, Evans e Pucik (2007) afirmam que o desenvolvimento dos fundamentos da gestão de pessoas pode seguir abordagens distintas, de acordo com três linhas teóricas observadas na literatura: *universalista*, *relativista* e *divergência convergente*. A abordagem *universalista* ou *convergente* defende que existe uma maneira mais adequada para administrar as pessoas, que é orientada pelas melhores práticas de cada subsistema que compõe a arquitetura. Os sistemas de alto desempenho e a aplicação de um modelo de gestão participativo são universais e devem ser aplicados em qualquer contexto (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001; PFEFFER, 1998). A abordagem *relativista* ou *divergente* se opõe ao conceito universalista e defende que o contexto é o principal fator determinante do melhor modelo de gestão, que varia entre os países, setores e empresas. Os estudiosos desse conceito ressaltam que o sucesso das práticas da gestão de pessoas depende de sua adaptação às condições locais (TANURE, 2005). Tanure, Evans e Pucik (2007), baseados na concepção de Tanure (2005), também defendem a abordagem de *divergência convergente*, admitindo que o conceito universalista seja válido para alguns aspectos da vida organizacional e o relativista para outros, tendo em vista diferenças no contexto legal e cultural em que a empresa se insere.

A partir desses conceitos, Tanure, Evans e Pucik (2007) desenvolveram um modelo de análise da contribuição da gestão de Recursos Humanos para o desempenho empresarial. As

pesquisas e três décadas de experiência dos autores indicam que a contribuição de Recursos Humanos pode oferecer ao desempenho organizacional quatro faces, que podem ser entendidas como etapas, mesmo que no cotidiano não sejam necessariamente seqüenciais. Cada uma dessas faces possui diferentes papéis subjacentes e representam diferentes suposições sobre a relação da gestão de Recursos Humanos e o desempenho organizacional. A perspectiva teórica de cada uma é distinta, bem como suas implicações para a vida empresarial.

O modelo atual, conforme discutido anteriormente, tem dois pilares. O primeiro pilar foi desenvolvido, com base em pesquisas em organizações européias e americanas, por Evans, Pucik e Barsoux (2002). O segundo pilar acrescenta a concepção teórica de Tanure (2005), que considera as especificidades encontradas no contexto organizacional brasileiro. O modelo original foi reinterpretado à luz dos resultados das pesquisas realizadas, agregando mais uma face ao modelo, denominada *execução*, fazendo ajustes nas outras faces, denominadas *construção*, *realinhamento* e *direção*.

Tanure (2005) realça que a cultura brasileira influencia um estilo brasileiro de administrar diferenciado. Muitas empresas brasileiras importaram metodologias do primeiro mundo, implementadas de forma desarticulada em relação à estratégia empresarial e à cultura organizacional, para responder às pressões competitivas do ambiente. Essas metodologias não apresentaram os resultados esperados, favorecendo um distanciamento entre discurso e prática das lideranças empresariais e de Recursos Humanos. Além disso, em pesquisas conduzidas com presidentes de empresas brasileiras, Tanure (2005) constata um predomínio das atividades operacionais tradicionais nas áreas de Recursos Humanos. Esses argumentos reforçam a posição de que as organizações brasileiras convivem com uma etapa anterior às três faces identificadas no modelo original.

As características básicas das quatro faces são mostradas no Quadro 3 e, em seguida, cada face é apresentada de forma detalhada:

MODELO DAS QUATRO FACES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS				
FACES	CARACTERÍSTICAS	FOCO DE ATUAÇÃO	PERSPECTIVA TEÓRICA	FUNÇÃO
EXECUÇÃO	Administração e operação das funções básicas e ferramentas de gestão.	AÇÃO	REALIZAÇÃO DE TAREFAS	EXECUTOR
CONSTRUÇÃO	Estabelecimento da arquitetura de gestão de Recursos Humanos, desenvolvimento das funções e processos de forma sistêmica e consistente. Alinhamento à estratégia organizacional.	CONSISTÊNCIA INTERNA	ADEQUAÇÃO	CONSTRUTOR
REALINHAMENTO	Reconfiguração da arquitetura para ajustamento do sistema às mudanças ambientais e às novas estratégias de negócio.	DINÂMICA DAS MUDANÇAS	AJUSTE EXTERNO	PARCEIRO ESTRATÉGICO DE MUDANÇAS
DIREÇÃO	Gestão do contexto de dualidades. Desenvolvimento das capacidades organizacionais, transformando a tensão das forças opostas em energia de desenvolvimento.	TENSÃO CONSTRUTIVA ENTRE OPOSTOS	DUALIDADE / PARADOXOS	NAVEGADOR

Quadro 3: As quatro faces da gestão de pessoas
Fonte: Adaptado de Tanure, Evans e Pucik, 2007.

5.4.3.1 Execução

Essa etapa refere-se ao exercício das tarefas básicas de Recursos Humanos. Os processos administrativos e operacionais da gestão de pessoas representam o cerne da gestão na etapa de execução. As atividades, os programas e as ferramentas são aplicados de forma independente e desconectados da estratégia de negócio. Uma empresa que atua com essa face pode estar aplicando ferramentas sofisticadas, porém sua utilização pode ser desarticulada dos objetivos empresariais. Quando as metodologias de última geração são implementadas sem conexão com a estratégia empresarial, tornam-se um fim em si mesmas, não resolvem os problemas que a empresa enfrenta e não contribuem para a melhoria de sua capacidade competitiva. Portanto, a arquitetura de Recursos Humanos na etapa de execução tem uma orientação burocrática e é sustentada por uma perspectiva teórica frágil. As funções, os

programas e as políticas não se articulam de forma sistêmica em torno de fundamentos bem definidos. Como o foco predominante da atenção do executor é a ação para realização de tarefas, os produtos de Recursos Humanos não contribuem para o desempenho empresarial. Nessa face, a arquitetura da área não contempla o desenvolvimento dos comportamentos essenciais e das competências organizacionais requeridas para viabilizar a estratégia de negócio (TANURE; EVANS E PUCIK; 2007).

5.4.3.2 Construção

Construção é a face em que se edifica a infra-estrutura da gestão de RH. O desempenho organizacional requer um conjunto de tarefas básicas e vitais para assegurar que a empresa conte com as pessoas adequadas e que elas estejam preparadas e motivadas para atender às demandas do trabalho. O propósito desse conjunto de atividades é atrair, motivar e manter os profissionais que a empresa precisa para assegurar seu funcionamento. O sistema de gestão de Recursos Humanos se organiza com vários subsistemas: planejamento de pessoal, recrutamento e seleção, formação de equipes, treinamento e desenvolvimento, gestão do desempenho e carreira, relações do trabalho, reconhecimento, remuneração, desenho das estruturas organizacionais. A integração desses sistemas representa o fundamento da gestão dos Recursos Humanos.

Na etapa de construção, os fundamentos funcionais do sistema de Recursos Humanos são concebidos e implementados. A construção é centrada na articulação dos diversos elementos, de forma coerente e consistente com a estratégia empresarial, tendo em vista que os processos e as práticas que regulam cada elemento dos subsistemas interferem no desempenho do sistema como um todo. Portanto, a perspectiva teórica dessa face é orientada para o interior da própria empresa, na busca do ajuste interno e da adequação à estratégia da empresa, que é aceita como correta.

Consistência e adequação são os dois conceitos-chave da face de construção. A busca da consistência estratégica na fase da construção dos fundamentos pressupõe um ajuste dos sistemas de gestão de pessoas ao eixo estratégico escolhido pela empresa. Tanure, Evans e Pucik (2007) afirmam que, em empresas cujas estratégias buscam a diferenciação ou requerem o desenvolvimento de competências de longo prazo, o foco do processo de recrutamento e seleção não são as habilidades atuais dos candidatos, mas o alinhamento dos

valores e seu potencial de crescimento. Nesse caso, o subsistema de treinamento tem um papel-chave no desenvolvimento das competências de futuro. Paralelamente, os subsistemas de remuneração, benefícios e carreira devem ser articulados para reter os profissionais que vão sendo preparados. Já em empresas cujas estratégias são baseadas em custo e são direcionadas para resultados de curto prazo, o foco do subsistema de recrutamento e seleção é a contratação de profissionais prontos. A remuneração competitiva é o cerne do sistema de gestão, focada em objetivos individuais mensuráveis e comparação do desempenho entre pares. O vínculo com as pessoas não é construído em torno do conceito de carreira, mas de emprego, que pode ter uma duração limitada. Em cada caso, embora a abordagem da gestão de Recursos Humanos seja diferente, é congruente com a estratégia da empresa. Portanto, o desafio do construtor é encontrar o modelo que assegure a consistência do sistema como um todo.

Um fator crítico da face da construção é que a infra-estrutura tende a se consolidar com o tempo. Tanure, Evans e Pucik (2007) alertam que, nessa etapa de consolidação, o construtor pode se transformar em mero zelador. A construção de fundamentos sólidos e consistentes leva muito tempo, e a abordagem sistêmica de gestão de pessoas não se modifica sem que sua arquitetura básica seja alterada. Por isso, os processos e práticas que sustentam os subsistemas tendem a se consolidar numa estrutura rígida.

Como a alteração de um subsistema afeta a dinâmica do sistema como um todo, com o passar do tempo, os profissionais de Recursos Humanos passam a ter uma atuação administrativa de manutenção, mesmo que alguns subsistemas não estejam mais adequados para um novo contexto empresarial. O zelador transforma a consistência interna num fim em si mesma, mesmo que já não seja mais adequada ao desempenho organizacional atual. Nesse caso, a área de gestão de Recursos Humanos pode se tornar um obstáculo às mudanças organizacionais de que a empresa necessita. Quando a função de zelador se instala, a face de executor toma o lugar da face do construtor.

Na etapa de construção, as práticas de Recursos Humanos se estruturam de forma coerente. Na medida em que o ambiente competitivo sofre alterações e as práticas de gestão de pessoas da empresa continuam configuradas para a realidade passada, a consistência obtida entre o sistema de gestão de pessoas e a estratégia empresarial se altera. Diante disso, a reconfiguração e a mudança da abordagem da gestão de pessoas tornam-se necessárias, para que fiquem compatíveis com as mudanças externas. Essa é a característica central da etapa chamada de realinhamento.

5.4.3.3 Realinhamento

As etapas de construção e de realinhamento e suas perspectivas teóricas são contraditórias – a busca de ajuste externo implica desconstrução do ajuste interno. O realinhamento requer o descongelamento da configuração organizacional existente. A contradição entre essas perspectivas gera uma tensão que é própria dos processos de mudança. O foco de atenção da face de realinhamento é a dinâmica da mudança, configurando os sistemas para o futuro, enquanto se administram as necessidades imediatas do presente.

A perspectiva teórica do realinhamento continua sendo a adequação, mas o contexto é mais complexo, já que a consistência interna deve ser rearticulada com base em um novo enfoque, que é a compatibilidade da organização às exigências do ambiente externo. O realinhamento requer um sistema de Recursos Humanos conectado à estratégia empresarial, o que pressupõe uma parceria de mudança entre os gestores da linha e os profissionais de Recursos Humanos. Quando o realinhamento da gestão de pessoas ocorre por influência do ambiente externo, porém desconectado da estratégia empresarial, as práticas de gestão de pessoas se tornam inconsistentes e podem se tornar irrelevantes ou criar confusão e impacto negativo sobre os resultados.

No realinhamento, o foco de atenção é a facilitação da mudança organizacional e a função de Recursos Humanos é a de parceiro estratégico dos gestores para promover o ajuste da empresa ao ambiente competitivo.

O papel de “parceiro estratégico” tem sido observado freqüentemente no discurso empresarial atual. As lideranças das empresas, conforme observado por Tanure, Evans e Pucik (2007), demonstram o desejo de implementar projetos de mudança, programas de gestão de competências, planos de sucessão e sistemas complexos de gestão de desempenho. No entanto, de modo geral, suas expectativas em relação a esses projetos não têm sido associadas com a estratégia de negócio, o que remete as práticas de Recursos Humanos à etapa de execução.

No conceito de realinhamento do Modelo das Quatro Faces, o foco da parceria estratégica é a mudança. Portanto, quando a estratégia muda, a configuração da gestão de pessoas se altera. Como o ambiente organizacional tem-se caracterizado por mudanças constantes, as estratégias organizacionais são pressionadas no sentido do realinhamento de forma contínua. O gerenciamento da etapa de realinhamento é, de fato, um processo de gestão de mudança.

O papel dos profissionais de Recursos Humanos nos processos de mudança, de uma maneira geral, tem sido abordado na literatura por suas implicações funcionais. Os autores que orientam os fundamentos desse projeto realçam o papel de facilitador e articulador dos processos de mudança para viabilização da estratégia empresarial (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007; ULRICH; LOSEY; LAKE,1997). O realinhamento envolve fatores emocionais tais como o compromisso das pessoas com a construção da visão de futuro, em que os profissionais de Recursos Humanos exercem um papel essencial. A implementação de mudanças é essencialmente um processo de aprendizagem, que requer redefinição de papéis e responsabilidades, novos perfis profissionais, treinamento e reestruturação dos arranjos organizacionais. Isso implica alteração dos critérios de medição, dos sistemas de avaliação de performance e de compensação.

Gratton (2000) também enfatiza o papel de Recursos Humanos no realinhamento organizacional. Seu argumento central é que o processo convencional de planejamento estratégico é orientado por números, análises e ações hierárquicas de cima para baixo. O modelo tradicional tende a desconsiderar a dimensão de tempo e a busca do significado da mudança. No entanto, o realinhamento efetivo é um processo emocional que mobiliza as pessoas pelo lado afetivo e pode levar alguns anos. O conceito de realinhamento é considerado como estratégia viva por Gratton (1997). Trata-se de uma dinâmica de interações que tem o propósito de conectar a situação atual e a visão de futuro e, para isso, interage verticalmente com os processos de gestão de pessoas e horizontalmente sobre os processos de negócio. Cabe aos profissionais de Recursos Humanos a responsabilidade de coordenar e facilitar a dinâmica de interação entre esses elementos.

Para Ulrich (1997), os profissionais de Recursos Humanos não devem assumir a responsabilidade de condução de todas as ações de mudança. A função de agente de mudança de Recursos Humanos é guiar os times executivos nas discussões sobre as questões-chave da mudança e ajudá-los a escolher os caminhos mais adequados. A ação de Recursos Humanos organiza-se em torno de quatro papéis: o patrocinador, que promove a necessidade de mudança; o desenhista, que modela o processo de mudança; o facilitador, que atua como catalisador; e o orientador, que pelo exemplo de sua própria conduta, demonstra o modelo a ser seguido pelos demais gestores. Para exercer esses papéis, o profissional de Recursos Humanos precisa pensar de forma sistêmica e ter compreensão ampla das relações organizacionais.

Evans, Pucik e Barsoux (2002) complementam essa abordagem apontando algumas facetas do papel de Recursos Humanos. A primeira é promover lideranças que patrocinem a mudança, o que requer um cuidado especial com o processo de sucessão gerencial. A segunda

faceta pressupõe que mudanças não ocorrem quando as pessoas estão satisfeitas com a situação atual. Portanto os profissionais de Recursos Humanos devem promover o questionamento sobre as condições existentes e auxiliar as pessoas na reflexão sobre a visão de futuro. A terceira faceta se relaciona à habilidade de mudança das pessoas, que depende de sua motivação e capacidade para lidar com o novo, o que requer a introdução de programas educacionais e programas de mobilização e comunicação sistemáticos. Os profissionais de Recursos Humanos devem promover a compreensão dos gestores sobre as necessidades de mudança e as implicações de manter o estado atual, o que é feito através dos mecanismos de comunicação com os empregados. Além dessas questões, os profissionais de Recursos Humanos devem assegurar que os processos de gestão de desempenho promovem o equilíbrio entre as pressões de curto e longo prazo. Um importante fator de insucesso nos processos de mudança é a inconsistência entre o discurso e a prática. Portanto, o investimento na construção da consistência do comportamento gerencial faz parte da missão dos profissionais de Recursos Humanos na gestão dos processos de mudança organizacional.

Uma dualidade importante do realinhamento, apontada por Tanure, Evans e Pucik (2007), é que as pessoas buscam estabilidade e consistência. As mudanças continuadas geram instabilidade e, quando o foco da atenção é exclusivamente na mudança, os fundamentos da gestão de pessoas e a consistência tornam-se frágeis. Como o ambiente externo exerce pressão de mudança continuada, a gestão de Recursos Humanos tem que buscar formas de equilibrar a atenção para as questões do presente, que afetam as relações do trabalho atuais, enquanto são administradas as ações que constroem o futuro.

5.4.3.4 Direção

A etapa denominada direção tem como foco o desenvolvimento das capacidades organizacionais para lidar com o mundo das dualidades. Essa quarta face trata de um papel diferenciado para a área de Recursos Humanos, menos familiar do que as anteriores, que apresentam características distintas dos modelos encontrados na literatura. A característica básica dessa face é a profunda integração dos fatores estratégicos e dos sistemas de RH. O foco da etapa de direção é o desenvolvimento das capacidades da organização e das pessoas para atuar e prosperar num mundo em contínua mudança, o que significa administrar

construtivamente as tensões entre forças opostas. A perspectiva teórica dessa face é a dualidade e o paradoxo.

Evans, Pucik e Barsoux (2002) realçam que, no passado, “as dualidades eram movimentos pendulares que ocorriam de forma lenta, facilitando o processo de adaptação”. Na medida em que as forças antagônicas do mercado passaram a atuar simultaneamente sobre as empresas, não existe a possibilidade de escolha entre uma ou outra força, emergindo a necessidade do gerenciamento das contradições organizacionais. Essas forças opostas ou dilemas, exemplificados no Quadro 4, geram tensões que precisam ser balanceadas ou reconciliadas.

Necessidades imediatas		Construção do futuro
Resultado de curto prazo		Ações de longo prazo
Baixo custo		Diferenciação
Descentralização		Centralização
Atenção às expectativas das pessoas		Análise racional das decisões
Grupos multifuncionais		Respeito à hierarquia
Integração corporativa	↔	Autonomia das unidades de negócio
Responsabilidade individual		Responsabilidade da equipe
Planejamento		Reação à oportunidade
Empreendedorismo		Controle
Lógica de negócios		Lógica técnica
Mudança		Estabilidade
Velocidade nas respostas		Cuidado na implantação
Rigidez		Flexibilidade
Riscos		Segurança
Orientação para pessoas		Orientação para tarefas

Quadro 4: Dualidades

Fonte: Adaptado de Tanure, Evans e Pucik, 2007.

Os autores do Modelo das Quatro Faces encontraram na figura do navegador a metáfora que facilita o entendimento da gestão das forças contraditórias que as empresas enfrentam na atualidade. O navegador conduz o barco entre movimentos antagônicos, e seu trabalho no timão é manter o curso do navio, enquanto desvia-se de ventos, tempestades e correntes. Se o navegador tentar manter o curso firme, as correntes e os ventos forçam o barco a sair da rota. Guiando o barco em ziguezague, usa as forças dos ventos e das correntes para chegar ao destino, administrando a tensão entre a manutenção do rumo e a alteração do curso.

A tarefa do gestor navegador é transitar entre dualidades ou paradoxos – de um lado, ele considera a necessidade de coerência interna, que é necessária para o desempenho de curto prazo, e, de outro, coloca no foco o ajuste externo, indispensável para a sobrevivência organizacional e a produção de resultados no futuro. Nesse conceito, as estratégias de negócio têm de ser planejadas e estruturadas, mas, ao mesmo tempo, têm de ser flexíveis para abrir espaço para caminhos emergentes, para responder a situações de mudança no ambiente externo. As empresas buscam eficiência operacional e são pressionadas para manterem um patamar de custo competitivo, o que exige padronização e disciplina nos processos de trabalho, mas convivem com as demandas de alta flexibilidade para atender às necessidades específicas dos clientes. O respeito à hierarquia da organização deve funcionar de forma paralela às redes de comunicação e aos trabalhos de equipes multifuncionais. A análise racional das decisões precisa ser conciliada com a atenção e a consideração pelas expectativas, pelos sentimentos e pelas necessidades das pessoas. Esses opostos fazem parte do dia-a-dia das empresas e a tensão entre eles não pode ser eliminada. Portanto, o papel do gestor navegador é criar um ambiente organizacional que transforme essas forças em energia de desenvolvimento e não de conflito.

O líder navegador enxerga a necessidade de mudança antes que os problemas se concretizem e promove alterações no curso para alcançar seu objetivo, na forma de ziguezague. Os instrumentos tradicionais de gestão precisam ser complementados com mecanismos paralelos de busca de equilíbrio. Quando uma estrutura organizacional é descentralizada e estimula as iniciativas locais, os mecanismos de coordenação entre áreas devem ser fortalecidos, para assegurar o alinhamento entre as áreas.

A capacidade de antecipação do futuro é uma competência essencial para a gestão da quarta face de Recursos Humanos. A antecipação das mudanças permite a orientação do curso das ações de forma preventiva e a preparação do corpo social da empresa para administrar o dia-a-dia de forma ordenada e para conviver com a tensão das situações pouco claras e caóticas típicas de um processo de transição.

Para lidar com os desafios dos paradoxos, os autores defendem o conceito de gestão do contexto, que representa uma abordagem integradora do papel operacional e estratégico, compatibilizando as ações de curto prazo com os projetos de mudanças, administrando as dualidades. Na gestão do contexto, o desempenho da organização e das pessoas é administrado de forma disciplinada, os valores são compartilhados de forma sistemática, ao mesmo tempo em que a experimentação é estimulada e as redes de comunicação são reforçadas.

A abordagem integrada dos papéis estratégico e operacional muda a separação tradicional da estrutura de responsabilidades entre as organizações de linha e staff. No modelo tradicional, os gestores de linha respondem pelos objetivos operacionais e pelo controle orçamentário, e as funções corporativas respondem pelos projetos de longo prazo e pelas estratégias de mudança. Esse modelo cria dificuldades para o alinhamento entre os planejadores da mudança e os implementadores.

A forma proposta pelos autores para lidar com as dualidades e para fazer gestão do contexto é deslocar o foco da estrutura para a função do gestor de linha, integrando as responsabilidades de mudança e o papel operacional. Nesse enfoque, o gestor de linha deve exercer as funções do dia-a-dia e alocar parte de seu tempo nos projetos de melhoria e mudança de prazo mais longo. Para isso, esse gestor deve ser um administrador eficiente, saber aplicar as metodologias gerenciais adequadas para produzir os resultados. Ao mesmo tempo ele tem que atuar como um líder eficaz, tomando iniciativa pelas prioridades estratégicas da empresa e construindo o comprometimento das pessoas com a construção dos resultados numa perspectiva de futuro.

A dualidade é administrada na interface entre os papéis de gestor e líder, o que fortalece a necessidade da qualidade dos fundamentos da gestão de Recursos Humanos. Os gerentes, para serem bem sucedidos nessas responsabilidades ampliadas, precisam ficar mais atentos à qualidade dos profissionais de sua equipe e precisam ser competentes no gerenciamento de pessoas, que torna-se condição de sobrevivência. Na mesma linha de argumentação, na gestão do contexto de dualidades, o profissional de Recursos Humanos, assim como o gerente de linha, amplia suas responsabilidades no papel de navegador. Além de cuidar do sistema de Recursos Humanos e coordenar o realinhamento dos fundamentos da gestão de pessoas, na etapa de direção, o profissional de Recursos Humanos apóia a organização na condução das dualidades.

Concluindo, o navegador lida com as tensões organizacionais, articula os elementos do contexto que orientam os comportamentos dos indivíduos e antecipa o horizonte de mudanças que irão afetar o sistema organizacional. Os gestores de Recursos Humanos não podem solucionar as tensões, mas podem preparar as pessoas para compreender e enfrentar os desafios. Na face de direção, o sistema de gestão dos Recursos Humanos deve funcionar de forma flexível para lidar com as tensões das forças dualísticas. A coerência entre os elementos do sistema é articulada em torno dos valores organizacionais, que devem ser explicitados de forma sistemática.

Os pressupostos da quarta face do modelo de Tanure, Evans e Pucik (2007) representam mudanças bem mais profundas e mais complexas do que os papéis emergentes anteriores, de parceiro estratégico e agente de mudanças.

Para Tanure, Evans, Pucik (2007), o profissional de Recursos Humanos, no papel de navegador, deve estar atento ao modelo de hierarquia e sistema de gestão de desempenho, que são fatores relevantes da gestão de dualidades.

5.4.4 Mecanismos de coordenação

A complexidade da gestão de pessoas no ambiente contemporâneo requer um modelo de gestão baseado em coordenação horizontal, em substituição ao modelo tradicional de governança e de integração corporativa, que é hierárquico e vertical. Os processos de mudança organizacional e gestão do contexto, que caracterizam as faces de realinhamento e direção do modelo de Tanure, Evans e Pucik (2007), exigem um processo de articulação e construção de compromisso nos vários níveis organizacionais, que não fluem nas relações hierárquicas verticais tradicionais. O alicerce da maioria dos mecanismos de coordenação é o relacionamento entre pessoas, portanto a base da coordenação lateral é a comunicação entre pessoas, suportada por sistemas de mensuração de resultados e indicadores de eficiência e de qualidade.

Tanure, Evans e Pucik (2007) destacam quatro mecanismos de coordenação horizontal: grupos de projetos, comitês de gestão, compartilhamento do conhecimento e sistemas de gestão integrados (regional ou global), detalhados a seguir.

Um processo básico de coordenação é representado pelos grupos de projetos multifuncionais ou times de projetos estratégicos. Projetos multifuncionais cruzam o sistema organizacional e envolvem profissionais e gestores de diferentes pontos da organização, modificando o papel hierárquico de administração e controle. O mesmo projeto pode ter vários gestores de diferentes níveis hierárquicos envolvidos. O gestor que assume a responsabilidade de condução do projeto passa a ser um facilitador da articulação das iniciativas nos diversos níveis organizacionais, integrando os modelos de coordenação hierárquica e horizontal. O gestor de Recursos Humanos deve considerar como fator importante o fato de que as equipes precisam ser preparadas para atuarem em grupo de forma produtiva, especialmente em projetos

multifuncionais, que envolvem perfis diversificados de conhecimento e níveis funcionais distintos. Além de aprender metodologias para eficácia do trabalho grupal e de gerenciamento de projeto, as equipes precisam desenvolver habilidades interativas e capacidade de lidar com a diversidade, para tirar proveito dos conhecimentos complementares e da experiência disponível no grupo (TANURE; EVANS; PUCIK; 2007; KATZENBACH; SMITH, 2001).

Os comitês de gestão complementam a estrutura básica de coordenação, através da orientação e supervisão de determinados processos, e ampliam a perspectiva das decisões estratégicas. Os comitês fazem parte do sistema de governança corporativa e são mecanismos de coordenação flexível, que facilitam a gestão de processos ou projetos em vários pontos do sistema organizacional numa perspectiva horizontal (TANURE; EVANS; PUCIK; 2007).

O compartilhamento do conhecimento e das melhores práticas é um fator crítico para acelerar os mecanismos de aprendizagem institucional e dar resposta rápida aos desafios das forças dualísticas que a organização enfrenta, funcionando como complemento aos mecanismos de coordenação. A gestão do conhecimento tem sido muito debatida nos meios empresariais, com foco na sistematização do saber dos indivíduos. Apesar do avanço das ferramentas, os gerentes têm se defrontado com o desafio de capturar o conhecimento das pessoas para transformá-lo em informação atualizada e útil. Cross et al. (2001) ressaltam que naturalmente se pensa em banco de dados, *web*, intranet, portais e até manuais de políticas e procedimentos, quando se trata de gestão do conhecimento. No entanto um componente significativo do ambiente de informação disponível consiste na rede de relacionamentos e na motivação do indivíduo em compartilhar seu conhecimento, o que representa um grande desafio para as organizações. A fonte mais importante de informação para solução de problemas é aprender com as pessoas que sabem, através das redes de relacionamento social. O trabalho em equipe é um mecanismo de aprendizagem coletiva que nem sempre é otimizado. Os grupos de trabalho que endereçam questões estratégicas das empresas e os times de diagnóstico e solução de problemas disseminam conhecimento, independentemente da tecnologia disponível. Algumas condições, no entanto, são necessárias para que essa rede social funcione – consciência de quem sabe o quê, acessibilidade, disponibilidade da pessoa de compartilhar e o grau de confiança nos relacionamentos. Portanto, a gestão do conhecimento pressupõe um ambiente organizacional que valoriza a aprendizagem coletiva e a mobilização das pessoas em torno do conceito de compartilhamento do saber através das redes sociais e da identificação do saber que é relevante (CROSS, ET AL, 2001).

A formalização e a padronização de condutas e decisões através de normas, políticas e procedimentos operacionais que compõem o sistema de gestão da empresa são mecanismos

tradicionais de coordenação, mas não são suficientes para administrar a complexidade contemporânea, especialmente considerando a dispersão geográfica e a diferenciação dos mercados regionais. Para Tanure, Evans e Pucik (2007), um sistema de gestão integrado, composto por processos bem articulados de gestão dos diversos subsistemas de Recursos Humanos, estabelece guias conceituais para orientação das condutas e decisões descentralizadas e disponibiliza ferramentas apropriadas para uma gestão mais horizontal.

A gestão do desempenho e o desenvolvimento de lideranças são processos importantes para permitir a horizontalização dos mecanismos tradicionais de coordenação.

Tanure, Evans e Pucik (2007) afirmam que as redes de comunicação e os grupos de projetos multifuncionais necessitam de mecanismos de autoridade hierárquica para se integrarem de forma articulada e assegurar o alinhamento institucional. Essa articulação requer processos estruturados de monitoração, que, em muitas empresas, é feito através de comitês, mas requer também lideranças bem preparadas, que têm a responsabilidade de integração. O que muda, portanto, é a forma como a hierarquia tradicional é exercida, em que o poder de posição dá lugar ao poder de articulação, influência e coordenação, exigindo habilidades de liderança mais desenvolvidas.

A formação de líderes é considerada nesse modelo, como um fator crítico na administração dos paradoxos. Os líderes estabelecem uma linguagem comum para o corpo gerencial e para os profissionais de Recursos Humanos e definem uma linha de atuação comum para o direcionamento, o alinhamento e a mobilização das pessoas em torno das metas organizacionais. Enquanto o gerente entrega os resultados críticos para o presente, o líder constrói as bases para a sustentação dos resultados no futuro. O desenvolvimento das lideranças orienta a matriz de pensamento, de forma a assegurar a compreensão dos desafios empresariais, capacidade de escolha de prioridades e flexibilidade de mudança de papéis e responsabilidades para viabilizar a implementação das estratégias de negócio, balanceando as dualidades (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007).

Além dos elementos discutidos acima, o sistema de gestão, como mecanismo de coordenação, inclui a cultura da organização como um fator crítico. Tanure, Evans e Pucik (2007) destacam que a cultura orienta as comunicações e interação social e estabelece um padrão de conformidade entre os indivíduos. A socialização de valores, crenças e atitudes compartilhados aglutina as pessoas através de linguagem e significados comuns. Por outro lado, um ponto de atenção é a necessidade de equilíbrio entre a socialização e a inovação, que consideram uma dualidade importante para a gestão do contexto. A socialização atua como um mecanismo de coordenação, mas, se for excessiva, pode afetar a capacidade de

questionamento organizacional e flexibilidade, fatores essenciais para que a empresa possa promover mudanças, navegar em ziguezague e administrar a pressão das forças contraditórias.

O relacionamento organizacional, que é modelado pela cultura, é apontado pelos pesquisadores Cross et al. (2001), como um fator-chave na gestão do conhecimento. Tanto a inovação quanto o compartilhamento de conhecimento envolvem idéias, pessoas e interações. O fator-chave da inovação e gestão do conhecimento é o desenvolvimento de um ambiente organizacional que estimula e promove as condições para expressão de idéias diversificadas, experimentação e redes de cooperação. Confiança e reciprocidade são valores centrais para a criação de um ambiente de colaboração. Portanto inovação e compartilhamento do conhecimento representam mais um entre os inúmeros paradoxos organizacionais da atualidade, porque envolvem ciclos alternados de comportamentos divergentes e convergentes. Para inovar é preciso perseguir direções alternativas. Para aplicar a inovação, é preciso focar a atenção numa só direção e organizar os passos do processo de trabalho de forma disciplinada e estruturada. A diversidade cria as condições para o desenvolvimento de novas idéias. A aplicação exige foco em metas e objetivos específicos. O ambiente de confiança e cooperação promove condições para compartilhamento do conhecimento, mas, se os laços se tornam muito fortes, corre-se o risco de canalizar a energia grupal para a manutenção das relações e reduzir a diversidade e o debate de novas idéias.

A análise dos mecanismos de coordenação reforça a importância das dualidades na gestão de pessoas e a complexidade do papel de Recursos Humanos, para promover o desenvolvimento das competências organizacionais e das pessoas e produzir resultados no ambiente de mudança contínua da atualidade.

Este capítulo demonstra a intensidade das transformações observadas na disciplina de Recursos Humanos e dos desafios para os próximos anos, que fundamentam os papéis emergentes de parceiro para a implementação das estratégias empresariais e de articulador do processo de mudanças organizacionais.

O posicionamento das empresas estudadas em relação aos papéis emergentes foi estudado com base no modelo das quatro faces da gestão de pessoas de Tanure, Evans e Pucik (2007). Para apoiar o estudo empírico foram usados modelos complementares, apresentados na discussão teórica. O mapeamento do estágio que as empresas encontram no modelo das quatro faces – execução, construção, realinhamento ou direção – tomou como referência a arquitetura de Recursos Humanos desenvolvida por Becker, Huselid e Ulrich (2001). O modelo de Beatty e Schneier (1997) orientou a avaliação do alinhamento entre as estratégias de negócio e de gestão de pessoas. A análise da abordagem de mudança aplicada nas empresas para

compreender o processo praticado para intervenção no sistema organizacional foi realizada a partir do modelo desenvolvido por Ulrich (1997).

No próximo capítulo é apresentada a abordagem metodológica que orientou a análise dos casos.

6 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia escolhida para responder às questões apresentadas no problema e nos objetivos de pesquisa. Para atender ao propósito deste projeto e contribuir para a compreensão dos elementos que influenciam o exercício dos papéis emergentes da área de Recursos Humanos, foi investigada a percepção dos atores organizacionais sobre a realidade empresarial, segmentados em três grupos: executivos, profissionais de Recursos Humanos e gestores de diversos níveis organizacionais.

6.1 Características da pesquisa

Para atender ao objetivo proposto nessa dissertação, optou-se pela estratégia qualitativa do tipo descritivo explicativo, aplicando o método de estudo de casos múltiplos, descritos a seguir.

A pesquisa qualitativa trata de descrever, traduzir e entender o significado da atividade humana, buscando determinar os múltiplos fatores da situação (LAVILLE; DIONNE, 1999). Enquanto a pesquisa quantitativa enfatiza os números e procura medir o grau em que algo está presente ou ausente, a pesquisa qualitativa preocupa-se com a percepção da realidade e apreensão dos fenômenos (CASTRO, 2005). A pesquisa qualitativa usa amostras pequenas e, de modo geral, combina a aplicação de métodos diferentes para obter percepções distintas dos fenômenos. Com os métodos qualitativos perde-se precisão, porém há um ganho em conteúdo e aprofundamento, através do contato mais direto entre pesquisador e pesquisado (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2002).

A questão que norteia a pesquisa procura esclarecer a percepção dos diversos públicos-alvo de cada empresa, sobre o papel que a área de Recursos Humanos exerce na formulação e implementação da estratégia empresarial e na gestão das mudanças organizacionais, bem como identificar a etapa em que se encontra no Modelo das Quatro Faces da Gestão de pessoas.

As pesquisas qualitativas são complexas, porque envolvem temas comportamentais e sofrem a influência de fatores pouco controláveis e sua efetividade depende de alguns cuidados. Conforme realça Abramo (1979), a pesquisa qualitativa analisa os significados dos

fenômenos, o como e o porquê das coisas, não se propondo a quantificar ou estabelecer relações entre variáveis. Reforça que a escolha dos entrevistados deve ser feita com precisão, para assegurar a qualidade do resultado da pesquisa. Laville e Dionne (1999) realçam que nas ciências humanas os fatos não podem ser considerados como coisas, uma vez que o objeto da pesquisa é formado por atores que influenciam a situação. Além disso, o pesquisador também é um ator e exerce sua influência sobre o objeto da pesquisa, a partir de suas preferências, inclinações, interesses particulares e valores.

Embora todo projeto de pesquisa tenha algo de subjetivo, seu êxito depende da aplicação de critérios rigorosos na observação e interpretação dos fatos, dos procedimentos metodológicos e da comunicação dos resultados da pesquisa a outros pesquisadores, que possam validar o saber produzido (ABRAMO, 1979; LAVILLE; DIONNE (1999)). Para lidar com as limitações realçadas pelos autores mencionados acima, alguns cuidados foram tomados nos procedimentos da pesquisa que serão abordadas nas seções a seguir.

Nesta dissertação foi aplicado o método de pesquisa de estudo de casos múltiplos com o propósito de analisar o modelo de atuação de Recursos Humanos nas organizações pesquisadas, identificar as condições contextuais pertinentes de cada caso e estabelecer uma comparação entre as empresas.

O estudo de caso permite uma análise profunda de um ou alguns exemplos do fenômeno de interesse, que pode ser um ambiente ou uma dada unidade social, com foco em um ou poucos elementos, visando ao entendimento da dinâmica da situação (CASTRO, 2005). O estudo de caso é definido por Yin (1981) como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, no contexto em que ocorre, em que as fronteiras da realidade que delimitam o fenômeno e o contexto, de modo geral, não são claras. De forma semelhante, Eisenhardt (1989) enfatiza o potencial do método de estudo de caso para análise de condições sociais complexas, pois permite a compreensão da dinâmica do fenômeno estudado, particularmente nas situações em que o objeto de estudo é difícil de ser segregado de seu contexto. Portanto, o estudo de caso é um meio de organizar os dados de uma unidade social e de apreender a totalidade da situação, para responder a questões sobre como e por que certos fenômenos ocorrem (MATTAR, 1994; COLLIS; HUSSEY, 2005).

O estudo de casos múltiplos permitiu uma análise das percepções dos distintos grupos pesquisados quanto ao papel de Recursos Humanos, estratégias, programas e instrumentos utilizados pela área, de acordo com as referências apresentadas na fundamentação teórica.

6.2 Unidade de análise

A definição da população a ser avaliada e a seleção dos casos para estudo foi um importante passo da pesquisa, de forma a permitir a observação clara do processo de interesse e da teoria em estudo (EISENHARD, 1989; YIN, 1981).

A pesquisa para este estudo é parte de um projeto internacional, conduzido pelos professores Dra. Betania Tanure, Dr. Paul Evans e Dr. Vladimir Pucik. O objetivo desses pesquisadores foi analisar o perfil de atuação da gestão de pessoas em empresas que operam na Europa, nos Estados Unidos e no Brasil, baseado no modelo teórico das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos, descrito no capítulo de fundamentação teórica. A parte brasileira do projeto foi realizada em dez empresas, com o apoio de uma equipe de pesquisadores, que contou com a participação da autora desta dissertação. As dez empresas selecionadas para o projeto internacional constavam da lista das 500 maiores empresas do Brasil da revista *Exame* (2005 e 2006) e estavam posicionadas entre as dez maiores ou quinze melhores de seu respectivo setor. A participação da autora desta dissertação na equipe de pesquisadores permitiu a observação da ocorrência de mudanças organizacionais em várias das empresas analisadas, tais como troca de lideranças, reestruturação do negócio, internacionalização, fusões e aquisições.

A unidade de análise deste estudo foi composta por três empresas selecionadas dessa amostra acima. O principal critério utilizado para fazer o recorte para esta pesquisa foi a observação de ocorrência de mudanças organizacionais nos últimos três anos. Outro critério considerado foi a disponibilidade das empresas em permitir o acesso aos dados e às pessoas representativas dos públicos-alvo da pesquisa. Esse fator foi especialmente importante, para assegurar a consistência do estudo. O terceiro critério foi formar uma amostra com empresas que atuam em diferentes setores de negócio.

A definição do número de três empresas para o estudo de casos múltiplos teve o propósito de viabilizar uma análise em profundidade de cada unidade empírica, ao mesmo tempo em que permite uma comparação dos fenômenos que influenciam a dinâmica da atuação de Recursos Humanos entre distintas organizações.

Os dados coletados e as pessoas entrevistadas foram resguardados na apresentação dos casos. Para isso, as empresas pesquisadas serão identificadas como **A**, **B** e **C**. Alguns dados sobre a caracterização das empresas foram preservados para resguardar a confidencialidade. A **Empresa A** foi formada com a associação de três grupos distintos – uma empresa estatal do

ramo financeiro, uma empresa privada americana e uma autarquia governamental. A empresa passou recentemente por um grande processo de reformulação do modelo de gestão. A **Empresa B** é uma empresa brasileira do setor venda direta, que se encontra numa fase de alto nível de crescimento e está internacionalizando suas operações. A **Empresa C** é uma ex-estatal, que foi privatizada e controlada por um grupo multinacional durante alguns anos. Recentemente foi comprada por um grupo estrangeiro e está se tornando multinacional, com investimentos expressivos na América Latina.

Para assegurar objetividade na análise do objeto de estudo, os participantes da pesquisa foram segmentados em três públicos-alvo, que representam estratos diferenciados da organização:

- a) Grupo diretivo, formado pelo presidente e diretores executivos, que representam a concepção estratégica da organização, define o direcionamento institucional e delimita os papéis organizacionais;
- b) Grupo de profissionais de Recursos Humanos, incluindo o principal executivo da área, que opera o sistema objeto de estudo;
- c) Grupo de gestores das diversas unidades da organização, que é cliente interno dos sistemas e serviços da área estudada.

A estratificação dos grupos de respondentes permitiu uma comparação cruzada das percepções, para identificação dos pontos comuns e das opiniões isoladas em cada unidade de análise.

6.3 Coleta de dados

Os estudos de caso normalmente combinam diferentes fontes de coleta de dados tais como documentos, entrevistas, questionários e grupos de foco. O uso de técnicas que se complementam aumenta a consistência dos dados e cria a possibilidade de emergência de novas linhas de pensamento durante a pesquisa, que podem fundamentar melhor a teoria e prover reflexões para geração de hipóteses (EISENHARDT, 1989; YIN, 1981; CASTRO, 2005). A combinação de métodos e técnicas diferentes no estudo do mesmo fenômeno, conhecida como triangulação, é considerada como forma de obter maior validade e confiabilidade das conclusões (EISENHARDT, 1989; JICK, 1979; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Também foi aplicada a triangulação na coleta de dados, através de levantamento de dados secundários sobre a empresa e práticas de Recursos Humanos, análise de documentos internos, entrevistas semi-estruturadas e grupos de foco, com diferentes grupos de profissionais das organizações selecionadas.

A análise documental incluiu publicações externas e internas sobre as empresas e documentos disponibilizados pela área de Recursos Humanos como fonte de dados levantados sobre o histórico e a situação atual das empresas, as estruturas e as estratégias de gestão de pessoas.

A entrevista é uma técnica de coleta de dados que apresenta perguntas a participantes pré-selecionados, para identificar sua percepção sobre o tema em estudo. Do ponto de vista sociológico, a entrevista é uma interação entre o observador e o informante. Projetar perguntas é um elemento crucial dos métodos de coleta de dados, especialmente nas entrevistas qualitativas, em que a interação entre o investigador e o entrevistado pode influenciar a natureza das respostas (CASTRO, 2005; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Nesta pesquisa foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas que se caracterizam por perguntas abertas e permitem o aprofundamento das respostas. A vantagem dessa técnica é que o uso consistente de um roteiro padrão aumenta a comparabilidade dos dados e a estruturação das respostas (ABRAMO, 1979; CASTRO, 2005; COLLIS; HUSSEY, 2005).

A técnica de grupo de foco reúne dados relativos às percepções e opiniões de um grupo envolvido com uma situação comum, através da combinação de entrevista e observação. Sob a orientação do investigador, os participantes são estimulados a discutir suas reações e observações sobre o tema proposto. A interação grupal estimula a reflexão dos participantes e encoraja a produção de dados, fornecendo informações mais completas ao pesquisador (CASTRO, 2005; MATTAR, 1994; COLLIS; HUSSEY, 2005).

Um dos fatores limitadores da pesquisa qualitativa, apresentados na seção anterior, é a subjetividade da abordagem do pesquisador. Essa limitação foi parcialmente neutralizada, neste trabalho, pela triangulação com a equipe de pesquisadores que participou do projeto amplo, a partir do qual este estudo foi realizado. As entrevistas e os grupos de foco foram conduzidos em duplas e as informações coletadas foram analisadas e discutidas entre os pesquisadores, ampliando a objetividade.

A coleta de dados envolveu 83 profissionais das três empresas pesquisadas, com os diferentes públicos-alvo definidos. Foram realizadas 31 entrevistas com executivos e profissionais de Recursos Humanos e conduzidos 12 grupos de foco com equipes de Recursos Humanos e gerentes representantes dos diversos departamentos de cada organização,

conforme demonstrado na Tabela 1 abaixo. O organograma das empresas foi usado como referência para a seleção desses entrevistados.

TABELA 1
Entrevistas e grupos de foco realizados com a população-alvo

COLETA DE DADOS	Caso A	Caso B	Caso C
Total de empregados	500	3.600	6.900
ENTREVISTAS			
PÚBLICO I – GRUPO EXECUTIVO			
Presidente	1	1	1
Vice-Presidente e Diretores Executivos	4	4	7
PÚBLICO II – GRUPO DE RECURSOS HUMANOS			
Diretor RH	1	1	1
Gerentes – RH	3	2	5
GRUPOS DE FOCO			
PÚBLICO II – GRUPO DE RECURSOS HUMANOS	2	3	9
PÚBLICO III – GRUPO DE GESTORES	8	7	23
TOTAL DE PARTICIPANTES	19	18	46

Fonte: Dados de pesquisa realizados em 2006 (Casos A e B) e 2007 (Caso C)

Os roteiros que orientaram as entrevistas e os grupos de foco (APÊNDICE A e B) foram elaborados a partir dos objetivos específicos apresentados no terceiro capítulo, com o propósito de responder à questão central do problema desta pesquisa: *A área de Recursos Humanos está atuando como parceira estratégica na articulação das mudanças organizacionais?* As questões complementares que apoiaram o estudo giram em torno da pergunta principal: *A empresa tem um processo articulado de mudanças, com metas e planos de ação definidos, consistentes entre si e com a estratégia empresarial? Quem opera a estratégia de mudança organizacional? Qual é o papel de Recursos Humanos na articulação dos processos de mudança? Se Recursos Humanos não tem um papel na mudança, como são articuladas as questões relacionadas à gestão de pessoas? Qual é a importância do posicionamento da principal liderança empresarial na determinação do espaço de atuação de Recursos Humanos? Como as lideranças de Recursos Humanos estão se preparando para os desafios dos papéis emergentes?*

Para compreender a percepção dos diversos públicos sobre o papel que a área de Recursos Humanos exerce na formulação e implementação da estratégia empresarial e na gestão das mudanças organizacionais, foram formuladas perguntas sobre o contexto empresarial, mudanças organizacionais recentes, estratégias de negócio e de gestão de pessoas. A identificação da etapa em que a área de Recursos Humanos se encontra no Modelo

das Quatro Faces foi feita a partir de questões sobre a arquitetura da área, missão, escopo da função e forma de atuação em relação às estratégias de negócio e processo de mudança. Ao final dessas questões foi apresentado um quadro resumo das características das quatro faces, para que os entrevistados classificassem a face predominante, de acordo com a sua percepção. Para identificar se a empresa possui um processo articulado de mudança o roteiro de entrevista incluiu questões sobre a agenda de mudança, estrutura do processo, papéis e responsabilidades na articulação das iniciativas organizacionais e questões relacionadas à gestão de pessoas. Visando compreender a preparação dos profissionais de Recursos Humanos para lidar com as estratégias e com os processos de mudança da organização foram incluídas questões específicas sobre sua formação e experiência profissional.

6.4 Tratamento e análise dos dados

A análise dos dados é uma fase crítica da pesquisa e representa um desafio para a abordagem qualitativa. O principal tipo de análise em uma pesquisa qualitativa é a análise de conteúdo, no entanto esse processo de análise de dados ainda é descrito de forma insatisfatória na bibliografia sobre metodologia (EISENHARDT, 1989; COLLIS; HUSSEY, 2005). Embora esses autores realcem que não há um conjunto claro e aceito de convenções para análise dos dados, indicam vários métodos de codificação para representar os dados, de forma que possam ser armazenados, localizados e ordenados. Os dados precisam ser organizados e sintetizados de forma a permitir o desenvolvimento de temas e padrões que possam ser confrontados com as teorias em estudo e fornecer respostas às questões de pesquisa.

Yin (1981) e Eisenhardt (1989) indicam que a base para organização de respostas do tipo qualitativo é seu agrupamento em categorias conceituais, que orientam a escolha do procedimento analítico mais apropriado para os dados coletados. As categorias conceituais são elaboradas de acordo com os pressupostos teóricos que fundamentam as questões de pesquisa. Yin (1994) apresenta quatro técnicas analíticas para análise de estudo de casos: combinação de padrões, construção da explanação, análise de séries temporais e modelos de programação lógica. Na técnica de combinação de padrões, o padrão empírico é comparado com o esperado, conforme definido pela teoria. A técnica de construção da explanação analisa os dados, construindo uma explicação narrativa. Como as narrativas não são precisas, as explicações devem refletir proposições teoricamente significativas. Nas técnicas denominadas análise de

séries temporais e modelos de programação lógica, a unidade de análise é observada ao longo do tempo, portanto não são aplicáveis a este estudo. Nesta pesquisa, a explanação foi construída através da confrontação da concepção teórica com a narrativa dos pesquisados.

Para estudo de casos múltiplos, Eisenhardt (1989) propõe a combinação de três passos, para facilitar a comparação entre as evidências de cada unidade empírica em relação à moldura conceitual e em relação a outras unidades empíricas. A articulação entre esses passos representa um caminho para a formulação de hipóteses e o refinamento dos construtos teóricos existentes:

- a) A análise *intra-caso* é considerada uma etapa-chave por Eisenhardt (1989). O estudo detalhado dos registros de campo é um fator central para aprofundar a familiaridade com cada caso. O agrupamento dos registros das narrativas dos pesquisados em torno das categorias conceituais permite a identificação de padrões únicos, similaridades internas e diferenciações entre os grupos.
- b) A análise dos dados deve ser organizada de acordo com a natureza da fonte de informações, para permitir a identificação de possíveis padrões entre os grupos organizacionais.
- c) A análise *intra-caso* de cada unidade empírica é o ponto de partida para a avaliação entre casos, para comparação de similaridades, padrões e diferenças. O cruzamento dos dados deve ser feito de várias maneiras para assegurar a qualidade das conclusões e recomenda três táticas. A primeira compara as categorias conceituais entre os casos. A segunda compara as semelhanças e diferenças entre pares de unidades empíricas. A terceira tática compara os dados de acordo com a fonte de informação.

Os passos recomendados por Eisenhardt (1989) foram aplicados na análise dos dados. Para orientar o exame das narrativas dos entrevistados e dos dados obtidos na análise documental, foram construídos quatro quadros de categorias conceituais relativos à arquitetura de RH, características das quatro faces e papéis de RH, estrutura do processo de mudança, estratégias de negócio e gestão de pessoas. Esses quadros foram baseados nas concepções discutidas no capítulo de fundamentação teórica. Os dados obtidos na coleta foram analisados e classificados de acordo com os quadros de categorias conceituais, permitindo uma discussão *intra-caso* e entre as empresas, que é apresentada no capítulo seguinte. As categorias relacionadas à arquitetura de Recursos Humanos para suportar o papel de parceiro estratégico estão contidas no Quadro 5.

ARQUITETURA DE RECURSOS HUMANOS: CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Tradução das estratégias empresariais em metas de Recursos Humanos.			
Desdobramento dos objetivos empresariais para todas as áreas da organização.			
Gestão dos resultados através de indicadores e medidas, que orientam o processo decisório em toda a organização.			
Avaliação do desempenho com base no desdobramento das metas, indicadores e medidas de resultados.			
Alinhamento dos fundamentos da gestão de pessoas com a estratégia competitiva.			
Políticas e práticas integradas de forma sistêmica, orientadas para o alto desempenho, estrategicamente alinhadas aos objetivos empresariais.			
Desenvolvimento das competências requeridas pela estratégia para assegurar a qualidade do capital humano.			
Desenvolvimento das competências técnicas e operacionais requeridas nos diversos pontos da cadeia produtiva.			
Alinhamento da força de trabalho aos valores organizacionais.			
Desenvolvimento das atitudes e comportamentos estratégicos essenciais para o resultado empresarial.			
Gestão da motivação e comprometimento dos funcionários.			
Mecanismos de atração e retenção de profissionais de alto desempenho.			
Recrutamento e seleção alinhados aos valores e competências organizacionais.			
Sistema de remuneração e reconhecimento vinculado ao direcionamento estratégico.			
Planejamento de carreira e apoio ao desenvolvimento das habilidades estratégicas.			
Desenvolvimento das lideranças.			
Formação de sucessores.			
Suporte ao desenho das estruturas organizacionais.			
Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.			
Gestão do clima organizacional			

Quadro 5: Categorias de Análise da Função de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pela autora com base nos conceitos de Becker, Huselid e Ulrich (2001).

Os critérios utilizados para classificação das categorias foram:

1. A percepção sobre o tema é divergente entre os diversos públicos;
2. Elemento não observado;
3. Função em fase de desenvolvimento ou implantação;
4. Característica presente no sistema, porém funciona de forma insatisfatória. A percepção é consistente nos diversos públicos;
5. Característica presente no sistema. A percepção é consistente nos diversos públicos.

As categorias relativas ao alinhamento das estratégias de negócio e gestão de pessoas apresentadas no Quadro 6 foram elaboradas a partir dos conceitos de Beatty e Schneier (1997). A concepção desses autores foi baseada nos eixos estratégicos de excelência operacional, intimidade com o cliente e liderança de produto, formulados por Treacy e Wiersema (1995).

EXCELÊNCIA OPERACIONAL	INTIMIDADE COM O CLIENTE	LIDERANÇA DE PRODUTO
<p><u>Diferenciação por custo</u> Economia de escala / padronização Controle da qualidade dos processos Simplificação e automação Preço competitivo</p> <p><u>Estrutura</u> Centralizada Estrutura organizacional enxuta Escopo do trabalho formal e padronizado</p> <p><u>Capital humano</u> Competências técnicas e intelectuais Capacidade lógica e racional Foco em alcance de metas Disciplina e aderência aos procedimentos</p> <p><u>Estrutura e sistema de gestão</u> Foco em resultado e produtividade Previsibilidade - medidas e controles Normas e procedimentos Carreira previsível Remuneração: participação em resultados</p> <p><u>Cultura</u> Orientação para competitividade Formal e impessoal Baixa tolerância a riscos Disciplina e hierarquia</p>	<p><u>Diferenciação por ofertas customizadas</u> Parcerias para atender o cliente Foco no que é valor para o cliente Desenvolvimento de soluções com o cliente Processos produtivos flexíveis e modulares</p> <p><u>Estrutura</u> Matricial Flexível Voltada para o mercado</p> <p><u>Capital humano</u> Competências de relacionamento e comunicação Competências de diagnóstico Autonomia de atuação Construção de vínculos e espírito de servir</p> <p><u>Estrutura e sistema de gestão</u> Gestão integrada da cadeia de valor Agilidade de resposta ao mercado Busca de presença no mercado Seleção interna como fonte de carreira Remuneração: contribuição</p> <p><u>Cultura</u> Foco no clima organizacional Celebração Ajuste rápido a novos cenários Trabalho em equipe</p>	<p><u>Diferenciação por inovação</u> Melhor produto / serviço Fluxo intenso de novos produtos Pioneirismo Pesquisa e desenvolvimento</p> <p><u>Estrutura</u> Organização por projetos Processos produtivos adaptáveis Rede</p> <p><u>Capital humano</u> Criatividade e versatilidade Capacidade intelectual Empreendedorismo Aprendizagem contínua</p> <p><u>Estrutura e sistema de gestão</u> Valorização da diversidade Autonomia Gestão de equipes por projetos Papéis flexíveis e mutáveis Remuneração: competências</p> <p><u>Cultura</u> Mobilização por desafios Tolerância à ambigüidade Adaptabilidade Colaboração multifuncional</p>

Quadro 6: Estratégia de negócio e gestão de pessoas

Fonte: Adaptado de Beatty e Schneier, 1997.

Para guiar a identificação da etapa em que a área de Recursos Humanos se encontra no Modelo das Quatro Faces, foi utilizado o Quadro 7, que sintetiza as referências-chave para cada etapa da gestão de Recursos Humanos no modelo conceitual adotado nesse estudo.

FACES	CARACTERÍSTICAS DAS QUATRO FACES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
EXECUÇÃO	Administração das funções básicas e atividades operacionais tradicionais nas áreas de Recursos Humanos.
	Programas, atividades e ferramentas são aplicados de forma independente, não conectados entre si ou à estratégia empresarial.
	Os departamentos possuem padrões próprios de formulação e implementação de seus programas e ferramentas e não se articulam entre si.
CONSTRUÇÃO	Gestão orientada para a concepção e implementação dos fundamentos e da arquitetura da gestão de pessoas.
	As funções se articulam de forma sistêmica, são coerentes entre si e com a estratégia empresarial e os demais componentes do sistema de trabalho.
	O foco da área abrange gestores, funcionários e profissionais do conhecimento, de forma equilibrada.
	A arquitetura de Recursos Humanos se integra com o sistema de gestão de performance e o sistema de mensuração de desempenho empresarial.
REALINHAMENTO	Gestão orientada para o ajuste da organização aos movimentos do ambiente competitivo, integrando as iniciativas, processos de negócio e adaptações culturais necessárias ao processo de mudança.
	Reconfiguração da gestão de pessoas para se alinhar às mudanças da estratégia de negócios, para atender às necessidades e demandas do ambiente externo.
	Facilitação e articulação dos processos de mudança, através de uma atuação integrada com a gerência de linha, para viabilizar a estratégia empresarial.
	Desconstrução da configuração organizacional existente, para promover o ajuste externo.
	Introdução de mecanismos que alteram a forma habitual de atuação, ao mesmo tempo em que os processos tradicionais são mantidos para garantir os resultados do presente.
DIREÇÃO	Antecipação do horizonte de mudanças que irão afetar o sistema organizacional, a partir da observação dos movimentos do ambiente externo.
	Gestão da tensão dos paradoxos organizacionais do cenário competitivo globalizado, transitando entre dualidades.
	Estruturação do contexto organizacional em seus aspectos físicos, tecnológicos, operacionais e simbólicos para transformar as tensões entre opostos em energia de desenvolvimento e não de conflito.
	Integração da infra-estrutura de gestão de pessoas no sistema de gestão empresarial, ajudando a empresa a estabelecer prioridades de negócio.
	Preparação das pessoas para compreender e enfrentar os desafios da mudança contínua.
	Desenvolvimento das competências organizacionais para produzir resultados em ambiente de mudança.
	Gestão do conhecimento organizacional, para acelerar os mecanismos de aprendizagem institucional e dar resposta rápida aos desafios das forças dualísticas que a organização enfrenta.

Quadro 7: Características das quatro faces e papéis de Recursos Humanos nas empresas pesquisadas.

Fonte: Elaborado pela autora, baseado na concepção teórica desenvolvida por Tanure, Evans e Pucik, 2007

A análise das quatro faces de Recursos Humanos foi feita com base nos critérios de avaliação abaixo:

- a) A característica está presente no sistema e a percepção dos diversos públicos é consistente;
- b) A característica está presente no sistema, mas opera de forma insatisfatória, de acordo com a percepção dos diversos públicos;
- c) A função encontra-se em fase de desenvolvimento e implantação;
- d) A função não existe no sistema e a percepção é convergente nos diversos públicos;
- e) A percepção é divergente entre os diversos públicos.

Para analisar a abordagem de mudança aplicada nas empresas e compreender o processo praticado para intervenção no sistema organizacional, foi estruturado um quadro de referências baseado nos conceitos discutidos no capítulo de fundamentação teórica (Quadro 8).

AGENDA DE MUDANÇA	
INICIATIVAS	Desenho dos programas, projetos ou procedimentos para concretizar a intenção estratégica.
PROCESSOS	Ajuste da forma como o resultado é produzido, redimensionando a infra-estrutura e a forma como o trabalho é realizado.
CULTURA ORGANIZACIONAL	Reconceituação dos fundamentos e valores que orientam os comportamentos e modo de operar.
FATORES CRÍTICOS DO PROCESSO DE MUDANÇA:	
LIDERANÇA	A condução da mudança tem um responsável, que promove as iniciativas e os processos e os fundamentos necessários para alcançar a situação desejada.
NECESSIDADE	As razões para mudar são divulgadas e debatidas para que as pessoas compreendam o impacto de não mudar.
VISÃO	A visão do futuro, após a implementação das mudanças, é compartilhada com as pessoas para que se torne uma meta comum.
MOBILIZAÇÃO DAS PESSOAS	As pessoas são envolvidas para participar do processo e as lideranças formam uma coalizão para promover as mudanças.
MODIFICAÇÃO DA ARQUITETURA	Os processos de negócio e os comportamentos organizacionais são reconfigurados para implementar a agenda de mudança (iniciativas, processos e cultura).
MONITORAÇÃO DO PROGRESSO	A evolução do processo de mudança é acompanhada através de indicadores e medidas.
SUSTENTAÇÃO	Implementação de mecanismos de institucionalização e formalização do novo alinhamento, para que seja estruturado da evolução do processo de mudança.
PAPEL DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE MUDANÇA	
PATROCINADOR	Guia as discussões dos times executivos sobre as necessidades de mudança e ajuda a escolher os caminhos, ampliando a capacidade de mudar e suporta a comunicação com os funcionários.
DESENHISTA	Modela a estrutura do processo de mudança para atender à agenda de mudança, definindo os fatores críticos para promover a mudança.
FACILITADOR	Prepara os gestores para a consistência do discurso com a prática.
	Promove a compreensão dos funcionários sobre as necessidades de mudança.
	Ajusta os processos de gestão de desempenho para equilibrar as necessidades de curto e longo prazo.
	Atua como guardião da cultura passada ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento de novos traços culturais, promovendo o equilíbrio entre estabilidade e a mudança.
MODELO	Demonstra, através de seu próprio exemplo, a conduta que deve ser praticada pelos gestores.

Quadro 8: Estrutura do processo de mudança e o papel de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pela autora com base na concepção de Ulrich, 1997.

Alguns cuidados foram tomados na coleta, na análise e no tratamento de dados para neutralizar a subjetividade peculiar à pesquisa qualitativa. Nas três empresas foram utilizados os mesmos roteiros de entrevistas e grupos de foco e os estratos dos grupos respondentes foram organizados de forma idêntica. Nos procedimentos adotados na análise dos dados, buscou-se uma unidade de abordagem através dos quadros-resumo, que foram baseados nas

concepções teóricas escolhidas para referenciar este trabalho. Isso permitiu uma unidade no tratamento dos conteúdos levantados.

A análise da atuação de Recursos Humanos, como parceiro estratégico na articulação das mudanças organizacionais, será apresentada no próximo capítulo. A narração dos casos segue uma estruturação comum, de forma a permitir uma visão do contexto organizacional e do sistema de gestão de pessoas, com base na percepção dos entrevistados, para responder às questões de pesquisa propostas neste projeto.

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo é dividido em duas sessões. Na primeira parte serão descritos os casos realizados com as empresas selecionadas, apresentando o contexto organizacional e as considerações sobre a gestão de pessoas de acordo com a argumentação teórica desenvolvida nos capítulos anteriores. Na segunda sessão será apresentada a análise comparativa entre os casos, com o suporte dos quadros-resumo apresentados no capítulo de metodologia.

Alguns dados sobre as empresas pesquisadas não serão apresentados com precisão, com o objetivo de evitar sua identificação. A estrutura de exposição dos resultados seguirá uma linha comum de organização das informações e conclusões para os três casos:

- a) Visão geral com uma breve descrição da organização e seu contexto competitivo, e fatores relevantes de seu histórico, preservando a confidencialidade da empresa;
- b) Filosofia empresarial e estrutura de gestão;
- e) Estratégias de negócio;
- f) Movimentos recentes de mudanças organizacionais;
- g) Sistema de Recursos Humanos – funções e estrutura;
- h) Percepção sobre a atuação da área de Recursos Humanos;
- i) Percepção do principal gestor de Recursos Humanos sobre sua preparação para lidar com o momento da organização.

A síntese analítica das três empresas, conforme a percepção dos três públicos pesquisados, apresentada na segunda sessão, está organizada em torno dos quatro temas apresentados no capítulo de metodologia:

- a) Arquitetura de Recursos Humanos;
- b) Alinhamento com a premissa estratégica;
- c) Posicionamento no modelo das quatro faces da gestão de pessoas;
- d) Processo de mudança.

Um dos critérios adotados para a seleção das empresas para o estudo de casos foi a ocorrência de mudanças significativas recentes, para permitir a análise do papel de Recursos Humanos no processo. Em duas das empresas estudadas, o efeito das mudanças teve um impacto significativo no sistema de Recursos Humanos, que se encontrava num período de reorganização no momento da pesquisa. Se, de um lado, o momento de transição não permitiu uma avaliação mais conclusiva, foi possível observar o processo de evolução do sistema de

gestão de pessoas e o espaço potencial de atuação dos profissionais de Recursos Humanos em cada uma das organizações analisadas.

7.1 Descrição e análise dos casos

7.1.1 Empresa A

7.1.1.1 Visão geral

A **Empresa A** atua no setor financeiro, está posicionada entre as maiores do segmento e encontra-se numa época de grandes transformações, que está alterando sua forma de operar e mudando a cultura organizacional. A empresa vem apresentando resultados crescentes nos últimos anos. Em 2004 suas vendas aumentaram em 40% e em 2005 a receita teve um aumento de 4,5% em relação ao ano anterior. O lucro líquido cresceu 39% em 2005 e 7% em 2006.

O ano de 2004 foi um período repleto de premiações para a empresa. Sua *performance* rendeu oito importantes prêmios. A empresa entrou no *ranking* da revista *Exame* como uma das “150 melhores empresas para se trabalhar”. Foi incluída entre as 30 empresas brasileiras com maior índice de intra-empresendedorismo pelo *ranking* da revista *Exame* e figurou na lista das “Melhores na Gestão de Pessoas” do jornal *Valor Econômico*. Em 2006 ganhou, pelo quinto ano consecutivo, o Prêmio de Excelência em Serviços aos Clientes, da revista *Consumidor Moderno*. Em 2005 e 2006 a empresa foi classificada entre as melhores do setor, premiação concedida pelo jornal *Gazeta Mercantil*. Adicionalmente, fez parte das “150 Melhores Empresas para se Trabalhar” e “50 Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar”¹.

Fundada em 1993, a **Empresa A** é o resultado da associação entre uma instituição estatal e uma seguradora privada. A instituição estatal está presente em todo o território nacional e responde pela comercialização dos produtos da **Empresa A**. O acionista privado

¹ Documentos internos e reportagens publicadas sobre a empresa: *Exame – Melhores empresas para você trabalhar*, de 2004 a 2006; revista *Você SA*, de 2004 a 2006; revista *Carta Capital*, de 2004 a 2006.

tem presença no mercado internacional há mais de 100 anos, atende a mais de 15 milhões de clientes nos Estados Unidos e em mais de 12 países da Europa, Ásia e América Latina.

A empresa iniciou suas atividades com menos de 200 pessoas e conta atualmente com aproximadamente 500 funcionários. Relatos de funcionários mais antigos revelam que o clima na empresa era de competição intensa e de desconfiança. Grande parte das pessoas sentia-se desmotivada e as equipes pouco se falavam. O resultado da empresa não era satisfatório². A hierarquia era fortemente valorizada nas práticas cotidianas da empresa. A comunicação era restrita, a informação disponível era fragmentada e o clima organizacional era de conflito, conforme vários entrevistados³:

“Reunião com um gerente, só podia ter gerente”.

“Os diretores eram chamados de Doutor Diretor Fulano e o acesso às pessoas de cargos mais altos na hierarquia era difícil”.

“Secretárias barravam na porta as pessoas que queriam falar com os diretores”.

A partir de 2003, a empresa iniciou um processo de reestruturação, quando um profissional de mercado assumiu a posição de presidente. Trazendo na bagagem uma larga experiência em empresas financeiras, o novo presidente trouxe um modelo de gestão diferente das práticas tradicionais da **Empresa A**. Até então a empresa foi liderada por profissionais de carreira do sócio estatal. Todos os entrevistados realçam o contraste da abordagem gerencial do atual presidente em relação ao passado. Pela primeira vez “a **Empresa A** teve um líder de mercado”, destaca um diretor.

A partir dessa reestruturação, a Empresa **A** consolidou sua posição no *ranking* nacional do setor e considera que o sucesso do novo modelo tem sido corroborado pelas inúmeras premiações que vem recebendo em diversas áreas da gestão⁴.

7.1.1.2 Filosofia empresarial e estrutura de gestão

A **Empresa A** é orientada pela missão de “proporcionar aos clientes soluções de segurança financeira e serviços de alta qualidade, que viabilizem seus projetos de vida”⁵. A

² Entrevistas com diretores.

³ Grupos de foco e entrevistas com gerentes

⁴ Site da empresa.

⁵ Documentos internos.

filosofia de valorização das pessoas é um destaque no modelo de gestão atual, realçando a atuação da área de Recursos Humanos. Os veículos de comunicação interna dão destaque à importância da satisfação dos funcionários e vários programas são orientados para o trabalho em equipe, desenvolvimento e qualificação profissional. No entanto esse é um movimento recente, associado à liderança do atual presidente. O passado da empresa está muito presente na memória dos vários entrevistados e a sensação que todos relatam é de estarem participando de um momento de transformação organizacional intenso.

Na opinião dos diretores entrevistados, o ótimo desempenho da empresa é consequência do investimento na melhoria da qualidade dos serviços e foco no cliente. Entre os diversos entrevistados existe uma percepção comum de que o foco na gestão de pessoas e na satisfação dos funcionários tem tido um papel relevante no desempenho positivo do negócio. Todos se referem com orgulho aos prêmios de reconhecimento de gestão de pessoas que a empresa conquistou nos três últimos anos ⁶.

A empresa reforça em seus documentos internos que a motivação e o conhecimento das pessoas são sua principal vantagem competitiva. Os funcionários são considerados os agentes fundamentais da viabilização da estratégia empresarial. A empresa busca alcançar excelência nos resultados através da liberação do espírito empreendedor das pessoas e esse conceito é amplamente divulgado na organização, orientando diversos programas e iniciativas gerenciais.

A estrutura de gestão é composta pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Presidência e Comitê Executivo. A estrutura organizacional é composta por cinco departamentos - Comercial, Investimentos, Controladoria, Marketing, Operações e Tecnologia. Os diretores executivos que comandam essas áreas reportam-se ao presidente, além de três áreas de apoio, formadas pelas áreas de Recursos Humanos e Estratégia, Jurídico e Comunicação Corporativa. O corpo gerencial da empresa é formado por trinta e quatro profissionais, dos quais dezessete reportam-se diretamente aos diretores executivos. O corpo gerencial é classificado em três categorias: diretores adjuntos, superintendentes e gerentes ⁷.

Dentre os diretores executivos, quatro são representantes diretos dos dois acionistas principais. A equipe de gestão é completada por profissionais do mercado, que são recrutados e indicados pelas duas empresas controladoras. Através de seus representantes, os acionistas têm uma participação atuante e influente na gestão do dia-a-dia da empresa. Todos os entrevistados observaram diferenças marcantes entre os dois parceiros.

⁶ Entrevistas e grupos de foco.

⁷ Documentos internos.

A composição societária representa um grande desafio para os gestores, porque as empresas envolvidas têm princípios de gestão muito diferentes. Uma possui cultura organizacional típica da empresa pública brasileira, seus profissionais construíram uma longa carreira na mesma instituição e valorizam a hierarquia. “De um lado, há a influência de uma cultura secular, marcada pela postura pública forte”, diz um entrevistado. Os profissionais oriundos da instituição governamental realçaram o sentimento de orgulho da carreira pública, especialmente pelo fato de serem concursados. A instituição estatal “conta com gente muito competente, mas tem um viés, na medida em que só conhece uma realidade”. Os profissionais relacionados ao segundo sócio orgulham-se de pertencer a “uma empresa de mercado, que lida com diversidade de empresas e segmentos, contam com funcionários que passaram por várias experiências profissionais em empresas e países diferentes”⁸.

Em todas as entrevistas foi registrada a percepção de que a gestão da empresa é complexa, devido à influência do modelo mental de sócios tão distintos. Essa dualidade constitui um dos grandes desafios da empresa. Vários entrevistados comentaram que todas as decisões cotidianas precisam compatibilizar os pontos de vista e interesses das duas instituições. Um entrevistado aponta que “há uma queda de braço entre os parceiros, que acaba interferindo na gestão”.

A liderança do presidente é o fator de unidade empresarial. Em todas as entrevistas e grupos de foco, as pessoas registraram seu entusiasmo com o movimento de mudança, tanto do ponto de vista dos resultados de negócio, quanto pela transformação do ambiente de trabalho. Todos os entrevistados associam o momento extremamente positivo da empresa com a gestão do atual presidente. A valorização do fator humano é o eixo central de seu modelo. “Pela primeira vez na história da empresa, o presidente lidera pessoalmente o processo de comunicação e a criação das equipes multifuncionais, desestimulando a forte hierarquia que existia na empresa” comenta um diretor.

Os entrevistados apontam uma radical mudança na motivação das pessoas, como decorrência do envolvimento dos funcionários nos projetos da empresa e pelo clima de cooperação. Os funcionários foram inseridos no contexto da organização e desenvolveram um senso de importância de seu trabalho para a empresa. Dois processos dão sustentação a esse modelo de gestão – o escritório de projetos e o sistema de comunicação interna.

O escritório de projetos foi criado para gerenciar as iniciativas de trabalho em equipe com o propósito de ampliar o entrosamento entre profissionais das diversas áreas. Trata-se de

⁸ Entrevistas e grupos de foco.

um mecanismo de participação dos funcionários na tomada de decisões. A maioria dos projetos é sugerida pelos funcionários e envolve times multidisciplinares. Os projetos são avaliados por um comitê, com base em critérios e processos padronizados e os resultados são divulgados para toda a empresa.

O sistema de comunicação interna é formado por um conjunto de veículos formais e encontros pessoais do presidente com os funcionários. Mensalmente são promovidas reuniões com os gestores, para informação e análise dos resultados. O presidente mantém um calendário de encontros informais com pequenos grupos de funcionários de todos os níveis da organização, para discutir as metas da empresa, ouvir sugestões e esclarecer dúvidas e questionamentos. A circulação de informações e mensagens relevantes sobre a empresa é assegurada através da intranet, jornal mural e revista mensal.

Para fortalecer o processo de comunicação interna, em 2003 foi criada a área de Ouvidoria, como sugestão de um colaborador, para que as pessoas expressem suas insatisfações e anseios, de forma sigilosa. A equipe da Ouvidoria trabalha para tornar-se um parceiro dos gestores na solução dos problemas percebidos pelas pessoas. “As queixas são levadas a sério”, afirma um entrevistado. “A Ouvidoria é muito bem aceita por todos, é o espaço que temos liberdade para reclamar”⁹.

Em 2006 foi lançado o Núcleo de Desenvolvimento, que divulga as iniciativas educacionais da empresa, tais como palestras e programas de treinamento. Os programas que compõem o núcleo incluem temas técnicos, assuntos relacionados ao negócio e desenvolvimento comportamental.

Os entrevistados têm uma percepção comum de que uma das principais vantagens competitivas criadas pelo novo presidente é o comprometimento e a motivação das pessoas. As pesquisas de opinião apontam um aumento significativo no grau de satisfação dos funcionários, de 55 % em 2003 para 78 % em 2006¹⁰.

7.1.1.3 Estratégias de negócio

Os documentos internos definem que a estratégia da empresa é buscar competitividade através da inovação dos produtos e serviços, atendendo às expectativas de qualidade e retorno

⁹ Grupos de foco.

¹⁰ Documentos internos

para todos os grupos de interesse envolvidos com a empresa. O presidente afirma: “não trabalho só para dar lucro aos acionistas. Procuo trabalhar em toda a cadeia de valor criando um alicerce sólido”. O presidente comenta que sua ambição é tornar a empresa uma referência no modelo de gestão, “reconhecida pelo resultado financeiro que gera, mantendo as pessoas no centro das decisões”¹¹. O desenvolvimento de uma cultura de comprometimento e alto desempenho consta das prioridades de negócio. A empresa tem preocupação com a disseminação da visão do negócio, “colocando a estratégia mais próxima das pessoas”¹².

O direcionamento estratégico é estruturado em torno de quatro pilares conceituais: Empreendedorismo, Qualidade de Vida, Responsabilidade Social e Educação Financeira. O sistema de gestão tem como fundamento o conceito de empreendedorismo, que é concretizado através de programas de participação das pessoas nos diversos níveis organizacionais¹³. Cada um dos pilares é tratado como projeto, sendo conduzido por equipes multifuncionais formadas por funcionários voluntários, que aplicam métodos de auto-gestão para regular seu trabalho. O propósito das equipes é promover o aprendizado e disseminar o conhecimento gerado para toda a empresa.

Alguns exemplos foram citados pelos entrevistados para ilustrar a tradução do conceito de empreendedorismo na prática. Cinco profissionais foram selecionados por suas características empreendedoras, para formar um time chamado “Equipe SWAT”, com a missão de articular um processo de incentivo ao comportamento empreendedor na organização. Os funcionários são estimulados a apresentar idéias e sugestões, que são avaliadas pelo Escritório de Projetos, e recebem respostas objetivas para suas proposições, com base em critérios claros e amplamente divulgados¹⁴.

O presidente comenta que dá especial atenção ao acompanhamento sistemático da geração dos resultados: “somos zelosos com relação à execução e me preocupo em prover as ferramentas necessárias para as equipes trabalharem”. Do ponto de vista do cliente, a retenção é tratada como um tema de atenção. A comunicação interna é usada intensivamente como mecanismo central de alinhamento, com o propósito de promover o entendimento dos valores organizacionais, objetivos e andamento dos projetos-chave para o negócio¹⁵.

¹¹ Entrevista com o presidente.

¹² Documentos internos.

¹³ Documentos internos.

¹⁴ Grupos de foco.

¹⁵ Entrevista com presidente.

7.1.1.4 Movimentos recentes de mudanças organizacionais

Na visão dos entrevistados, a essência da mudança organizacional que está em curso na **Empresa A** é a gestão das pessoas. Os participantes da pesquisa consideram que a empresa lida com situações de mudança de forma planejada, numa perspectiva de longo prazo. As pessoas apontam os grupos multifuncionais coordenados pelo Escritório de Projetos como o exemplo básico da estruturação do processo de mudança. Esses times, formados por funcionários que se localizam em vários níveis organizacionais, são identificados como multiplicadores dos valores organizacionais. Para o presidente, esses funcionários são agentes de disseminação do conhecimento entre os diferentes setores da empresa.

Dentre as mudanças ocorridas em quatro anos destacam-se o reposicionamento da área de Recursos Humanos e a substituição de um sistema organizacional centralizado, baseado no poder da hierarquia e estratificado por departamento, por um processo de gestão compartilhado.

O presidente é visto pela organização como o arquiteto e articulador das mudanças que estão movimentando a empresa. A mobilização das pessoas em torno de suas idéias é um fato realçado por todos os entrevistados, que o consideram o autor de uma “nova era empresarial, baseada em comunicação intensiva e transparência”¹⁶. Apesar da unanimidade dessa percepção, o presidente afirma que suas aspirações são limitadas pelos acionistas. “Se eu estiver alinhado com um acionista, provavelmente não estarei com o outro”. Considera que seu jeito de agir e influenciar as pessoas tem sido um facilitador na articulação das diferenças entre os sócios. Além disso, entende que sua atuação fica favorecida por ser um profissional recrutado no mercado. “Sou um animal totalmente diferente, pois não vim de nenhuma das organizações controladoras, mas não posso fazer nada à revelia deles”. Acredita que já consolidou algumas mudanças, tais como o sistema de governança corporativa, a estrutura do escritório de projetos e o modelo de decisões gerenciais compartilhadas¹⁷.

Foco no cliente e no controle de custos, no entendimento do presidente, são temas que ainda desafiam o processo de mudança. Observa que, apesar dos esforços para ficar perto do cliente, a atuação da empresa ainda é focada numa visão interna de desenvolvimento de produto. Considera também que as iniciativas para melhorar os controles operacionais e os processos para administração mais adequada de custos evoluíram da forma esperada.

¹⁶ Entrevistas gerenciais e grupos de foco.

¹⁷ Entrevista com o presidente.

Apesar da grande mobilização dos funcionários em geral, a gerência não está se sentindo incluída na agenda de mudança e faz restrições a alguns programas-chave:

“As equipes multifuncionais são muito marcantes na organização, mas têm que ter cuidado senão acaba tendo pouca produtividade, pois eventualmente tiram o tempo de trabalho das equipes normais”.

“A presença e atuação carismática do presidente na relação direta com os funcionários são muito fortes”.

“O modelo desestimula a hierarquia e pode levar a uma prática de processos pouco estruturados”.

7.1.1.5 Sistema de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos está passando por uma profunda reestruturação, que começou há menos de um ano. Até então suas funções eram direcionadas para o processamento administrativo e a folha de pagamento, de forma desvinculada do negócio. Na visão dos entrevistados a função de Recursos Humanos era “entregar contracheque para os funcionários” e sua maior preocupação era o “controle de custos”¹⁸. A estrutura era formada por Administração, Remuneração, Recrutamento e Seleção. O foco dos processos de recrutamento e seleção era o preenchimento de vagas, “sem preocupação com o perfil profissional numa perspectiva de negócio”, afirmam os profissionais de Recursos Humanos. As equipes atuavam de forma independente, sem estabelecer conexão entre as atividades. Os coordenadores e funcionários não se comunicavam e competiam entre si. Era um sistema ineficiente, com muita duplicidade de tarefas. Segundo relata um colaborador, as áreas funcionavam como “lojinhas que agiam como concorrentes”. Essa situação era percebida por toda a organização e afetava a credibilidade da área¹⁹.

A área de Recursos Humanos era vista como um local para se fazerem reclamações. “Era como se você chegasse lá só para fazer pedidos – tratava-se de um centro de problemas e não de soluções, e não era nada estratégico”, relata um entrevistado. Na percepção dos funcionários mais antigos, o sistema de promoções funcionava “na base de barganha, sem critérios objetivos”. Cargos foram criados para acomodar os acordos gerenciais. Como a empresa não contava com uma política de mérito, a solução para aumentar o salário de qualquer funcionário, era criar um cargo hierarquicamente superior. A partir de 2004, esse

¹⁸ Grupos de foco.

¹⁹ Entrevistas gerenciais.

processo começou a ser revisto, mas a empresa ainda conta com uma estrutura inchada, com uma média de três subordinados por gerência²⁰.

A área de Recursos Humanos atuava de forma reativa, atendendo às demandas pontuais dos gerentes. “Quando a área tentava agir de forma proativa, este tipo de atitude não era bem aceito pela alta administração”. Com o crescimento da empresa, a área de Recursos Humanos perdeu a capacidade de atender às demandas. A posição de Gerência de Recursos Humanos teve uma rotação muito alta de profissionais - nos últimos três anos, quatro gerentes ocuparam a função e saíram da empresa.

Na saída do último gerente, há menos de um ano, o responsável pela área de Planejamento Estratégico assumiu Recursos Humanos de forma interina. Ao final de pouco tempo foi efetivado na posição, iniciando um movimento de transformação da área. A função ganhou *status* de diretoria, passando a fazer parte do comitê executivo da empresa.

A decisão de integrar as estruturas de Recursos Humanos e Planejamento Estratégico foi resolvida após os primeiros meses de interinidade. Na prática, foram evidenciadas as sinergias entre as atividades de planejamento estratégico e o sistema de gestão de pessoas. O novo diretor entende que sua missão é conectar as oportunidades do mercado com o planejamento de recursos humanos, integrando as questões operacionais com o desenvolvimento organizacional:

“Ainda não sou um profissional de Recursos Humanos, estou me familiarizando, aprendendo com a equipe e tentando fazer uma leitura nova da área. Estou buscando construir uma área que atua mais próxima das pessoas e da estratégia empresarial, de forma a assegurar que a empresa entregue o que foi planejado”.

A equipe técnica de Recursos Humanos foi substituída por profissionais do mercado, com experiência e qualificação nos sistemas de remuneração, comunicação, desenvolvimento, recrutamento e seleção. No processo de seleção desses profissionais buscou-se, além de conhecimentos complementares, um perfil voltado para o trabalho em equipe e conhecimento de negócio. Os profissionais que chegaram foram organizados em torno do conceito de equipe multidisciplinar, para desenvolver os programas especializados. Duas equipes generalistas foram designadas para atuar junto aos gestores de linha. O diretor afirma que “a equipe de generalistas se movimenta em todos os setores da empresa e mantém relacionamento com o grupo dirigente firmeza e jogo de cintura, condição necessária para conquistar credibilidade e espaço para influenciar nas decisões.”

²⁰ Grupos de foco.

O processo de trabalho da área de Recursos Humanos está sendo estruturado em torno de projetos. A liderança de cada tema se dá pelo conhecimento profissional, sem preocupação com o organograma ou nível hierárquico. Os dois focos de prioridade estabelecidos pelo novo diretor foram a formulação das políticas e programas de gestão e o atendimento aos gestores e funcionários. A transformação da área encontra-se em fase inicial, mas é percebida com entusiasmo pelos funcionários e gestores. “A equipe de Recursos Humanos ouve os clientes, comunica os acontecimentos e quer ser reconhecida como parceira no negócio da empresa”, observa um participante de grupo de foco ²¹.

O que a equipe de Recursos Humanos visualiza para o futuro é a elaboração de políticas e a consolidação de práticas que valorizam o desenvolvimento constante dos funcionários, proporcionando um ambiente de trabalho estimulante que incentiva o autodesenvolvimento. O plano de trabalho da área para concretizar essa visão organiza-se em torno de três linhas de trabalho: revisão das competências organizacionais, formulando ações para preencher as lacunas; aprofundamento do processo de gestão de *performance*; envolvimento dos funcionários para tornar-se uma das melhores empresas para se trabalhar. A empresa quer ser reconhecida por contar com um grupo de funcionários satisfeitos, capacitados, empreendedores, sintonizados com os desafios da empresa ²².

Apesar do esforço de comunicação interna, os profissionais da área de Recursos Humanos entendem que as políticas atuais são pouco conhecidas, os processos de trabalho são frágeis e as lideranças da empresa têm um longo percurso de desenvolvimento a percorrer, para se integrarem de forma ativa a esse movimento de transformação da gestão de pessoas ²³.

7.1.1.6 Percepção sobre a atuação da área de Recursos Humanos

A narrativa dos pesquisados indica que a concepção da mudança organizacional capitaneada pelo presidente orienta a estruturação da área de Recursos Humanos. O discurso do presidente ²⁴ contém os elementos-chave dos fundamentos de gestão de pessoas, que estão sendo concebidos de forma alinhada com a estratégia empresarial, com os sistemas de gestão de desempenho e mensuração de resultados. A equipe de Recursos Humanos é muito

²¹ Entrevistas e grupos de foco.

²² Documentos internos.

²³ Grupo de foco com profissionais de Recursos Humanos.

²⁴ Entrevista com o presidente e documentos internos.

admirada, por estar se alinhando rapidamente ao movimento de mudança da organização, mas todos os entrevistados creditam as transformações positivas da empresa aos conceitos e ao carisma do presidente. Embora as ações da área sejam consideradas por todos como extremamente relevantes para o desempenho da empresa, os entrevistados fazem muita referência ao presidente, nos comentários sobre a atuação da área de Recursos Humanos.

Os entrevistados apontam alguns programas como exemplos positivos do processo de transformação de Recursos Humanos. O desdobramento das metas estratégicas em objetivos mensuráveis para os gestores, que era aplicado pela equipe de planejamento estratégico, foi integrado ao sistema de avaliação de desempenho quando as duas estruturas se juntaram, e está sendo ampliado para todos os funcionários. O programa de recrutamento e seleção interna foi reestruturado, abrindo uma nova perspectiva de crescimento e desenvolvimento de carreira para os funcionários. “A organização começou a oferecer mais oportunidade de trabalho, aproveitando melhor os funcionários” comenta um entrevistado. O programa precisa de melhorias, mas já está com uma “forma bem estruturada e bastante transparente”. O pacote de benefícios é fator de satisfação para a grande maioria dos funcionários. Segundo os entrevistados, o padrão de remuneração para o pessoal administrativo chega a ser 15% superior ao mercado. A empresa oferece bolsas de estudos que subsidiam cursos de graduação e pós-graduação. A mudança no ambiente de trabalho é apontada por todos os entrevistados como um símbolo do sucesso do processo de transformação. No relato dos entrevistados, o ambiente atual é de cooperação, busca de aprendizagem e troca de informações, o que altera a situação anterior de conflitos, disputas e pouca comunicação.

Todos os entrevistados demonstram conhecimento dos pilares estratégicos – Qualidade de Vida, Empreendedorismo, Responsabilidade Social e Educação Financeira – e associaram os pilares com os vários programas disponíveis. Os programas de Qualidade de Vida no Trabalho são os que mais contribuem para a avaliação positiva da atuação de Recursos Humanos. As atividades são diversificadas, passando por ginástica laboral, palestras, coral, teatro e sessão de cinema.

O entusiasmo dos funcionários é muito valorizado pelo presidente e pela equipe de Recursos Humanos. Consideram que estão promovendo um alinhamento conceitual, “plantando o terreno” para a construção da infra-estrutura. Os vários prêmios concedidos por instituições externas são muito valorizados pelos funcionários, porque esse reconhecimento “significa que a organização está no caminho certo”. Por outro lado, a percepção de todos os entrevistados é de que os resultados decorrem de uma enorme mobilização coletiva. Faltam

processos estruturados, que são necessários para assegurar a capacidade de sustentação da *performance* no tempo, e as ações ainda são incipientes.

Na visão dos executivos, a função de treinamento e desenvolvimento está numa fase rudimentar e os programas educacionais não são vinculados com as prioridades do negócio. O sistema de desenvolvimento e a gestão de competências são criticados por todos os executivos entrevistados:

“Não contamos com programas de formação profissional adequados para as necessidades da empresa e para o desenvolvimento das pessoas”.

“Não se sabe quais as competências realmente necessárias [...] estão definidas no papel, mas não têm aplicação prática, as ações de desenvolvimento não têm seqüência”.

Todos os entrevistados comentam que há uma carência de programas de formação para os gestores, que só recebem capacitação técnica. Realçam que o lema da empresa é que as pessoas representam o ativo mais importante, mas os gestores não são preparados para lidar com as pessoas ²⁵.

A narrativa dos entrevistados sinaliza para a fragilidade do envolvimento do corpo gerencial no processo de mobilização que está em curso na empresa. O envolvimento dos funcionários tem sido conduzido pelo presidente, deixando os gestores à margem do processo, conforme ilustram vários exemplos apresentados pelos entrevistados. Os programas de qualidade de vida e os projetos multifuncionais representam a mola mestra do processo de mobilização da empresa. Apesar de sua relevância no processo de transformação, essas atividades estão atingindo prioritariamente o pessoal administrativo, que é a base da organização. “Eu nunca vi um gerente fazendo ginástica laboral”, comenta um funcionário. A observação dos participantes dos grupos de foco é que o programa de qualidade de vida é “boicotado silenciosamente” pelo corpo gerencial ²⁶. Os executivos manifestam reações ambíguas em relação aos projetos das equipes multifuncionais:

“O trabalho das equipes é marcante. [...] Há um risco de faltar balizamento – o envolvimento de muitas pessoas toma tempo, amplia a agenda de compromissos das pessoas, o que pode comprometer o funcionamento das rotinas e do trabalho normal”.

“Temos um desafio de qualidade do trabalho e produtividade. Temos muito retrabalho e nem todos os projetos são concluídos” ²⁷.

²⁵ Entrevistas com gestores.

²⁶ Grupos de foco.

²⁷ Entrevistas com diretores.

Alguns gestores fazem um contraponto às manifestações positivas sobre o ambiente organizacional, alegando que não acreditam que a **Empresa A** esteja, de fato, entre as melhores empresas para se trabalhar, apesar de sua inclusão na listagem da revista *Exame*²⁸ por três anos consecutivos. “Temos que entender os resultados para não nos enganarmos – o valor deste prêmio foi a constatação da melhoria na percepção do trabalhador”, afirma um diretor. Um dos gerentes entrevistados afirma que as pesquisas de clima nem sempre refletem a situação real da área pesquisada. Embora haja unanimidade quanto ao papel do presidente na articulação do processo de transformação, alguns gestores se posicionam de forma cautelosa: “O presidente mudou a cultura [...] mas o mérito não é só dele.” “Como o passado é negro, os avanços são muito bem vistos pelos funcionários, mas se nos compararmos com o mercado, ainda somos aprendizes”²⁹. Esses gestores argumentam que a empresa contava com profissionais diferenciados, que estavam sendo abafados pela cultura anterior. O grande crédito a ser dado ao presidente, na visão desses entrevistados, é de ter aberto caminho para que os bons profissionais se sobressaíssem e demonstrassem sua capacidade.

A equipe de Recursos Humanos afirma que ocorreram avanços importantes em pouco tempo, mas o principal pilar construído até agora foi o otimismo dos funcionários. O estágio embrionário da reestruturação, combinado com a enorme expectativa da organização, é percebido como um paradoxo importante pela área de Recursos Humanos. Se, de um lado, a postura das pessoas respalda a implementação dos programas, em contrapartida existe uma pressão para entrega dos resultados no curto prazo, quando o desenho dos programas e das funções que compõem o sistema de gestão de pessoas requer tempo. Os profissionais de Recursos Humanos estão conscientes de que há um longo caminho a percorrer para que os processos sejam consolidados de forma sustentável.

7.1.1.7 Percepção do principal gestor de Recursos Humanos sobre sua preparação para lidar com o momento da organização

O Diretor de Recursos Humanos e Estratégia é formado em Comunicação Social e fez pós-graduação em Administração. Sua carreira foi desenvolvida na área de Marketing. Como

²⁸ Revista *Exame: As melhores empresas para você trabalhar*, de 2004 a 2006.

²⁹ Entrevistas gerenciais e grupos de foco.

Gerente de Marketing na **Empresa A**, acumulou a função de Planejamento Estratégico, assumindo o desafio de estruturar a área que atuava de maneira desordenada, sem uma metodologia adequada. Sua missão foi promover o alinhamento das estratégias empresariais às necessidades do mercado. Considera estar em fase de aprendizado da disciplina de Recursos Humanos:

“Estou em RH há nove meses e ainda estou aprendendo com a equipe de profissionais especializados que trouxe do mercado. Fazemos muita troca, estamos compartilhando nossos conhecimentos. Estabelecemos um desafio para nossa equipe, que é implementar uma gestão estratégica de pessoas, atuando junto dos funcionários e modelando o sistema organizacional”.

Quando assumiu a área de Recursos Humanos na condição de gestor interino, a intenção da empresa era criar um mecanismo de transição, até que um profissional de mercado fosse recrutado. Na função de coordenador do planejamento estratégico da empresa, respondia pelo sistema de gestão do desempenho gerencial, através da metodologia *Balanced Scorecard*. Além disso, controlava o sistema de mensuração de resultados da empresa e administrava o escritório de projetos multifuncionais. A oportunidade de conectar o sistema de desempenho com o sistema de gestão de pessoas, numa arquitetura integrada, determinou sua efetivação como líder da área de Recursos Humanos e Estratégia.

A orientação conceitual que está aplicando em seu plano de trabalho é baseada no modelo teórico de Becker, Huselid e Ulrich (2001)³⁰. No entanto, no estágio atual de reestruturação da área, o papel de articulador da mudança organizacional não faz parte de suas atribuições. Esse papel é exercido ativamente pelo presidente da **Empresa A**. Sua atribuição é mais focada na operação dos programas de sustentação do plano conduzido pelo presidente.

7.1.2 *Empresa B*

7.1.2.1 Visão geral

A **Empresa B** atua no ramo de vendas diretas, num mercado altamente competitivo, com forte presença de marcas internacionais. Apesar da agressiva concorrência, a empresa

³⁰ Capítulo de Fundamentação Teórica, página 46.

vem conseguindo manter sua posição de destaque, estando entre as principais líderes de mercado na América Latina. Em 1999 era a mais lucrativa do setor e sua taxa de crescimento tem sido mantida em patamar elevado ao longo dos últimos anos. O aumento de sua receita bruta foi de 280% entre 2004 e 2006. No mesmo período, o lucro líquido cresceu 740%. A empresa é reconhecida pela capacidade de fidelização de sua base de clientes, através de uma rede eficiente de representantes comerciais, altamente treinados e engajados com o modelo de negócio³¹.

A **Empresa B** está presente em várias publicações de negócios e trabalhos acadêmicos pelo sucesso de seu empreendimento³². Está classificada entre as melhores empresas para se trabalhar desde 2000 e entre as empresas mais admiradas por sua capacidade de “mobilizar uma massa de pessoas altamente motivada, em torno de um objetivo comum”³³.

A empresa foi fundada por dois jovens em 1969, momento em que a competição internacional no país era baixa em seu setor de atuação. Construiu uma marca de prestígio, lastreada no conceito de honestidade no relacionamento com os clientes, inovação e confiabilidade dos produtos. A venda direta, através de representantes altamente preparados, foi o modo inovador encontrado para construir o relacionamento com os clientes, personalizando o atendimento. Além disso, a empresa contava na época com poucos recursos financeiros e o modelo de venda direta viabilizou o sistema de distribuição, com baixo investimento em *marketing*. A abordagem dos representantes comerciais junto aos consumidores era de consultoria e orientação. Esse fator tornou-se o diferencial competitivo da empresa e foi decisivo para a manutenção de sua posição de mercado, quando competidores estrangeiros de porte começaram a marcar forte presença no país. Historicamente, as empresas do setor de venda direta têm grande capacidade de atração de profissionais, cujo acesso ao mercado de trabalho tradicional é restrito. Esse é um modelo que requer processos especiais de recrutamento e treinamento de pessoal, além de estratégias diferenciadas de *marketing*.³⁴

A filosofia dos fundadores marcou profundamente a empresa. Customização de produtos, abordagem personalizada do cliente e desenvolvimento de relacionamento duradouro com os consumidores são conceitos que marcaram a história da empresa e fazem

³¹ Entrevistas e grupos de foco, documentos institucionais e informações disponíveis no *site* da empresa.

³² Reportagens publicadas sobre a empresa: revista *Exame Maiores e Melhores*, de 1997 a 2006; revista *Carta Capital*, de 2002 a 2006; casos publicados pela Fundação Dom Cabral.

³³ Revista *Exame – As melhores empresas para você trabalhar*, de 2000 a 2006.

³⁴ Dados obtidos em documentos internos e reportagens publicadas sobre a empresa – Casos da Fundação Dom Cabral; revista *Exame – Melhores empresas para você trabalhar*, de 2000 a 2006; revista *Carta Capital*, de 2002 a 2006.

parte de seu modelo de gestão atual. A concepção de relacionamento na empresa tem um significado amplo. Inclui a forma como as pessoas interagem, internamente, com os clientes, com as comunidades à sua volta e defende o conceito de harmonia com o ambiente e com a natureza.

Para viabilizar o crescimento, os dois fundadores foram trazendo novos parceiros, criando empresas adicionais para ampliar o sistema de produção e distribuição. A estrutura do grupo em 1989 era formada por cinco empresas, cujo funcionamento era orientado pela competição interna, o que permitiu um alto crescimento, na visão de um dos entrevistados. Segundo seu relato, “cada uma das empresas procurava ser melhor do que a outra, gerando uma energia interna que fazia a empresa crescer”³⁵.

Após uma história de 20 anos de crescimento e sucesso nos resultados, a **Empresa B** enfrentou uma crise no início dos anos 90, associada ao momento econômico inflacionário do país e à abertura de mercado. A estrutura de cinco empresas, que tinha sido uma força propulsora dos resultados até então, passou a ser um elemento restritivo no novo contexto de mercado. A articulação do processo decisório entre as empresas era muito complexa. Conflitos internos dificultavam a formulação de uma estratégia empresarial para promover as mudanças que o ambiente externo exigia.

A mudança começou pela composição societária que foi reduzida e pela unificação das empresas. Os sócios organizaram-se para gerir a empresa de forma colegiada, de modo que as decisões seriam decididas e negociadas em conjunto. Durante os três primeiros anos da empresa consolidada, os sócios reinvestiram todos os lucros na ampliação do sistema de produção e distribuição, para voltar a crescer. O comando colegiado da empresa teve a preocupação de reforçar os conceitos e o sistema de valores organizacionais, que nortearam a cultura da primeira empresa e formalizaram um compromisso social em torno de suas crenças³⁶.

Após a reorganização, a empresa retomou o ciclo de crescimento. No modelo anterior, o crescimento foi suportado pela associação de empresas. Na empresa unificada, o crescimento trouxe a necessidade de contratação de novas equipes gerenciais. A empresa buscou profissionais experientes, que pudessem agregar as melhores práticas de gestão e visão internacional e ampliar sua capacidade competitiva³⁷.

³⁵ Entrevistas e grupos de foco.

³⁶ Documentos internos.

³⁷ Documentos internos e entrevistas com diretores e gerentes.

Ainda nos anos 90, a **Empresa B** começou um processo de internacionalização, estabelecendo centros de distribuições na América Latina, preparando o caminho para entrada nos demais mercados internacionais.

A meta da empresa é exportar, além de seus produtos, seu modelo de gestão e valores organizacionais. Em 2004 a empresa abriu o capital, viabilizando seus planos de expansão ³⁸.

7.1.2.2 Filosofia empresarial e estrutura de gestão

Os profissionais entrevistados consideram que o sucesso do crescimento da empresa está associado aos princípios e à visão dos fundadores, que são os pilares da cultura organizacional: buscar excelência em seus produtos e serviços bem como estabelecer uma relação de qualidade e identidade com todos os seus públicos, visando melhorar a vida das pessoas. Os fundadores construíram uma empresa baseada em valores, cuja essência é a crença no poder dos relacionamentos. Essa crença orientou todos os aspectos da vida empresarial, do desenvolvimento dos produtos ao tratamento com os clientes e gestão de pessoas, na visão dos entrevistados ³⁹:

“O lema da empresa é: nós fazemos o que acreditamos e temos lucro com isso”.

“O sucesso da empresa são as pessoas, com certeza”.

“A liderança dos fundadores é fundamental. Todos ajudaram a construir o sucesso, mas em torno do pensamento dos fundadores, que representa o eixo da empresa”.

O documento de filosofia empresarial destaca essas crenças:

“A empresa, organismo vivo, é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e sua longevidade estão ligados à sua capacidade de contribuir para a evolução da sociedade e seu desenvolvimento sustentável. Tudo é interdependente. O compromisso com a verdade é o caminho para a qualidade das relações. A busca permanente do aperfeiçoamento é o que promove o desenvolvimento dos indivíduos, das organizações e da sociedade. Quanto maior a diversidade das partes, maior a riqueza e a vitalidade do todo”.⁴⁰

Um dos gerentes entrevistados, que está há menos de seis meses na empresa, relata que “nas empresas onde trabalhou anteriormente nunca vivenciou um ambiente de

³⁸ Documentos internos e entrevistas com diretores.

³⁹ Entrevistas e grupos de foco.

⁴⁰ Documentos internos.

camaradagem e abertura como experimenta nessa”. Sua observação é de que o relacionamento entre as pessoas no dia-a-dia reflete o discurso institucional no tratamento com os empregados, revendedores, fornecedores e consumidores, e que o comportamento dos fundadores é o exemplo vivo desse conceito de relacionamento⁴¹.

O comando colegiado conduzido pelos sócios, constituído na unificação da empresa, funcionou até o final da década de 90, quando foi formado um conselho de administração, composto pelos sócios e conselheiros externos. Paralelamente começou a ser articulado um processo de preparação de sucessão do comando operacional, concluído em 2004.

As características dos sócios são complementares e o corpo social da empresa percebia sua atuação como uma liderança única. Enquanto um traduzia as necessidades dos consumidores e inspirava as reuniões de inovação e mobilização das pessoas, o outro fazia o papel estratégico, representando o celeiro das novas idéias e desafios de mudança. Indicava o potencial de futuro, tendências de novos produtos, oportunidades de modernização e alternativas de crescimento. Um dos sócios representava o pragmatismo e a eficiência. Cuidava da operacionalização dos conceitos, assegurando que os processos e procedimentos viabilizassem a concretização das idéias e cuidava do gerenciamento dos resultados. Todas as decisões eram discutidas e negociadas entre os sócios, com espaço para debates e discordância aberta, até que as decisões fossem construídas em torno dos pontos comuns. Desenvolveram a identidade da empresa, independentemente da identidade de cada um e implementaram um processo gerencial para tornar a empresa independente. Lentamente foram se afastando do dia-a-dia da gestão, para institucionalizar os valores empresariais coletivos⁴².

A estrutura organizacional atual é formada pelo Conselho de Administração, pelo Comitê Executivo e por vários Comitês de Gestão. A dinâmica de funcionamento dos comitês reflete os valores centrais dos fundadores. O processo de gestão é centrado nas relações entre as áreas e as pessoas. As decisões são discutidas exaustivamente, para a construção de consenso. O conselho é responsável pela coordenação das áreas de Comunicação Corporativa, Ação Social e Relações de Mercado. Comitês auxiliares atuam na área de Auditoria e Administração de Riscos e de Recursos Humanos. O Comitê de Recursos Humanos é responsável pela definição das estratégias de desenvolvimento dos funcionários e dá suporte ao Conselho de Administração na avaliação do desempenho e remuneração dos diretores executivos. Esse comitê conta com a participação de dois conselheiros externos.

⁴¹ Entrevista gerencial.

⁴² Dados obtidos em documentos internos e reportagens publicadas sobre a empresa – Casos da Fundação dom Cabral; revista *Exame – Melhores empresas para você trabalhar*, de 2000 a 2006; revista *Carta Capital*, de 2002 a 2006.

A estrutura gerencial é formada por sete diretorias executivas - Operações e Logística, Pesquisa e Desenvolvimento, Comercial, Finanças, Recursos Humanos, Jurídico e Informática. O corpo-chave gerencial da organização é composto de 21 diretores e gerentes, que se subordinam diretamente ao grupo executivo. Esse grupo, junto com o presidente, totaliza 30 pessoas que fazem parte do comitê diretivo da empresa. Na percepção da maioria dos entrevistados, o “modelo de gestão colegiada permeia todas as decisões da empresa”. No grupo de foco esse modelo foi associado à “grande capacidade de mudar e evoluir que caracteriza a empresa”⁴³.

Dentre os vários comitês de gestão, destacam-se os de Desenvolvimento do Capital Humano, Comitê de Ética e Comitê de Segurança. O Comitê de Segurança é composto por profissionais de diversas áreas e seu foco principal é a qualidade dos produtos e a garantia de seu alinhamento aos valores institucionais, diretrizes regulatórias internacionais e respeito ao meio ambiente. O sistema de desdobramento de metas é participativo e envolve todo o corpo gerencial da empresa. O plano estratégico é comunicado e discutido com os gestores, que avaliam o que precisa ser feito em sua área de responsabilidade para viabilizar o plano de metas. Os planos setoriais são analisados e discutidos em grupo, até que haja concordância de todos e os ajustes necessários sejam fruto de um consenso geral⁴⁴.

Além dos comitês de gestão, vários canais de comunicação institucional dão sustentação ao modelo relacional de gestão com os diversos públicos. O público interno, formado pelos empregados, por terceiros que atuam nas dependências da empresa e pelo grupo de estagiários, é considerado um grupo essencial por serem os formadores da cultura organizacional e multiplicadores dos valores institucionais junto aos demais públicos.

Além do sistema de comunicação interna, a empresa conta com dois instrumentos de gestão da relação com o público interno. A Ouvidoria é um canal de diálogo implementado recentemente, com a missão de receber as manifestações dos funcionários e identificar oportunidades de evolução em políticas, processos e normas internas. A Ouvidoria trata das questões diretamente ligadas aos princípios e valores organizacionais. O público interno também é ouvido de forma sistemática, através da pesquisa de clima organizacional.

A empresa mantém vários canais de diálogo com os representantes comerciais, que são o alicerce do sistema de vendas diretas e do relacionamento com os consumidores. O sistema estrutura-se em torno de reuniões mensais, jornais e revistas, uma central de orientação por telefone e um *site* interativo na internet, com atendimento *on-line*. Além disso,

⁴³ Entrevistas com gerentes e grupos de foco.

⁴⁴ Entrevistas gerenciais e grupos de foco.

é feita uma pesquisa anual em que a satisfação dos representantes comerciais é monitorada de forma sistemática.

A rede de parceiros e fornecedores é considerada crítica para o processo de gestão, e a empresa faz um esforço permanente para aperfeiçoar a comunicação e o relacionamento com esse público. A satisfação dos fornecedores é pesquisada periodicamente desde 1993. Recentemente foi criada uma estrutura gerencial dedicada ao relacionamento com fornecedores, para identificar oportunidades de melhoria nos processos internos.

Os consumidores formam um público-chave, que, desde a fundação da empresa, é ouvido de forma sistemática. A empresa mantém um processo contínuo de pesquisas de satisfação com os consumidores, cujos indicadores são analisados e monitorados nos comitês de gestão.

Uma importante ferramenta de suporte ao sistema de gestão é o processo de treinamento dos representantes comerciais, que atuam junto aos consumidores. O conteúdo dos treinamentos é amplo, cobrindo questões sobre produtos, qualidade, segurança, tecnologia, relacionamento e inclui temas tais como ética e cidadania. Os entrevistados realçaram que o investimento nas relações com a força de vendas “está no DNA da empresa”, e que o forte esquema de treinamento dos representantes comerciais é “uma atividade pulsante e dinâmica”⁴⁵.

Especial atenção é dada aos programas relacionados aos valores e princípios que regem a vida institucional, sua missão e visão de futuro. A formação dos funcionários internos que se relacionam com os representantes comerciais é intensiva, com programas periódicos de atualização. Os novos profissionais são acompanhados de perto pelos mais experientes, para assegurar a continuidade dos relacionamentos nas movimentações de pessoal interno.

7.1.2.3 Estratégias de negócio

Apesar do indiscutível sucesso dos resultados de crescimento, a empresa continua focada na estratégia de continuar crescendo através da ampliação da presença nos mercados internacionais, num ambiente competitivo cada vez mais agressivo.

⁴⁵ Grupos de foco.

O foco de curto prazo é a consolidação dos investimentos realizados nos últimos três anos, ao mesmo tempo em que a empresa busca maior eficiência em seus processos operacionais, visando ao aumento de produtividade. Isso significa que a empresa pretende crescer nos próximos anos, sem aumentar a estrutura atual, através de ganhos de escala. Entre as preocupações explicitadas pelo corpo gerencial, destacam-se a necessidade de equilíbrio dos movimentos de curto e longo prazo e a manutenção do espírito inovador que marca a tradição da empresa.

A criatividade de *marketing* é vista como um fator crítico do sucesso da empresa. Os produtos inovadores da empresa não se originaram da pesquisa e desenvolvimento. Ao contrário, a concepção do produto, a formulação dos conceitos e dos sistemas de comercialização é que determinam a linha de pesquisa das tecnologias que os viabilizam. Essa concepção é fruto de um processo continuado de interação entre os representantes comerciais, que traduzem a voz dos consumidores, dos profissionais de *marketing*, que, em conjunto com a equipe de pesquisa e desenvolvimento, promovem reuniões mensais para debater os objetivos de inovação. Tendo definida a concepção do que se deseja, a área de pesquisa e desenvolvimento aciona os centros de desenvolvimento de pesquisa com que mantém parceria, especialmente em universidades americanas e européias, para comprar as tecnologias disponíveis e viabilizar o conceito formulado pelo grupo. Esse modelo tem sido responsável pela velocidade de implementação de produtos novos e pelo sucesso de sua aceitação pelos consumidores, a um custo de pesquisa mais competitivo do que os concorrentes ⁴⁶.

7.1.2.4 Movimentos recentes de mudanças organizacionais

A história da empresa é marcada por mudanças organizacionais constantes, para atender a sua demanda de crescimento. As entrevistas indicam que as mudanças têm sido conduzidas de forma incremental, sem relatos de ruptura significativa, tendo como fio condutor o modelo de gestão. Os entrevistados chamam a atenção para a capacidade de preservação da forte cultura organizacional ao longo dos anos.

⁴⁶ Documentos internos.

As principais transformações ocorreram nos últimos 10 anos, quando a empresa passou por um processo de significativa ampliação da produção que substituiu suas fábricas por instalações mais modernas, resultando na ampliação de sua capacidade produtiva em cinco vezes. Novas técnicas foram implantadas para atender às demandas de modernização. Maior ênfase foi dada às questões ambientais como fator de sustentabilidade empresarial, que mudou os processos de manufatura, pesquisa e desenvolvimento.

Alguns entrevistados consideram que a conquista das certificações ISO - International Standards Organization - fez a empresa entrar numa nova era conceitual de negócios, alterando profundamente o sistema de logística e a gestão de pessoas. Outros entrevistados destacam o início da internacionalização e a implementação do processo de desdobramento de metas, baseado no conceito de *Balanced Scorecard*, como marcos de mudança. Um dos fatores considerados uma “mudança dramática” pela maioria dos entrevistados foi o índice de crescimento nos últimos três anos, que provocou um alto nível de recrutamento externo, especialmente em funções de liderança ⁴⁷.

Os gestores entrevistados consideram que o principal desafio da empresa é a expansão internacional. Consideram que chegaram a um padrão de excelência na operação nacional e que as experiências internacionais, embora bem sucedidas do ponto de vista de resultado, ainda exigem um esforço muito grande para que funcionem adequadamente. Os entrevistados avaliam que o modelo de venda direta que desenvolveram deu certo em outros países. Vários entrevistados, no entanto, relatam que a experiência internacional tem caminhado na base do ensaio e erro. Acreditam que precisam transformar a experiência fora do país num caso de sucesso, para provar que podem tornar-se uma empresa internacional, replicando o modelo e os processos de negócio em países distintos ⁴⁸.

As lideranças destacam que a **Empresa B** precisa se tornar cosmopolita e multicultural e para isso precisa desenvolver a capacidade de interagir com diferentes culturas e de se expressar em múltiplas linguagens. Além disso, a expansão dos negócios significa ampliação rápida das redes de representantes, parceiros e fornecedores, o que requer uma desenvoltura e capacidade para identificar e atrair profissionais, nos diversos países, que, além das competências requeridas para o trabalho, sejam identificados com as crenças e os princípios da organização. A estratégia da empresa é incentivar o empreendedorismo e a autonomia dos gestores, para atuar de forma descentralizada. Isso requer, além do alinhamento filosófico das lideranças nos diversos locais, “o desenvolvimento de processos mais robustos e melhor

⁴⁷ Grupos de foco.

⁴⁸ Entrevistas com diretores.

gestão de conhecimento”. Um dos entrevistados relata que a estratégia é “nacionalizar a liderança nos países e facilitar a sua vida através da centralização dos processos rotineiros”. Algumas preocupações com a internacionalização estão direcionadas para a gestão de pessoas. Vários entrevistados consideram a capacidade de manter e atrair mão-de-obra qualificada em outros países fora do país um desafio importante ⁴⁹.

Na ocasião em que essa pesquisa foi realizada, a empresa tinha concluído o processo de sucessão da principal liderança da empresa, passando a ser conduzida por um presidente de carreira. Embora os fundadores não estejam atuando no cotidiano da empresa, foram mencionados freqüentemente pelos entrevistados como referência para seus comentários.

A percepção comum dos entrevistados é que o sucesso da empresa é associado à qualidade da liderança de seus fundadores:

“São líderes diferentes que se complementam de forma incrível, são individualmente brilhantes e muito capazes”.

“A empresa nasceu da diversidade, que é seu principal adubo”.

“Os fundadores continuam a ser pessoas imprescindíveis, e se morressem hoje o valor na bolsa despencaria”.

O perfil dos fundadores, associado à grande capacidade de mudar e evoluir, é apontado pela maioria dos entrevistados como alicerce do sucesso da empresa. Alguns entrevistados deram destaque ao modelo de gestão colegiada, como fator de preservação da cultura e do alinhamento entre o discurso e as práticas gerenciais ⁵⁰. De modo geral, os entrevistados mencionaram a sucessão de forma natural, apesar de reconhecerem a existência de tensão desse processo.

7.1.2.5 Sistema de Recursos Humanos

A estrutura de Recursos Humanos é formada por cinco departamentos – Treinamento, Desenvolvimento de Recursos Gerenciais, Clima Organizacional, Administração de Pessoal e Consultoria de RH. Os consultores atuam junto aos gerentes de linha. O sistema de recursos

⁴⁹ Entrevistas com presidente e diretores.

⁵⁰ Entrevistas gerenciais.

humanos é organizado em torno dos processos de planejamento, recrutamento e seleção, gestão do desempenho, gestão de carreira, clima, educação e remuneração.

A diretoria de Recursos Humanos considera que sua missão é criar e implementar as melhores práticas de gestão de pessoas, coordenar os processos de desenvolvimento organizacional e garantir a evolução do clima interno⁵¹. O diretor afirma que a expectativa da equipe de Recursos Humanos é ser percebida pelos empregados como seu legítimo representante. Os profissionais da área se consideram aliados dos empregados, ajudando-os a se preparar para atender à exigência de alto desempenho da empresa e para enfrentar novos desafios. Acreditam que trabalham para aproveitar o máximo do potencial das pessoas, através do sistema de educação e treinamento, programas de reconhecimento e de aperfeiçoamento das relações com os empregados. Clima organizacional é uma prioridade para a área de Recursos Humanos, que visa manter um ambiente em que “o prazer pelo trabalho, a qualidade de vida e o respeito pelo outro estejam sempre presentes”⁵².

A estratégia de recursos humanos é definida em conjunto com o comitê executivo. O planejamento estratégico é articulado em grupo: “avalio o planejamento anterior, faço análise de tendências do ambiente externo, identifico as necessidades internas, analiso a estratégia de negócio e formulo propostas que são discutidas e avaliadas pelo grupo executivo” diz o diretor de RH⁵³.

Os profissionais de RH entrevistados destacam que o sistema de gestão de desempenho da empresa assegura que todos os funcionários têm conhecimento do que a empresa espera deles e como seu trabalho será avaliado. A consistência interna da gestão de pessoas na empresa é garantida pelas políticas que “são todas amarradas”, afirma um profissional de Recursos Humanos. Todos os entrevistados afirmam que os processos que compõem o sistema de recursos humanos e as estratégias empresariais são integrados. Os entrevistados indicam que a **Empresa B** é orientada por um direcionamento forte, definindo de forma muito clara o que espera das pessoas. “Todos sabem para onde devem ir, não existe dissonância aqui dentro”, afirma um dos entrevistados⁵⁴.

O sistema educacional, apontado como um ponto forte da empresa, tem um grande foco nas funções comerciais e operacionais⁵⁵. A aprendizagem prática sempre foi enfatizada na preparação dos gestores, orientada por um profissional mais experiente. De um modo

⁵¹ Entrevistas com profissionais de Recursos Humanos.

⁵² Entrevistas e documentos internos.

⁵³ Entrevista com diretor de RH.

⁵⁴ Grupos de foco.

⁵⁵ Documentos internos e entrevistas.

geral, as pessoas desenvolvem-se na empresa, mudando de área e conhecendo o processo de negócio como um todo, caminhando horizontalmente na estrutura. A crença subjacente ao processo de desenvolvimento é que “a gente aprende fazendo”. O diretor de Recursos Humanos afirma que a pessoa se desenvolve pelo fato de ser um talento, não é pelas ações institucionais de formação profissional promovidas pela empresa. “Jogamos as pessoas na fogueira e, se sobrevivem, a gestão de talentos foi boa”⁵⁶.

O mecanismo de desenvolvimento preserva a cultura organizacional, mas a percepção comum entre os entrevistados é de que o processo atual não tem capacidade suficiente para atender às necessidades de crescimento da organização. Em todas as entrevistas foi observada uma forte preocupação com o equilíbrio entre recrutamento externo e interno, para não perder a identidade da empresa. Recentemente várias posições de diretoria foram preenchidas com profissionais contratados no mercado, representando 50% do grupo executivo. A equipe de Recursos Humanos considera a integração desses profissionais um desafio:

“A demanda de preparação de líderes é elevada e difícil de atender, as mudanças das pessoas entre as áreas têm sido muito freqüentes, o executivo não consegue amadurecer no cargo, o que representa um risco para o desenvolvimento do seu alicerce”.

“A empresa precisa trazer pessoas que aportam novas competências, mas ao mesmo tempo em que promove sua adaptação às peculiaridades da empresa, precisa assegurar que encontrem o espaço necessário para introduzir novos modelos de trabalho”.

Os entrevistados consideram que a cultura da **Empresa B** é muito forte e isso dificulta o processo de adaptação dos novos gestores:

“Temos alta performance, nossos resultados de negócio são excepcionais, mas acho que perdemos uma parte das pessoas, por que não se adaptam às nossas regras e ao modelo de gestão”.

“O processo de decisões compartilhadas é positivo, mas requer muito tempo para construção de consenso. Os gestores que vêm do mercado têm expectativa de autonomia para tomar decisões, mas aqui ninguém toma decisão sozinho”.

O inventário de fatores positivos da gestão da **Empresa B** é realçado por todos os entrevistados. No entanto observa-se em todas as entrevistas uma dúvida quanto à capacidade de sustentação do modelo construído até aqui, diante do plano de crescimento futuro e do programa de internacionalização em mercados mais sofisticados.

⁵⁶ Entrevista com diretor de Recursos Humanos.

7.1.2.6 Percepção sobre a atuação da área de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos “era muito pobre até 1999”, conforme observado por todos os entrevistados. Até então, o sistema de Recursos Humanos era composto de funções administrativas, recrutamento e seleção, e o foco do treinamento interno era exclusivamente operacional e técnico. As funções administrativas essenciais e os programas de treinamento da força de vendas representavam eram o centro dos projetos desenvolvidos pelo setor. Há cinco anos, foi feita uma reformulação no sistema de Recursos Humanos, com a contratação de um novo diretor, quando os temas relacionados à gestão de pessoas foram incorporados à agenda executiva da organização ⁵⁷. Nos dois primeiros anos da reestruturação da área, o diretor de Recursos Humanos investiu em modernização tecnológica, desburocratizando as atividades administrativas. Os sistemas de gestão de pessoas foram revistos, incorporando funções de desenvolvimento organizacional, educação corporativa, planejamento de carreira e sucessão. A estrutura de remuneração foi revista e melhorada e os processos de avaliação de desempenho, perfil e desenvolvimento gerencial passaram a ser administrados de forma colegiada pelo comitê executivo. A área de Recursos Humanos passou a participar das discussões estratégicas e do desenho organizacional.

Os profissionais de Recursos Humanos construíram um relacionamento de proximidade com os gestores de todas as áreas e esse é um ponto muito valorizado pelos entrevistados. A área é avaliada pelos gestores de linha de forma positiva, pela boa capacidade de implementação dos programas e pela postura de ajuda e suporte às operações: “RH não emperra a gente para fazer as coisas e faz tudo que precisa para atender o cliente interno” ⁵⁸.

Os profissionais de Recursos Humanos consideram que os rituais existentes foram adequados até agora, mas acreditam que os processos da área precisam ser melhorados para assegurar que a empresa conte com as competências necessárias para o futuro. Apesar da preocupação com o futuro, os comentários indicam que a equipe está direcionada para a *execução* do modelo já implementado ⁵⁹:

⁵⁷ Entrevista com o presidente.

⁵⁸ Grupos de foco.

⁵⁹ Entrevistas com profissionais de Recursos Humanos.

“Devido ao crescimento rápido da empresa a agenda de trabalho é carregada de muitas demandas pontuais, o que vem forçando a valorização do curto prazo, não havendo tempo para pensar nas ações de longo prazo”.

“A atuação de Recursos Humanos está mais focada na execução das políticas do que formulando a direção dos rumos da gestão de pessoas”.

Observa-se no relato dos entrevistados uma ambigüidade na análise de Recursos Humanos. De um lado, os pilares positivos das relações do trabalho, que são marcadas pelo conceito de “ganha-ganha”, são percebidos pelo corpo social da empresa como decorrentes da filosofia e da iniciativa dos fundadores e não são vistos como decorrentes da atuação de Recursos Humanos. Na percepção dos gestores entrevistados, a reformulação da estrutura de Recursos Humanos foi uma reação às “ondas de mudança organizacional” que ocorreram, portanto não foi um movimento proativo da área. Por outro lado, o sistema de gestão de pessoas é percebido pelos entrevistados como coerente com a lógica do modelo estratégico adotado pela empresa, que é fundamentado na inovação e na proximidade com o cliente ⁶⁰. “A empresa vende relacionamentos”, afirma um entrevistado, e, em consonância com essa proposta, a gestão de pessoas da empresa foi estruturada “sob a égide da cooperação e da decisão colegiada”. A área de Recursos Humanos atua com “forte parceria com as demais áreas da empresa”, afirmam vários entrevistados.

Vários entrevistados manifestaram apreensão com “a armadilha do orgulho do sucesso”, que poderia afetar a capacidade crítica da empresa num momento de tantas mudanças ⁶¹. O diretor de Recursos Humanos realça que faz parte da tradição da empresa produzir internamente seus programas institucionais, desenvolvendo-os sob medida para a estratégia e os valores da organização. Essa prática tem sido considerada um dos fatores-chave da consistência interna, mas aumenta a quantidade de horas trabalhadas e pressiona a eficiência do sistema como um todo, segundo o diretor. Além disso, essa prática pode afetar a capacidade de inovação, na medida em que a perspectiva interna não é confrontada com visões diferenciadas do mundo externo.

Apesar dos relatos extremamente positivos sobre a área, todos os entrevistados consideram que a área não conseguiu “passar à frente do crescimento da empresa” para buscar ou desenvolver novos modelos. A área de Recursos Humanos participa da evolução da organização, mas não é impulsionadora das mudanças ⁶². Essa questão foi exemplificada

⁶⁰ Fundamentação Teórica, página 50

⁶¹ Entrevistas gerenciais e grupos de foco

⁶² Entrevistas gerenciais e grupos de foco.

através do programa de equipes de gestão semi-autônomas, que faz parte da estratégia de manufatura. Esse programa requer um significativo esforço de mudança na operação, exige forte investimento educacional, alteração nos sistemas de gestão de *performance* e nos processos de avaliação de desempenho. Na percepção dos entrevistados, a área de Recursos Humanos participa do grupo de projeto, mas não está preparada para antecipar as mudanças necessárias para um novo modelo de gestão, o que afeta sua capacidade de contribuição ⁶³. Alguns diretores realçam que o foco estratégico para os próximos anos é a busca da eficiência operacional, para sustentar as próximas ondas de crescimento do negócio, sem ampliar as estruturas atuais. No entendimento dos entrevistados, a empresa quer desenvolver o eixo de eficiência operacional sem abrir mão do modelo já consagrado: “A informalidade, característica da empresa, torna a gestão gostosa, mas chega uma hora que os processos de trabalho têm que ser mais formais e precisam ser registrados”. Esse posicionamento estratégico implica mudanças significativas em alguns processos de trabalho, requer a implementação de novas metodologias e preparação dos profissionais envolvidos. No entanto os entrevistados observam que nenhuma iniciativa está sendo tomada pela equipe de Recursos Humanos para suportar essa estratégia empresarial.

O clima organizacional é um dos pilares centrais de sustentação do modelo de gestão de pessoas, na visão de todos os entrevistados. Apesar do foco gerencial sobre o tema, os resultados de favorabilidade registrados nas pesquisas internas, nos últimos três anos, indicam uma tendência de deterioração (73% em 2004 e 69% em 2006) ⁶⁴. Esse fator preocupa os entrevistados de forma geral e, segundo afirma um diretor, “trata-se de um desafio cotidiano, que exige atenção de todos os gestores da empresa, tornando-se maior na proporção direta do crescimento do número de funcionários” ⁶⁵. O Diretor de Recursos Humanos acredita que a questão de clima organizacional está relacionada ao conjunto de mudanças que está ocorrendo na empresa, mas estabelece uma relação entre as expectativas internas e a imagem externa da empresa, para explicar a queda nos resultados da pesquisa. O diretor considera que a imagem positiva projetada na mídia se tornou um fator de pressão de fora para dentro, que aumenta o grau de exigência internamente. Vários profissionais de Recursos Humanos consideram que a elevada exposição da empresa ao mundo externo funciona como fator de pressão, na medida em que aumenta a expectativa dos funcionários por “padrão de serviços fora da realidade”. Em contrapartida, essa questão é vista de forma diferente pelos gestores de linha, que

⁶³ Grupos de foco

⁶⁴ Dados publicados no *site* da empresa.

⁶⁵ Entrevistas gerenciais.

consideram a imagem externa um facilitador do trabalho de Recursos Humanos. Um dos entrevistados relata que “tem uma visão crítica de Recursos Humanos porque considera que a força da marca facilita muito a atuação da área”. Na opinião desse entrevistado, os atributos da marca são transferidos para a imagem de Recursos Humanos.

O momento de expansão da empresa é visto com inquietação por todos os entrevistados. Os relatos destacam a diversidade das variáveis de mudança que estão acontecendo simultaneamente, pressionando o sistema de gestão de pessoas e a cultura organizacional. Vários entrevistados apontam que o tamanho da empresa aumentou e a estrutura de Recursos Humanos permaneceu a mesma, sendo insuficiente para atender a todas as necessidades do momento. Segundo o Diretor de Recursos Humanos, “a mesma equipe faz tudo – resolvemos o presente e pensamos o futuro, não conseguimos equilibrar a vida profissional e pessoal, que é um dos valores institucionais, e corremos o risco de descolar a prática do discurso”.

Na ocasião em que a pesquisa foi feita, o papel de Recursos Humanos estava sendo questionado tanto pelos gestores como pelos profissionais da área. Os relatos dos entrevistados indicam que a área de Recursos Humanos encontra-se num momento de transição, fechando um ciclo, mas sem clareza quanto ao rumo a seguir. De um lado há um reconhecimento dos entrevistados sobre o papel positivo que a área exerceu nos últimos anos, com destaque para a qualidade do relacionamento com os gestores. De outro lado, várias observações refletem uma preocupação com o posicionamento da área devido ao momento de expansão da empresa e suas implicações do ponto de vista da cultura organizacional, metodologias de gestão, aquisição e desenvolvimento de competências necessárias para suportar o crescimento do negócio. Na percepção do diretor de Recursos Humanos, “os gestores acham que somos muito parceiros, mas reclamam mais atenção. Temos que pensar numa nova estrutura para atender essas expectativas, estamos tentando melhorar os processos, mas o papel que a área deve assumir nesse processo ainda é uma incógnita para nós”⁶⁶.

Uma das contradições apontadas por alguns entrevistados é que a área de Recursos Humanos faz o papel do gestor, quando coordena reuniões de gestão das áreas, conforme o ritual da **Empresa B**. “Não sei se esse deve continuar a ser um papel de Recursos Humanos, mesmo que os temas sejam relacionados a mudanças estruturais, identificação de potenciais, clima organizacional, etc”, afirma um entrevistado. Esses temas fazem parte da agenda de gestão compartilhada, não são decididos com os chefes diretos. O ritual da empresa combina

⁶⁶ Entrevista com diretor de Recursos Humanos.

“hierarquia tradicional com os comitês de gestão e grupos de decisão colegiada. O dilema desse modelo é delimitar o nível de autonomia do gestor”⁶⁷.

Algumas preocupações relacionadas com a internacionalização foram apontadas pelos entrevistados, nas áreas de gestão do conhecimento, recrutamento de profissionais em outros países e governança. Na questão de gestão do conhecimento, os entrevistados, de maneira geral, consideram que não existem mecanismos formais, para estruturar o aprendizado da organização, que sejam adequados para o novo momento da empresa. O processo de aprendizagem através da prática no trabalho, adotado pela empresa, associado ao compartilhamento do conhecimento que ocorre nos inúmeros comitês de gestão, é percebido por todos os entrevistados como insuficiente para suportar o crescimento previsto nos próximos anos, atuando em países diversos. O processo de inovação na empresa “tem sido focado no resultado, sem foco na organização e na documentação do conhecimento que vai sendo construído”⁶⁸. O diretor de Recursos Humanos entende que algumas iniciativas começam a ser tomadas, mas de forma incipiente e desintegrada: “não sabemos o que é exatamente a gestão do conhecimento”.

Os profissionais consideram que a capacidade de atração de talentos fora do país, onde a imagem institucional ainda não é forte, pode afetar os planos de expansão internacional. Receiam que isso possa elevar os níveis de remuneração, desequilibrando a rentabilidade das unidades de negócio ou gerando inconsistência interna entre os diversos países, o que pode dificultar a rotação entre funções. A área de Recursos Humanos ainda não tem clareza de como deve conduzir as políticas de pessoal para assegurar alinhamento corporativo e localização nos países em que vai operar, apesar da estratégia agressiva de internacionalização que está sendo implementada.

A questão da governança das unidades fora do país é outro desafio que ainda não foi equacionado. A solução adotada, por enquanto, é replicar a estrutura da matriz nas unidades operacionais, que será administrada de forma matricial pelas áreas corporativas, ao mesmo tempo em que responde operacionalmente ao gestor da localidade. Essa estrutura traz algumas vantagens e também desafios. Entre as vantagens, há a garantia de replicação da cultura e dos processos nas novas unidades. O controle da gestão dos processos passa pelo crivo do chefe local e também da diretoria responsável na matriz. Essa estrutura, entretanto, tende a se tornar pesada, porque aumenta os pontos de controle e exige maior número de pessoas para supervisionar os processos. “Num momento em que a empresa busca eficiência operacional e

⁶⁷ Grupos de foco.

⁶⁸ Entrevistas gerenciais.

redução dos custos fixos, esse modelo pode representar um aumento da pressão por resultados imediatos nas unidades internacionais”, afirma um diretor.

7.1.2.7 Percepção do principal gestor de Recursos Humanos sobre sua preparação para lidar com o momento da organização

O atual diretor de Recursos Humanos da **Empresa B** argumenta que assumiu a posição numa fase favorável, pois o processo evolutivo da área já tinha sido iniciado por seu antecessor. Em sua visão, a evolução promovida na área foi muito significativa, mas ainda não é um processo consolidado. O forte movimento de transformação da empresa e a natureza das demandas de futuro estão desafiando a forma de atuação tradicional da área de Recursos Humanos e exigindo respostas diferenciadas.

Do ponto de vista acadêmico e prática profissional, sua trajetória inclui a formação básica em Psicologia, com especialização na Gestão de Processos e Desenvolvimento Organizacional. Além disso, fez uma pós-graduação em gestão de negócios. Atua na área há mais de 15 anos, tendo passado por empresas de manufatura e serviços. Em sua percepção, as empresas em que atuou anteriormente à **Empresa B** possuem boa reputação em seus mercados de atuação e destacam-se pela qualidade da gestão ⁶⁹.

Apesar de sua formação profissional e experiência, o diretor de Recursos Humanos não se considera preparado para assumir a liderança do processo de gestão da mudança que a organização enfrenta nesse momento.

7.1.3 Empresa C

7.1.3.1 Visão geral

A **Empresa C** atua no setor de tecnologia, mercado altamente competitivo, que vem passando por transformações radicais nos últimos anos. A dinâmica de funcionamento do setor

⁶⁹ Revista *Exame - Maiores e Melhores*, de 2000 a 2006.

foi afetada por quatro forças principais – privatizações, internacionalização dos mercados, surgimento de novas tecnologias e a tendência de fusões entre os grandes conglomerados empresariais.

A **Empresa C**, estatal privatizada há vários anos, tem o propósito de se tornar a organização que mais cresce no setor. Para alcançar esse objetivo, a empresa tem o desafio de reverter uma tendência de resultados negativos que marcou o ciclo de 2002 a 2005 quando sua receita se manteve estável e o EBITDA médio foi 50% inferior ao resultado do setor. A empresa fez um esforço gerencial concentrado em 2006 e alcançou um crescimento de 7% na receita e 20% de crescimento no percentual de EBITDA. Esse resultado teve um significado especial para a organização, porque reverteu uma tendência negativa. No entanto, os gestores realçam que esse crescimento ocorreu num conjunto de produtos cuja tecnologia será substituída nos próximos anos e ponderam que, embora seja um resultado importante no curto prazo, não é o caminho de sustentação para o futuro ⁷⁰.

O público interno considera que a empresa foi uma referência de excelência em sua área de atuação, orientada pelo princípio de inovação em tecnologia de ponta. Os profissionais mais antigos manifestaram um forte orgulho de terem participado da construção da empresa, ressaltando que os valores institucionais mais importantes eram a qualidade do produto e o relacionamento de confiança construído com os clientes ⁷¹.

Os vínculos profissionais da força de trabalho com a **Empresa C** foram marcados por um forte sentido de fazer parte de uma organização especial, que tinha a missão de modernizar o país. A narrativa dos entrevistados indica que esse sentimento afetou a transição da organização ao contexto competitivo que marcou o período pós-privatização.

Após a privatização, a empresa passou a enfrentar uma forte concorrência que se instalou no país. A estratégia adotada na época foi a estruturação da área comercial e a preocupação com tecnologia, que fez parte da tradição da estatal, deixou de ser prioridade. Na visão dos entrevistados, isso levou as áreas de produção, pesquisa e desenvolvimento a perderem o poder de influência que sempre tiveram na definição das estratégias empresariais. Para a maioria dos entrevistados, a privatização teve um efeito negativo, tanto do ponto de vista da relação com os empregados como da qualidade do serviço aos clientes. Argumentam que os investimentos foram postergados ou deixaram de ser feitos, provocando deterioração e sucateamento da infra-estrutura. Os funcionários desenvolveram uma postura muito crítica em relação ao primeiro controlador, cuja alta administração, na sua visão, teve comportamentos

⁷⁰ Documentos internos e entrevistas com o presidente e vice-presidente.

⁷¹ Teses de dissertação de mestrado defendidas por três profissionais da empresa e grupos de foco.

desalinhados com a história da organização, “praticando uma gestão perdulária e usando recursos da empresa em benefício pessoal”. Segundo um entrevistado, “os diretores executivos construíram feudos, cada um cuidava dos interesses de sua própria área”.

Paralelamente aos problemas internos mencionados, a matriz do grupo enfrentou sérios problemas financeiros, gerando uma crise organizacional que colocou a **Empresa C** numa situação muito difícil. Essa crise acentuou o foco nos resultados financeiros de curtíssimo prazo, em detrimento da qualidade da gestão empresarial. A dívida chegou a cinco bilhões de reais em 2001, contra um faturamento de sete bilhões. Os entrevistados relatam que “essa gestão levou a uma profunda desmotivação dos profissionais antigos, que se sentiam parceiros da história de sucesso da empresa e não se conformavam com a decadência da organização” ⁷². Segundo os entrevistados, a organização enfrentou a fragilização de sua capacidade de produzir resultados no momento de acirramento competitivo do setor. A concorrência conseguiu conquistar 70% do mercado, atacando a principal linha de produtos da **Empresa C**.

Recentemente, a empresa foi vendida para outro grupo, que se encontra numa intensa fase de expansão. A necessidade de mudança era um anseio coletivo do corpo de funcionários e o novo controlador foi recebido com muita euforia, especialmente por sua capacidade financeira e tecnológica, condição necessária para os investimentos em infra-estrutura ⁷³.

A forte expectativa que cercou a chegada dos novos gestores foi frustrada nos primeiros meses. Os funcionários sentiram a abordagem inicial dos gestores como uma “profunda intervenção na rotina de trabalho e as primeiras medidas foram interpretadas como “demonstração de desconfiança”. De imediato, todas as decisões foram concentradas nas mãos do presidente e vice-presidente, com fortes mecanismos de controle. O corpo diretivo foi trocado no primeiro ano, e a maioria foi substituída por profissionais do mercado. No primeiro ano, a nova gestão focalizou a reorganização da estrutura empresarial e o saneamento da dívida. Na avaliação dos novos gestores, a **Empresa C** encontrava-se fragmentada, permeada por idéias conflitantes, que conduziam as áreas funcionais para direções distintas. A prioridade do comando executivo foi colocar em prática vários controles financeiros e medidas de redução de custos. Nas demais áreas da gestão, a intenção dos administradores era preservar o funcionamento rotineiro da organização, enquanto iam conhecendo a empresa. Os relatos dos entrevistados sobre o passado recente indicam um cenário confuso:

⁷² Entrevistas com diretores e grupos de foco.

⁷³ Entrevistas com diretores.

“Estão nos confundindo com os estrangeiros que passaram por aqui antes”.

“Os novos gestores não conheciam a empresa e foram descobrindo o funcionamento dos processos na prática, por ensaio e erro”.

“Experimentou-se muita coisa simultaneamente [...] e a direção foi mudada várias vezes”.

“Havia uma visível falta de clareza sobre a estratégia dos executivos recém-chegados”.

A articulação de um novo modelo de gestão só começou no segundo ano. Os entrevistados consideram o movimento de transformação como uma promessa de melhoria no sistema de gestão de pessoas, mas os “anos amargos vividos após a privatização ainda estão muito presentes na memória de todos”. Manifestações de esperança e desconfiança estiveram presentes em quase todos os relatos dos entrevistados ⁷⁴.

7.1.3.2 Filosofia empresarial e estrutura de gestão

A valorização do crescimento empresarial é o elemento central que orienta a filosofia empresarial do novo grupo controlador, baseado na premissa de que o trabalho das pessoas é a energia que faz a organização crescer: “a empresa cresce, abre novas oportunidades de carreira e as pessoas crescem junto”. Os valores do crescimento empresarial e do trabalho, na filosofia da empresa, são associados aos conceitos de disciplina, dedicação e determinação para buscar solução dos problemas e produzir resultados. Esses conceitos são enfatizados em todos os documentos internos e no discurso do presidente e vice-presidente. Destaque especial é dado ao conceito de austeridade, que o grupo espera que seja observado no trato com os recursos da empresa, na simplicidade dos processos e das estruturas organizacionais. A filosofia empresarial é complementada com o conceito de responsabilidade social, que pressupõe um tratamento de respeito e justiça com os públicos em geral, com ênfase no público interno. A filosofia empresarial proposta contém conceitos familiares à cultura organizacional anterior à privatização e por isso foi muito bem recebida. Por outro lado, contém várias premissas novas, que pressupõem o desenvolvimento de atitudes e comportamento muito distintos das práticas vigentes.

⁷⁴ Entrevistas, grupos de foco e documentos internos.

O presidente da **Empresa C** deu especial atenção à divulgação da filosofia empresarial, procurando combinar os princípios e valores da matriz estrangeira, com seu próprio estilo, que é baseado num modelo de gestão estruturado, focado em processos de trabalho disciplinados.

A empresa funciona como um grupo formado por cinco empresas, que operam como divisões de negócio complementares e emprega aproximadamente 14 000 funcionários. A pesquisa para este estudo de caso foi realizada na empresa principal, que conta com 6 900 empregados. Cada divisão mantém processos de negócio específicos, sob a coordenação de um diretor-geral. As divisões são conectadas entre si e com a empresa principal, através de um processo integrado de formulação da estratégia empresarial, pela gestão de recursos humanos e de finanças, conduzidos pelo Presidente da empresa. O principal executivo de cada divisão de negócio se reporta ao Vice-presidente, que é responsável pela coordenação do processo gerencial.

A estrutura organizacional atual é composta por dois grupos: corporativo e operações. O grupo corporativo se reporta ao Presidente, sendo formado pelo Vice-Presidente e seis Diretores Executivos: Financeiro, Jurídico, Assuntos Institucionais, Governança Corporativa, Sistemas, Recursos Humanos e Qualidade. Esse grupo responde pelas estratégias empresariais, modelo de gestão, relacionamento com o ambiente externo, políticas e sistemas de controles. O grupo operacional se reporta ao Vice-Presidente e responde pela gestão do negócio - *marketing*, vendas, produção, relações com os clientes, cobrança, administração e gestão das pessoas, tecnologia e suprimentos. As funções especializadas do grupo operacional são coordenadas de forma matricial pelo vice-presidente e diretores do grupo corporativo, que se reportam ao presidente. O Diretor de Recursos Humanos é membro do comitê corporativo e tem espaço aberto para participar da agenda semanal do comitê de operações.

A Ouvidoria e o Comitê de Ética complementam a estrutura de gestão e são administrados de forma conjunta pela área de Recursos Humanos e Governança Corporativa. A Ouvidoria tem a finalidade de manter um canal de comunicação contínuo com os funcionários, para discussão de dúvidas sobre a filosofia empresarial e o compartilhamento de inconsistências e irregularidades observadas no dia-a-dia. O Comitê de Ética tem o objetivo de analisar os casos de desalinhamento de conduta em relação aos valores e princípios empresariais, definir ações específicas e encaminhar a solução dos problemas.

A intenção inicial do Presidente era pôr em prática um modelo colegiado de decisões, no entanto algumas dificuldades afetaram o funcionamento desse conceito. O sistema organizacional é muito complexo e a composição do grupo de executivos só foi concluída em

2006. Os grupos ainda não tinham encontrado a forma ideal de trabalho na ocasião em que essa pesquisa foi realizada. Conforme afirma um entrevistado, “falta integração entre as diretorias, cada um está marcando seu próprio território”. Na percepção de alguns diretores executivos, uma força restritiva importante para o funcionamento do modelo colegiado é o conflito de estilos entre o Presidente e o Vice-Presidente: “Os dois comandantes da empresa têm visões diferentes, que se complementam. No entanto ambos querem que sua opinião prevaleça, gerando uma situação de desarticulação”⁷⁵.

A coordenação administrativa da **Empresa C** pela Matriz é feita através de um sistema de monitoração mensal dos resultados e reuniões de avaliação trimestral, com o envolvimento de todos os diretores executivos.

7.1.3.3 Estratégias de negócio

A meta da **Empresa C** é crescer agressivamente e conquistar novos mercados, mantendo a imagem de provedora de alta qualidade. Para isso, o principal desafio é mudar o ritmo atual da organização, cujo índice de crescimento é inferior ao que os concorrentes vêm mantendo nos últimos anos. A intenção estratégica da empresa é combinar a agenda de crescimento com uma abordagem de eficiência operacional. “Precisamos produzir em escala e reduzir o custo operacional. Para isso temos que equilibrar o tamanho da nossa infra-estrutura à capacidade financeira”, afirma o presidente. Além disso, a empresa tem que se tornar mais ágil no desenvolvimento e lançamento de produtos competitivos: “Desenvolvemos tecnologias antes da concorrência, que por sua vez tem sido capaz de lançar produtos novos na nossa frente”, completa o Vice-Presidente⁷⁶.

Os dois principais executivos realçam que um desafio importante está no campo da cultura organizacional: “Apesar de ter sido privatizada há muitos anos, a influência da cultura estatal continua presente no modo de operar da empresa, o que vem dificultando o posicionamento em relação aos concorrentes”. Acreditam que a reestruturação da área de Recursos Humanos vai contribuir para a agenda de negócios, suportando o desdobramento das estratégias e ajudando os gestores a mudar seu processo de trabalho de forma a aumentar a

⁷⁵ Grupos de foco com profissionais não gerentes.

⁷⁶ Entrevista com o presidente e vice-presidente.

eficiência operacional. A empresa planeja duplicar a capacidade de produção este ano, mantendo o mesmo número de funcionários.

Alguns diretores executivos entrevistados afirmam que compreendem o direcionamento dos dois comandantes da empresa, mas acreditam que está faltando uma definição melhor dos caminhos que serão trilhados para viabilizar a intenção em resultados concretos. Afirmam:

“Há um desejo, uma intenção de acertar, mas falta definir uma estratégia clara para alavancar a empresa na direção prevista”.

“Atuamos de forma operacional e não sabemos ser diferentes, além de não acreditarmos que temos espaço para atuar de outra forma”.⁷⁷

Os representantes dos controladores têm uma virtude que é a rapidez na tomada de decisão, conforme percebido por vários entrevistados. A contrapartida dessa faceta é que muitas iniciativas são realizadas sem planejamento, conforme ilustram executivos e gestores:

“A prioridade muda numa velocidade incrível e os projetos são abandonados sem perspectiva de retorno”.

“A sensação de estar trabalhando em vão, perdendo tempo precioso, que devia ser passado com a família, é mortal para nós. Quando menos se espera os projetos iniciados são abandonados, o esforço foi um desperdício”.⁷⁸

O diretor de Recursos Humanos considera que houve um notável avanço na agenda estratégica nos últimos dezoito meses. Observa, no entanto, que as posições contraditórias do Presidente e Vice-Presidente pressionam o processo de reorientação das práticas gerenciais que está em andamento.

7.1.3.4 Movimentos recentes de mudanças organizacionais

As lideranças que assumiram há três anos estão conduzindo uma profunda reorganização, que muda o modelo de negócio, as estruturas e o conceito de gestão. A expectativa do presidente é promover uma radical mudança nos processos de trabalho e na cultura organizacional. O presidente acredita que, através de um modelo de gestão estruturado, a empresa fará a ponte entre a situação atual e a visão de futuro. Para isso os conceitos, a visão, a missão e os valores foram formalizados e a lógica de operacionalização

⁷⁷ Documentos internos e entrevistas

⁷⁸ Grupos de foco.

foi detalhada num modelo de gestão. O processo de implementação foi elaborado em torno de seis elementos: desdobramento do direcionamento estratégico; gestão do desempenho; princípios de conduta das lideranças; foco nos clientes; gestão de pessoas; e processos de qualidade. Os conceitos, os processos de negócio relacionados e os respectivos indicadores de medição foram formalizados num livreto e discutidos com todos os gestores em encontros gerenciais.

O ponto de partida do processo de mudança foi o Código de Ética, seguindo um ritual de lançamento para todos os gestores e funcionários, num programa que teve uma duração de 10 meses ⁷⁹, através de um intensivo processo de comunicação e *workshops* com os gestores e os funcionários. Esse processo foi feito em cascata para toda a empresa, em reuniões conduzidas por duplas de diretores executivos e facilitadas pela equipe de Recursos Humanos. A etapa final do programa foi a realização de uma pesquisa de ambiente organizacional, para avaliar a evolução das práticas do dia-a-dia em relação aos conceitos preconizados. Esta pesquisa tinha sido concluída recentemente, por ocasião da realização das entrevistas para este estudo de caso. Segundo o Diretor de Recursos Humanos, a pesquisa de ambiente organizacional terá um ciclo anual, para acompanhamento da evolução do rumo e fará parte do sistema de medição dos indicadores da organização. Segundo os profissionais de Recursos Humanos, o lançamento do Código de Ética foi bem recebido pelos empregados. Essa percepção foi confirmada nas entrevistas, em que várias pessoas destacaram o lado positivo dos novos valores, especialmente o foco no crescimento e na valorização do trabalho, que representa “a grande oportunidade da **Empresa C** voltar ao seu antigo padrão de excelência e se tornar perene” ⁸⁰. O resultado da primeira pesquisa de ambiente organizacional indica que os 65% dos funcionários percebem alinhamento das práticas com os conceitos estratégicos. Esse resultado foi considerado muito animador, tendo superado as projeções dos diretores e profissionais de Recursos Humanos.

No momento da realização das entrevistas para este estudo de caso, estava sendo iniciado o envolvimento dos funcionários na elaboração dos planos de melhoria. Os profissionais de Recursos Humanos estão confiantes de que essa fase será um fator importante do processo de mudança. Cada diretoria selecionou representantes dos funcionários para compor uma força tarefa, que tem a função de propor iniciativas que endereçam as principais questões indicadas pela pesquisa de ambiente organizacional. Os grupos devem fazer recomendações para preservação dos principais pontos positivos identificados, que foram o

⁷⁹ Documentos internos e entrevistas com diretores.

⁸⁰ Grupos de foco.

orgulho da marca, a retomada da inovação tecnológica e o relacionamento com o gerente imediato. Do lado negativo, os grupos devem propor ações corretivas para os principais pontos levantados: discrepância entre discurso e prática, comunicação com a base da pirâmide organizacional, integração entre as áreas funcionais e oportunidade de crescimento profissional. Na medida em que os grupos concluírem o plano de trabalho, as ações propostas serão divulgadas para todos os funcionários. O plano prevê um processo de avaliação trimestral da evolução das ações, com a participação do Presidente.

Embora os conceitos e programas tenham sido apoiados por todos os executivos, os diretores entrevistados percebem uma distância significativa entre o desenho do processo e sua viabilização. Um dos fatores apontados como justificativa para o ceticismo é a divergência observada entre os dois principais executivos. Além disso, os executivos entrevistados fizeram uma autocrítica em relação ao posicionamento que estão assumindo no processo de mudança. Embora reconheçam sua responsabilidade na construção do compromisso dos funcionários com as estratégias, vários entrevistados sinalizam que o grupo diretivo não encontrou o caminho adequado para lidar com algumas barreiras ⁸¹:

“Não temos conflito entre os pares, o que falta é disposição coletiva para formar uma equipe de liderança da mudança”.

“Temos espaço para expressão das nossas idéias, [...], mas não existe flexibilidade grupal para mudar o modo de operar”.

“A mudança só será eficaz na medida em que os próprios diretores estiverem coesos e alinhados em relação ao projeto empresarial, o que ainda não está acontecendo”.

Portanto, a **Empresa C** conta com um processo estruturado para conduzir a agenda de transformação, mas as narrativas dos entrevistados indicam que o principal desafio é a mobilização das pessoas e o comprometimento das lideranças para viabilizar a mudança organizacional.

7.1.3.5 Sistema de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos está passando por uma profunda reestruturação, que começou há menos de dois anos. O foco de atenção histórico da área era essencialmente

⁸¹ Entrevistas com Diretores Executivos.

administrativo. Sua estrutura era fortemente centralizada, com pouca presença junto à força de trabalho e gestores. O estilo de atuação era departamental e, mesmo internamente, as gerências da área tinham pouca interação. Há alguns anos, algumas atividades foram descentralizadas para as organizações de campo, no entanto isso não mudou a forma de atuação das equipes da Matriz. As operações descentralizadas tornaram-se um “posto avançado de atividades burocráticas”, afirmam vários entrevistados.

O único destaque daquele período, mencionado com nostalgia pelos entrevistados, foi o sistema educacional “moderno e arrojado” que a empresa tinha no passado, através de parcerias com escolas de ponta no país e no exterior, para formar e desenvolver seus profissionais em especialidades e tecnologias não encontradas no mercado. Após a privatização, os recursos ficaram escassos para manter o sistema educacional. A solução encontrada foi a migração dos programas para a tecnologia de ensino à distância. Os entrevistados enfatizaram que as questões orçamentárias e o ensino à distância provocaram o “empobrecimento do sistema educacional”. Além disso, apontam o aumento da carga de trabalho como um fator restritivo, porque as pessoas não têm disponibilidade de tempo para investir em formação e desenvolvimento.

A principal marca da gestão de Recursos Humanos no primeiro período de privatização, mencionada pela maioria dos entrevistados, foi a introdução do controle do quadro de pessoal e implementação de ações voltadas para a redução dos custos salariais. Algumas metodologias modernas foram incorporadas à gestão de recursos humanos, tais como avaliação 360 graus, sistema eletrônico de avaliação de desempenho e pesquisa de clima. Na visão dos entrevistados, essas ferramentas funcionavam de forma estanque e descontínua, sem uma clareza de propósito e desconectadas da estratégia empresarial⁸². As narrativas indicam que a reação das pessoas a essas ferramentas era de desconfiança.

O novo Diretor de Recursos Humanos considera que sua missão é reverter esse cenário e promover a mobilização das pessoas para viabilizar as metas empresariais. Destaca que seu papel é suportar os gestores na aplicação do novo modelo de gestão e no desenvolvimento da cultura organizacional. Para isso, precisa construir uma relação de parceria com os gestores. Com base nessa premissa, o Diretor da área conduziu uma abrangente reorganização, começando pela formulação da estratégia de Recursos Humanos para suportar as estratégias de negócio. O novo grupo de Recursos Humanos está redefinindo papéis, responsabilidades, processos e programas de trabalho da área.

⁸² Entrevistas e grupos de foco.

A estrutura organizacional foi redesenhada, passando a ser formada por seis departamentos corporativos e uma organização de campo, que se reporta matricialmente aos diretores de negócios. As áreas corporativas são compostas atualmente pelos departamentos de Educação e Treinamento, Comunicação Interna, Planejamento e Sistemas de Informação Gerencial, Desenvolvimento Organizacional e Remuneração. A diretoria de Recursos Humanos também responde pela área de Qualidade, cuja função é viabilizar o modelo de gestão e preparar a organização para aplicar as metodologias de melhoria de processo ⁸³.

Os profissionais da área acreditam que, num ciclo de um ano, a empresa contará com uma base sólida: “O sistema não estará completo, mas terá bons alicerces e tudo indica que é um caminho sem volta”, afirma um gerente da área. A estratégia de gestão de pessoas foi desenvolvida em torno de quatro pilares, os quais serviram de base para a revisão de todas as funções da área: gestão de desempenho, alinhamento e compromisso dos funcionários com a empresa, clima organizacional e eficiência operacional. Para cada um desses pilares foi definido um propósito, programas prioritários para o primeiro ano, processo de trabalho e indicadores de resultados.

O núcleo central do Sistema de Gestão do Desempenho é o desdobramento das metas empresariais em contratos de desempenho individuais, mecanismo implementado recentemente para todos os funcionários. Esse sistema inclui a avaliação de desempenho dos funcionários e análise do perfil profissional, que foi alinhado às competências organizacionais requeridas pela estratégia de negócio. No pilar de alinhamento e compromisso, o sistema de comunicação interna e o desenvolvimento das lideranças são os elementos centrais. Para desenvolver o pilar de clima organizacional, foram feitos vários grupos de foco com representantes de todas as áreas para ouvir as demandas e as sugestões da base de funcionários, que serviram de mapeamento para a formulação dos programas de trabalho. Esse processo será sustentado pela Pesquisa Anual de Ambiente Organizacional, que, na visão dos profissionais de Recursos Humanos, deverá tornar-se um espaço permanente de discussão e endereçamento das questões que afetam os funcionários.

O pilar de eficiência operacional tem dois focos – interno e organizacional. No foco interno, constam as iniciativas de melhoria das funções técnicas de Recursos Humanos. O foco organizacional inclui as iniciativas relacionadas ao modelo de gestão e metodologia de qualidade, que afetam toda a empresa. Todo o processo é centrado em projetos estratégicos,

⁸³ Entrevistas com profissionais de Recursos Humanos.

desenvolvidos por equipes multifuncionais em vários pontos da organização, sob a coordenação da equipe de Recursos Humanos.

O conhecimento do capital humano é considerado um recurso competitivo importante para o crescimento e consta da estratégia de Recursos Humanos. No entanto, na ocasião desta pesquisa, o tema se encontrava em fase incipiente.

Os vários profissionais de Recursos Humanos que participaram das entrevistas estão otimistas e confiantes em que as iniciativas estão consistentes e alinhadas entre si e com as estratégias empresariais. Apesar disso, demonstram estar conscientes de que o corpo social da empresa espera muito mais de Recursos Humanos do que o funcionamento adequado do sistema. Os funcionários “dão sinais de que percebem a evolução, especialmente pela quantidade de programas, mas ainda demonstram descrença”, afirma um gestor da área. O que está em jogo é a construção de confiança e credibilidade, que precisam de tempo e demonstração prática de resultados.

7.1.3.6 Percepção sobre a atuação da área de Recursos Humanos

Um fator comum em todas as entrevistas é a percepção desfavorável dos funcionários sobre a área de Recursos Humanos. Com a privatização, a força de trabalho perdeu o sistema de proteção de emprego e muitas vantagens salariais foram reduzidas. Os funcionários consideram que a área de Recursos Humanos existia para servir ao sistema, sem se preocupar com as pessoas. Mesmo relacionando esses sentimentos com o passado e reconhecendo que a área promoveu avanços importantes em pouco tempo, os comentários atuais são de ressentimento:

“Foram muitos anos de atuação reativa, sem planejamento e sem compromisso com as pessoas”.

“A força de trabalho está aguardando para ver se o que está sendo feito é uma ação eventual, ou se de fato, representa um novo rumo da gestão”.

Paralelamente aos comentários sobre o passado, há uma manifestação comum entre os entrevistados, de valorização da aproximação que a área vem procurando fazer com os gestores da base organizacional:

“O pessoal de Recursos Humanos nunca se preocupou com o que os empregados pensam e jamais adotou conversas em grupo.[...] Reuniões recentes com o Diretor e Gerentes de Recursos Humanos parecem indicar que haverá uma mudança positiva, o que gera um misto de esperança e desconfiança de que vai dar certo”.

“Todos estão de olho na área, para ver o que acontece”.

Mesmo no nível dos diretores, ocorreram manifestações de incerteza quanto à capacidade da empresa de transformar os conceitos em prática. As entrevistas com o nível gerencial indicam que, embora manifestem o desejo de que as mudanças sejam bem sucedidas, as questões conceituais que orientam o modelo de gestão ainda não têm um significado para eles. Portanto, a equipe de Recursos Humanos está operando num contexto de dualidade, entre o desejo da organização de que as mudanças aconteçam de fato e o ceticismo quanto a sua viabilidade prática.

Alterar a percepção negativa do corpo social sobre a área de Recursos Humanos representa um grande desafio para a nova equipe. O diretor da área ressalta que uma de suas preocupações é encontrar formas de desenvolver novos significados para o trabalho e revitalizar os vínculos com a empresa. Esses fatores, em sua avaliação, definem o cenário de desafios que a área enfrenta para promover o engajamento das pessoas:

“No tempo da estatal as pessoas participavam de um projeto nobre, que era associado ao desenvolvimento do país. Trabalhar para produzir resultados financeiros e ser melhor do que a concorrência, não tem o mesmo valor simbólico.[...] Os funcionários antigos perderam o significado do trabalho na privatização e esse vazio ainda não foi preenchido”.

Todos os profissionais de Recursos Humanos que foram entrevistados demonstraram inquietação com a intensidade do desafio profissional que estão enfrentando. O grupo está procurando buscar o ponto de equilíbrio no atendimento às demandas dos funcionários e necessidades da empresa. Todos ressaltam a complexidade da agenda e dos riscos de frustração coletiva, caso não sejam capazes de atender às elevadas expectativas dos funcionários ⁸⁴.

A percepção do Presidente e Vice-Presidente é que a área de Recursos Humanos está se estruturando de forma adequada para atender às expectativas da empresa. Os dois principais executivos consideram que a sinergia do sistema de gestão de pessoas com a área de qualidade vai beneficiar o processo de transformação da empresa ⁸⁵.

⁸⁴ Grupos de foco e entrevistas com profissionais de Recursos Humanos

⁸⁵ Entrevistas com Presidente e Vice-Presidente.

7.1.3.7 Percepção do principal gestor de Recursos Humanos sobre sua preparação para lidar com o momento da organização

O Diretor de Recursos Humanos e Qualidade é graduado em História, tem especialização em Desenvolvimento Organizacional e pós-graduação na área de Administração. Construiu sua carreira em 20 anos de atuação em poucas empresas multinacionais, cuja reputação na gestão de pessoas tem sido apresentada em casos acadêmicos e revistas especializadas⁸⁶.

O Diretor tem uma experiência profissional diversificada e já vivenciou processos típicos da etapa de *construção* e de *realinhamento*. Teve oportunidade de participar de situações empresariais complexas, que envolveram crise financeira, redução de quadro de pessoal e transformação organizacional. Considera que traz em sua bagagem várias competências relevantes para atender aos desafios da **Empresa C**. Apesar disso, ainda não tinha enfrentado um desafio com esse nível de complexidade: atuar como parceiro do presidente na transformação estratégica da empresa, construir os fundamentos da gestão de pessoas, tornar-se parceiro estratégico dos gestores, atuar na resolução dos conflitos entre lideranças e, simultaneamente, revitalizar os vínculos de confiança com a força de trabalho.

7.2 Análise comparativa dos casos

Nesta seção é apresentada uma síntese analítica das três empresas, conforme a percepção dos três públicos pesquisados. A análise está organizada em torno dos quatro temas apresentados no capítulo de metodologia:

- a) Arquitetura de Recursos Humanos
- b) Alinhamento do sistema de Recursos Humanos com a premissa da estratégia empresarial
- c) Posicionamento no modelo das quatro faces da gestão de pessoas
- d) Processo de mudança.

⁸⁶ Entrevista com Diretor de Recursos Humanos.

As empresas analisadas protagonizam movimentos de mudança organizacional significativos, envolvendo fusões, alteração no controle acionário, internacionalização e substituição das principais lideranças, afetando de forma significativa o sistema de gestão de pessoas. Alguns pontos comuns foram observados nas três empresas. Todas estão buscando novas formas de gestão para lidar com os desafios relativos ao crescimento, num ambiente de concorrência acirrada. Para aumentar a capacidade competitiva, a agenda estratégica das três empresas inclui projetos de melhoria da eficiência operacional.

O desenvolvimento organizacional é um elemento comum na declaração da missão de Recursos Humanos das três empresas, o que é coerente com o contexto de mudanças observado. No entanto apenas duas das empresas estão investindo no desenvolvimento de novos padrões de gestão de pessoas de forma estruturada. O escopo tradicional da área de Recursos Humanos foi ampliado em duas empresas, integrando atividades relacionadas ao processo de gestão de desempenho organizacional ao sistema de gestão de pessoas.

7.2.1 Arquitetura de Recursos Humanos

De modo geral, as percepções sobre os elementos que compõem a arquitetura da gestão de pessoas foram muito convergentes entre os grupos entrevistados, por essa razão os resultados foram agrupados por empresa, utilizando cinco critérios de classificação apresentados no Quadro 9 a seguir.

CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO COMPARATIVA DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

LEGENDA:

- 1) A percepção sobre o tema é divergente entre os diversos públicos.
- 2) Elemento não observado.
- 3) Função em fase de desenvolvimento ou implantação.
- 4) Característica presente no sistema, porém funciona de forma insatisfatória. A percepção é consistente nos diversos públicos.
- 5) Característica presente no sistema. A percepção é consistente nos diversos públicos.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	EMPRESA A					EMPRESA B					EMPRESA C				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a. Tradução das estratégias empresariais em metas de Recursos Humanos.			x							x				x	
b. Desdobramento dos objetivos de negócio para todas as áreas da organização.			x							x				x	
c. Gestão dos resultados através de indicadores e medidas, que orientam o processo decisório em toda a organização.			x							x				x	
d. Avaliação do desempenho com base no desdobramento das metas, indicadores e medidas de resultados.			x							x				x	
e. Alinhamento dos fundamentos da gestão de pessoas com a estratégia competitiva.			x					x				x			
f. Políticas e práticas integradas de forma sistêmica, orientadas para o alto desempenho, estrategicamente alinhadas aos objetivos empresariais		x								x				x	
g. Desenvolvimento das competências requeridas pela estratégia para assegurar a qualidade do capital humano.		x						x						x	
h. Desenvolvimento das competências técnicas e operacionais requeridas nos diversos pontos da cadeia produtiva.				x						x					x
i. Alinhamento da força de trabalho aos valores organizacionais.					x					x				x	
j. Desenvolvimento das atitudes e comportamentos estratégicos essenciais para o resultado empresarial.					x		x							x	
k. Gestão da motivação e do comprometimento dos funcionários.				x						x				x	
l. Mecanismos de atração e retenção de profissionais de alto desempenho.		x								x				x	
m. Recrutamento e seleção alinhados aos valores e às competências organizacionais.			x							x					x
n. Sistema de remuneração e reconhecimento vinculado ao direcionamento estratégico.			x							x					x
o. Planejamento de carreira e apoio ao desenvolvimento das habilidades estratégicas.		x								x				x	
p. Desenvolvimento das lideranças.		x								x					x
q. Formação de sucessores.		x								x				x	
r. Suporte ao desenho das estruturas organizacionais.		x								x					x
s. Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.		x						x						x	
t. Gestão do clima organizacional				x						x				x	

Quadro 9: Comparação das funções de Recursos Humanos.

Fonte: Baseado nos conceitos de Becker, Huselid e Ulrich, 2001.

O estudo de caso indica que, na **Empresa A**, as percepções sobre o momento empresarial são convergentes. Observa-se um profundo otimismo com o rumo da

organização, justificado pela filosofia de valorização das pessoas e pelos bons resultados do negócio. Observam-se um alinhamento conceitual entre o discurso do presidente, os documentos institucionais e a percepção dos funcionários em geral. No entanto os fundamentos do modelo de gestão de pessoas estão em processo inicial de *construção* e muitos dos conceitos ainda não estão formalizados na prática cotidiana. Os públicos pesquisados percebem a presença de Recursos Humanos na agenda estratégica da **Empresa A**, como decorrência da integração com a área de Planejamento Estratégico, que administrava os sistemas de mensuração do negócio e de gestão de desempenho. A ferramenta de avaliação de desempenho, que anteriormente funcionava de forma desconectada, passou a fazer parte integrante do sistema de gestão de desempenho. O desdobramento de metas, que atingia apenas o primeiro e segundo nível hierárquico da organização, está sendo estendido para todos os funcionários. Esse sistema se tornou o ponto de referência para o desenho das funções de gestão de pessoas na empresa, conforme preconiza o modelo proposto por Becker, Huselid e Ulrich (2001).

O fator que se destaca no processo aplicado na **Empresa A** é a prioridade dada à mobilização das pessoas, focada nos valores e nos comportamentos requeridos pela agenda empresarial. Entretanto a sustentabilidade do processo está dependente da infra-estrutura que ainda não foi construída. Na percepção dos entrevistados, algumas questões que ainda não estavam endereçadas na época em que esta pesquisa foi realizada, podem comprometer a sustentação da nova cultura se não forem implementadas no tempo certo. Dentre essas questões destacam-se o desenvolvimento das competências organizacionais, formação gerencial e a formalização de novas políticas. Portanto, a força do entusiasmo coletivo com o posicionamento da área de Recursos Humanos tem como contraponto a preocupação generalizada com o estágio incipiente da infra-estrutura do sistema de gestão de pessoas.

Na **Empresa B**, a área de Recursos Humanos também vive um momento de dualidade em relação às expectativas do corpo social. Os comentários, de modo geral, são de respeito pelos avanços promovidos pela área nos últimos cinco anos, com destaque para a consistência dos fundamentos da gestão de pessoas, qualidade dos serviços e atuação próxima aos gestores. Os públicos entrevistados percebem uma presença ativa da área de Recursos Humanos na agenda estratégica da empresa, através da participação no comitê que formula as estratégias e nos comitês de gestão da implementação dos programas. A avaliação geral é de que até agora os movimentos de Recursos Humanos e da organização estiveram alinhados. Entretanto a visão coletiva é de que isso não decorre de um posicionamento proativo da área de Recursos Humanos, mas do processo institucional já consolidado na empresa, que favorece a

consistência interna. Esse é um motivo de preocupação apontado na maioria das entrevistas. Os pesquisados realçam que a empresa vive um momento estratégico importante, com várias questões relacionadas ao crescimento e à internacionalização que dependem de Recursos Humanos. No entanto não observam uma busca de novas abordagens e revisão dos processos de trabalho, por parte da área, para suportar o movimento de mudança da empresa. Os pesquisados argumentam que a área deveria atuar de forma menos reativa, impulsionando os mecanismos de mudança e realinhando o sistema de gestão. O dimensionamento da estrutura de Recursos Humanos não tem capacidade para atender aos vários movimentos de mudança da empresa, na visão dos gestores das áreas de negócio. A percepção geral é que os profissionais da área não têm tempo para investir no desenvolvimento das competências organizacionais e novas tecnologias de gestão que são necessárias para ajudar a empresa a viabilizar as estratégias dos próximos anos.

Todos os públicos entrevistados realçam a preocupação com os atuais mecanismos de preservação da cultura organizacional, que foram adequados no passado, mas não são suficientes para suportar o atual estágio da **Empresa B**. As pessoas, de modo geral, argumentaram que a preservação da cultura é um desafio muito complexo tendo em vista o contexto organizacional atual, quando vários fatores simultâneos pressionam a consistência dos valores e princípios institucionalizados ao longo dos anos. Dentre as principais forças observadas nas entrevistas destacam-se o recente processo sucessório, as diferenças culturais dos países onde a empresa está abrindo unidades de negócio e a intensidade de contratação de novas lideranças para suportar o crescimento. A deterioração do clima organizacional, que vem sendo observada nos dois últimos anos, representa uma tensão para a manutenção do estilo ganha-ganha que historicamente caracteriza as relações do trabalho na **Empresa B**, na percepção da maioria dos entrevistados.

Na **Empresa C**, o processo de gestão de pessoas está sendo redesenhado, da mesma forma que **Empresa A**, porém o caminho escolhido é muito distinto. Na **Empresa A**, a mobilização das pessoas em torno das idéias foi o ponto de partida, enquanto na **Empresa C** a prioridade foi o desenho do novo modelo e a formalização estruturada do processo de operacionalização. Observa-se na **Empresa C** um forte alinhamento conceitual entre o discurso do presidente e do diretor de Recursos Humanos, coerentemente apresentados nos documentos institucionais que orientam a reformulação da arquitetura de Recursos Humanos. Os documentos relativos ao *Código de Ética* e *Modelo de Gestão* definem as competências que a empresa precisa desenvolver para o futuro, descrevem os conceitos e os processos que serão utilizados para a formação das lideranças e mostram os mecanismos de

desenvolvimento que serão aplicados. Os fundamentos da gestão de pessoas estão refletidos nas novas políticas e programas. A arquitetura que está sendo construída endereça as funções-chave do sistema de Recursos Humanos, de forma integrada com o sistema de desempenho empresarial e a mensuração dos indicadores de negócio. O processo escolhido para implementação das metodologias de qualidade, através de grupos multifuncionais, tem o propósito de envolver os funcionários na solução de problemas organizacionais e promover a aprendizagem coletiva.

A concepção do modelo adotado pela **Empresa C** segue a lógica da proposição teórica defendida por Becker, Huselid e Ulrich (2001), contemplando as três dimensões da cadeia de valor de Recursos Humanos: funções, sistema e comportamento dos funcionários. Se, do ponto de vista estrutural, o processo de desenvolvimento de um novo modelo de gestão de pessoas se encontra bem articulado, a **Empresa C** enfrenta o desafio de mobilizar as pessoas em torno da agenda empresarial. Essa é a principal dualidade do contexto organizacional da empresa, e depende da construção de um clima de confiança e credibilidade das principais lideranças e da equipe de Recursos Humanos junto ao corpo social, que foi o primeiro passo do processo aplicado pela **Empresa A**.

Observa-se nas três empresas que o sistema de gestão de desempenho aplica a concepção de desdobramento e mensuração do modelo de Kaplan e Norton (2000), e o processo de trabalho está direcionado para promover a integração com o sistema de gestão de pessoas conforme defendem Becker, Huselid e Ulrich (2001). Nas Empresas **A** e **C**, o sistema de gestão de desempenho é operado pela área de Recursos Humanos. Na **Empresa B**, o processo é conduzido pela área de Planejamento e a integração se dá através do programa de avaliação de desempenho e dos comitês de gestão. Enquanto na **Empresa A** a integração do desdobramento de metas e sistema de mensuração empresarial com a arquitetura de Recursos Humanos tenha sido casual, na **Empresa C** isso se deu por uma visão estratégica do presidente.

7.2.2 Alinhamento da gestão de pessoas com a premissa estratégica

Tomando como referência as premissas conceituais de Treacy e Wiersema (1995), as estratégias das empresas pesquisadas seguem eixos distintos. A **Empresa A** declara que seu

eixo estratégico é a busca de inovação, e, no caso da **Empresa B**, o foco de diferenciação é a proximidade e o relacionamento com os clientes, usando inovação como base de sustentação. Na **Empresa C**, o eixo estratégico escolhido é a busca de eficiência operacional. A análise do alinhamento da estratégia de negócios com a gestão de pessoas, baseada nas características encontradas na narrativa dos entrevistados e nos documentos internos, foi orientada pela concepção de Beatty e Schneier (1997), conforme resumo do Quadro 10:

CARACTERÍSTICAS DO EIXO ESTRATÉGICO												
EXCELÊNCIA OPERACIONAL	EMPRESAS			INTIMIDADE COM O CLIENTE	EMPRESAS			LIDERANÇA DE PRODUTO	EMPRESAS			
	A	B	C		A	B	C		A	B	C	
<u>Diferenciação por custo</u>			x	<u>Diferenciação por ofertas</u>		x		<u>Diferenciação por inovação</u>				
Economia de escala e padronização			x	Parcerias		x		Melhor produto / serviço	x	x		
Controle dos processos		x	x	Foco no que é valor para o cliente		x		Fluxo intenso de novos produtos				
Simplificação e automação		x	x	Desenvolvimento de soluções				Pioneirismo	x			
Preço competitivo			x	Processos produtivos flexíveis		x		Tecnologia e pesquisa		x	x	
<u>Estrutura organizacional</u>				<u>Estrutura organizacional</u>				<u>Estrutura organizacional</u>				
Centralizada			x	Matricial		x		Organização por projetos e redes	x			
Preocupação com simplificação			x	Flexível		x		Processos produtivos adaptáveis				
Hierárquica			x	Voltada para o mercado		x		Rede de parcerias	x	x		
<u>Desenvolvimento capital humano</u>				<u>Desenvolvimento capital humano</u>				<u>Desenvolvimento capital humano</u>				
Competências técnicas			x	Relacionamento e comunicação		x		Criatividade e versatilidade	x	x		
Capacidade lógica e racional			x	Competências de diagnóstico		x		Capacidade intelectual ampla		x		
Foco em alcance de metas	x	x	x	Autonomia de atuação				Empreendedorismo	x			
Aderência aos procedimentos			x	Espírito de servir		x		Aprendizagem contínua	x	x	x	
<u>Estrutura e sistema de gestão</u>				<u>Estrutura e sistema de gestão</u>				<u>Estrutura e sistema de gestão</u>				
Foco em resultado	x	x	x	Gestão integrada da cadeia de valor		x		Valorização da diversidade				
Previsibilidade: medidas / controles			x	Responsividade ao mercado		x		Autonomia				
Normas e padrões			x	Foco na busca de market share	x	x	x	Gestão de equipes por projetos	x		x	
Carreira previsível			x	Não tem plano de encareiramento	x			Papéis flexíveis e mutáveis	x	x		
<u>Cultura Organizacional</u>				<u>Cultura Organizacional</u>				<u>Cultura Organizacional</u>				
Orientação para competitividade	x	x	x	Foco no clima organizacional	x	x		Mobilização por desafios	x	x		
Formal e impessoal			x	Celebração	x	x		Tolerância à ambiguidade	x			
Baixa tolerância a riscos			x	Adaptação rápida a novos cenários	x	x		Adaptativa e aberta a mudança		x		
Disciplina			x	Trabalho em equipe	x	x		Colaboração multifuncional	x	x		

Quadro 10: Alinhamento dos fundamentos da gestão com a estratégia

Fonte: Adaptado de Beatty e Schneier, 1997.

Os conceitos que regulam o modelo de gestão de pessoas, que estão sendo implementados na **Empresa A**, aproximam-se das premissas de inovação como estratégia de diferenciação competitiva. Esse eixo estratégico requer uma força de trabalho versátil e criativa, mobilizada por desafios e aprendizagem e por um ambiente de trabalho em que prevalece a colaboração multifuncional e a capacidade de resolver problemas. O relato dos pesquisados indica que esses elementos estão presentes nas iniciativas e nos programas relacionados à gestão de pessoas.

Na **Empresa C** também se observa uma consistência entre a abordagem estratégica de excelência operacional e os fundamentos da gestão de pessoas. Esse eixo estratégico

pressupõe uma força de trabalho disciplinada e direcionada para a produtividade, que segue processos estruturados e padronizados, articulados por um processo decisório centralizado.

Na **Empresa B**, que na visão dos pesquisados combina inovação e intimidade com o cliente como eixos estratégicos, o sistema de gestão de pessoas é percebido como coerente com a lógica desses dois modelos. No entanto a ampliação do eixo de eficiência operacional está na agenda estratégica dos próximos anos. As premissas desse eixo são a busca de redução no custo operacional, a padronização e a automação dos processos de trabalho. Isso pode afetar significativamente o modo de operar da empresa e, conseqüentemente, a atuação da área de Recursos Humanos. Tendo em vista que a empresa pretende manter as características dos eixos já desenvolvidos, o alinhamento dos fundamentos internos pode ser bastante complexo. As premissas que orientam a estrutura, o perfil do capital humano e a cultura organizacional são distintas em cada um dos eixos, conforme defende Beatty e Schneier (1997). Portanto, esse direcionamento estratégico deve resultar em alterações importantes no perfil profissional, no sistema operacional e processos de decisão, que ainda não foram consideradas no mapa estratégico da área de Recursos Humanos. Nenhum profissional da área, que participou das entrevistas, indicou ter clareza sobre o efeito do novo direcionamento estratégico no atual modelo de gestão de pessoas.

7.2.3 Posicionamento no Modelo das Quatro Faces da Gestão

A análise das empresas na relação do modelo de Tanure, Evans e Pucik (2007) é apresentada no Quadro 11, que detalha as características de cada uma das etapas:

CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO COMPARATIVA DO POSICIONAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NO MODELO DAS QUATRO FACES																
LEGENDA:																
1) A percepção sobre o tema é divergente entre os diversos públicos.																
2) Elemento não observado.																
3) Função em fase de desenvolvimento ou implantação.																
4) Característica presente no sistema, porém funciona de forma insatisfatória. A percepção é consistente nos diversos públicos.																
5) Característica presente no sistema. A percepção é consistente nos diversos públicos.																
FACES	CARACTERÍSTICAS	EMPRESA A					EMPRESA B					EMPRESA C				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
EXECUÇÃO	Administração das funções básicas e atividades operacionais tradicionais nas áreas de Recursos Humanos.			X					X					X		
	Programas, atividades e ferramentas são aplicados de forma independente não conectados entre si ou à estratégia empresarial.	X					X					X				
	Os departamentos possuem padrões próprios de formulação e implementação de seus programas e ferramentas e não se articulam entre si.	X					X					X				
CONSTRUÇÃO	Gestão orientada para a concepção e implementação dos fundamentos e da arquitetura da gestão de pessoas.			X					X					X		
	As funções se articulam de forma sistêmica, são coerentes entre si e com a estratégia empresarial e os demais componentes do sistema de trabalho.			X				X						X		
	O foco da área abrange gestores, colaboradores e profissionais do conhecimento, de forma equilibrada.		X						X					X		
	A arquitetura de Recursos Humanos se integra com o sistema de gestão de performance e o sistema de mensuração de desempenho empresarial.			X					X					X		
REALINHAMENTO	Gestão orientada para o ajuste da organização aos movimentos do ambiente competitivo, integrando as iniciativas, processos de negócio e adaptações culturais necessárias ao processo de mudança.		X					X					X			
	Reconfiguração da gestão de pessoas para se alinhar às mudanças da estratégia de negócios, para atender às necessidades e demandas do ambiente externo.		X					X					X			
	Facilitação e articulação dos processos de mudança, através de uma atuação integrada com a gerência de linha, para viabilizar a estratégia empresarial.		X					X					X			
	Desconstrução da configuração organizacional existente, para promover o ajuste externo.		X					X					X			
	Introdução de mecanismos que alteram a forma habitual de atuação, ao mesmo tempo em que os processos tradicionais são mantidos para garantir os resultados do presente.		X					X					X			
DIREÇÃO	Antecipação do horizonte de mudanças que irão afetar o sistema organizacional, a partir da observação dos movimentos do ambiente externo.		X					X					X			
	Gestão da tensão dos paradoxos organizacionais do cenário competitivo globalizado, transitando entre dualidades.		X					X					X			
	Estruturação do contexto organizacional nos seus aspectos físicos, tecnológicos, operacionais e simbólicos para transformar as tensões entre opostos em energia de desenvolvimento e não de conflito.		X					X					X			
	Integração da infra estrutura de gestão de pessoas no sistema de gestão empresarial, ajudando a empresa a estabelecer prioridades de negócio.		X					X					X			
	Preparação das pessoas para compreender e enfrentar os desafios da mudança contínua.		X					X					X			
	Desenvolvimento das competências organizacionais para produzir resultados em ambiente de mudança.		X					X					X			
	Gestão do conhecimento organizacional, para acelerar os mecanismos de aprendizagem institucional e dar resposta rápida aos desafios das forças dualísticas que a organização enfrenta.		X					X					X			

Quadro 11: Características das funções e papéis de Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pela autora, baseado na concepção teórica de Tanure, Evans e Pucik, 2007

A narrativa dos entrevistados reforça que, nas três empresas, a história de Recursos Humanos foi marcada pelo papel de Executor e que o movimento de *construção* é recente.

Apenas na **Empresa B**, os fundamentos da gestão de pessoas encontram-se consolidados. As demais empresas estão promovendo as primeiras etapas do processo de *construção*.

Na **Empresa A**, os grupos pesquisados observam que ocorreu uma mudança radical no posicionamento de Recursos Humanos, num período inferior a um ano, quando a face da área era de *execução*, operando de acordo com uma perspectiva administrativa muito empobrecida. Os entrevistados classificam a atitude dos profissionais de Recursos Humanos da empresa como “parceiros estratégicos”, pela busca de proximidade com os funcionários e corpo gerencial, bem como pelo senso de prestação de serviços que caracteriza a nova organização. Consideram que o posicionamento da área é estratégico, porque percebem um alinhamento entre os programas de gestão de pessoas que estão sendo implementados e o direcionamento estratégico da empresa. No entanto essa percepção do papel de Recursos Humanos está associada à forma de relacionamento dos profissionais com o corpo social e não significa que a área esteja atuando de acordo com os princípios da face de *realinhamento*, do modelo de Tanure, Evans e Pucik (2007). A análise das funções e dos elementos do sistema de gestão de pessoas confirma que a face atual da empresa é de *construção*.

A equipe de Recursos Humanos na **Empresa A** valida essa classificação e constata que a área se encontra numa fase embrionária da etapa de *construção*, iniciando a estruturação dos fundamentos da gestão de pessoas e definição dos processos. Os profissionais da área reconhecem que sua atuação está muito focada em programas específicos, que, embora estejam alinhados com o discurso estratégico da empresa, ainda não estão organizados em torno de uma visão sistêmica.

O presidente e o diretor de Recursos Humanos têm o desafio de administrar a intensa expectativa gerada nos funcionários, enquanto os fundamentos da face de *construção* são formulados e implementados. A mobilização das pessoas tem sido o fator crítico do sucesso organizacional até o momento, e sua frustração pode provocar impactos negativos na gestão do dia-a-dia da empresa. Ao mesmo tempo, é requerido um esforço significativo dos profissionais de Recursos Humanos para o desenvolvimento de processos estruturados, que dão sustentação à arquitetura da gestão de pessoas.

No caso da **Empresa B**, a evolução da fase de *execução* para *construção* e consolidação do sistema de Recursos Humanos foi completada num ciclo de aproximadamente cinco anos. Nesse período, a infra-estrutura da gestão foi edificada, articulando de forma consistente os diversos elementos do sistema com as crenças e os princípios institucionais alinhados com a estratégia de negócio. Na **Empresa B**, a percepção geral dos participantes da pesquisa é de que a consistência permeia as relações do trabalho e

os processos de trabalho em toda a organização. No entanto o alinhamento das estratégias, gestão de desempenho e gestão de pessoas, não é visto como decorrente das iniciativas de Recursos Humanos e sim dos rituais de decisões colegiadas que marca a cultura organizacional. Os diversos públicos entrevistados consideram que os conceitos e a filosofia que orientam a estratégia de Recursos Humanos estavam fortemente presentes no sistema organizacional, mesmo quando a área era focada em operações administrativas. Consideram que os profissionais da área foram competentes na organização dos fundamentos de gestão de pessoas formalizando os processos que até então eram informais, mas não agregaram valor adicional aos conceitos aplicados pela empresa.

Da mesma forma que na **Empresa A**, os públicos entrevistados classificam a área de Recursos Humanos da **Empresa B** como *parceira estratégica*, que é o papel típico da face de *realinhamento*. Ao mesmo tempo são unânimes em avaliar o comportamento da área como reativo aos processos de mudança organizacional. A percepção de parceria é justificada pelo processo de trabalho da área, que é muito próximo dos gestores, e pela atividade de coordenação dos comitês de gestão operacional que são conduzidas pelos profissionais de Recursos Humanos.

A trajetória da **Empresa B** foi marcada por mudanças contínuas, que aconteceram como um processo evolutivo, sem causar traumas no sistema organizacional. O momento atual, no entanto, é percebido como distinto dos movimentos passados, pela variedade de situações que estão se modificando simultaneamente, afetando o dia-a-dia da empresa. O sistema de gestão de pessoas, que foi adequado no passado, não responde às questões estratégicas atuais, de crescimento acelerado, internacionalização e busca de eficiência operacional. Conforme o modelo teórico de Tanure, Evans e Pucik (2007), na medida em que o ambiente organizacional sofre alterações e as práticas de gestão de Recursos Humanos da empresa continuam configuradas para a realidade passada, a consistência obtida entre o sistema de gestão de pessoas e a estratégia empresarial se altera. Os gestores da **Empresa B**⁸⁷ identificam que o contexto atual requer o *realinhamento* do sistema de gestão de pessoas. Os profissionais da área de Recursos Humanos têm consciência⁸⁸ do impacto dos movimentos organizacionais sobre questões-chave, tais como, preservação da cultura organizacional, preparação de novas lideranças, gestão do conhecimento, atração e retenção de gestores no mercado internacional. A equipe observa com apreensão a deterioração dos indicadores da pesquisa de clima. No entanto nenhum dos entrevistados indicou que a área tenha um plano de

⁸⁷ Entrevistas e grupos de foco com os gestores.

⁸⁸ Entrevistas com diretor e equipe de Recursos Humanos.

ação em curso para enfrentar esses desafios ou para reconfigurar o sistema de Recursos Humanos.

Os modelos conceituais apresentados no capítulo de fundamentação teórica defendem que os profissionais de Recursos Humanos têm a responsabilidade de coordenar e facilitar a dinâmica de interação entre os elementos da situação atual e a visão de futuro, conforme destaca Gratton (2000). A equipe de Recursos Humanos, assim como os demais públicos da **Empresa B**, não se vê atuando como facilitadora e articuladora dos processos de mudança, para viabilização da estratégia empresarial. Embora a área tenha espaço aberto para atuar como parceira estratégica e compreenda os desafios de negócio, não está assumindo as funções típicas da face de realinhamento. De fato, as narrativas dos entrevistados indicam que a área está se tornando uma zeladora da arquitetura que foi construída e consolidada nos últimos anos e está caminhando rumo à face de execução, no sentido inverso da necessidade estratégica. A análise das entrevistas, diante do modelo teórico, indica que a velocidade do crescimento da empresa e a natureza dos desafios organizacionais presentes no contexto organizacional podem provocar uma rápida deterioração na coerência do sistema de gestão de pessoas.

A visão dos públicos entrevistados, sobre o posicionamento de Recursos Humanos no modelo de Tanure, Evans e Pucik (2007), foi consistente nas duas primeiras empresas. Na **Empresa C**, no entanto, observam-se divergências entre os públicos pesquisados. A área de Recursos Humanos nessa empresa tem uma longa tradição de atuação como *executora*. Seu posicionamento histórico foi burocrático, focado na operação das ferramentas e não nos resultados práticos que elas poderiam promover. Apesar da forte influência do passado na narrativa dos entrevistados, todos os públicos reconhecem a intensidade do movimento de mudança que está em curso, embora tenham visões distintas sobre o estágio em que a área se posiciona. Os gestores classificam a área como *executora*, mas o grupo dirigente e os profissionais de recursos humanos consideram que a área está vivendo um momento típico da face de *construção*.

O momento da área de Recursos Humanos é de intensa ebulição, em que a essência do papel profissional está sendo transformada, conectando a estratégia empresarial ao sistema de gestão de pessoas e desenvolvendo programas integrados entre si. Conforme o pressuposto teórico da face de *construção*, os fundamentos da gestão de pessoas foram definidos, a equipe foi reorganizada e treinada, os papéis e as responsabilidades de cada função foram redefinidos. No entanto, na visão do próprio diretor de Recursos Humanos, o estágio de operacionalização

dos programas ainda não está suficientemente avançado para ser percebido pelos funcionários como uma etapa nova e sustentada no tempo.

O grupo dirigente da **Empresa C** acredita que a área de Recursos Humanos concluirá a etapa de *construção* nos próximos doze meses. Ao mesmo tempo, o presidente espera que a área de Recursos Humanos se posicione como operadora do desenvolvimento da cultura organizacional. A reconceituação dos valores e dos princípios de gestão afeta os processos de negócio de toda a empresa. A mudança requerida pressupõe desenvolvimento dos comportamentos da força de trabalho e de novas competências organizacionais, além de mudanças nas relações de poder. Esse papel é característico da face de *realinhamento*, de acordo com a descrição de Tanure, Evans e Pucik (2007). Nessa face, o foco de atenção de Recursos Humanos é a facilitação da mudança organizacional, atuando como parceiro estratégico dos gestores. Portanto, a **Empresa C** espera que sua área de Recursos Humanos desenvolva dois papéis simultâneos – o de *construtor* dos fundamentos e de parceiro da mudança organizacional. O paradoxo é que isso tudo deve ser conduzido num contexto de conflito de lideranças, desmobilização do grupo executivo e desconfiança do corpo gerencial⁸⁹. No estágio em que a área de Recursos Humanos se encontra, seu principal desafio é a conquista da credibilidade junto aos funcionários. Esse é um fator-chave para promover o engajamento do corpo social na agenda empresarial. Além disso, a administração dos conflitos que estão presentes no sistema organizacional requer atenção, para viabilizar a construção de um sistema de gestão de pessoas consistente.

A análise dos três casos evidencia que a área de Recursos Humanos encontra espaço para exercer uma gestão estratégica de pessoas, de acordo com os papéis emergentes de parceiro para implementação das estratégias e articulador dos processos de mudança, discutidos no capítulo de fundamentação teórica (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). No entanto o contexto de cada empresa e as peculiaridades de cada sistema organizacional desafiam os profissionais de Recursos Humanos de forma distinta (BEATTY; SCHNEIER, 1997).

⁸⁹ Entrevistas e grupos de foco com gestores.

7.2.4 *Processos de mudança*

Essa seção examina a estruturação do processo de mudança, observada nas empresas pesquisadas, com base em três categorias: a existência de uma agenda de mudanças, o endereçamento dos fatores críticos do processo e a atuação de Recursos Humanos como parceiro na articulação da mudança, conforme demonstrado no Quadro 12. Na descrição analítica desse tema, são apresentadas as principais dualidades encontradas nos estudos de casos.

CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DA ESTRUTURA DO PROCESSO DE MUDANÇA

LEGENDA:

- 1) A percepção sobre o tema é divergente entre os diversos públicos.
- 2) Elemento não observado.
- 3) Função em fase de desenvolvimento ou implantação.
- 4) Característica presente no sistema, porém funciona de forma insatisfatória. A percepção é consistente nos diversos públicos.
- 5) Característica presente no sistema. A percepção é consistente nos diversos públicos.

AGENDA DE MUDANÇA		EMPRESA A					EMPRESA B					EMPRESA C				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
INICIATIVAS	Desenho de programas, projetos ou procedimentos para concretizar a intenção estratégica.			x				x							x	
PROCESSOS	Ajuste da forma como o resultado é produzido, redimensionando a infra-estrutura e a forma como o trabalho é realizado.	x						x							x	
CULTURA ORGANIZACIONAL	Reconceituação dos fundamentos e valores que orientam os comportamentos e modo de operar.			x				x							x	
FATORES CRÍTICOS DO PROCESSO DE MUDANÇA:		EMPRESA A					EMPRESA B					EMPRESA C				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
LIDERANÇA	A condução da mudança tem um responsável, que promove as iniciativas e os processos e os fundamentos necessários para alcançar a situação desejada.					x		x					x			
NECESSIDADE	As razões para mudar são divulgadas e debatidas para que as pessoas compreendam o impacto de não mudar.					x		x						x		
VISÃO	A visão do futuro, após a implementação das mudanças, é compartilhada com as pessoas para que se torne uma meta comum.				x			x						x		
MOBILIZAÇÃO DAS PESSOAS	As pessoas são envolvidas para participar do processo e as lideranças formam uma coalizão para promover as mudanças.				x			x					x			
MODIFICAÇÃO DA ARQUITETURA	Os processos de negócio e comportamentos organizacionais são reconfigurados para implementar a agenda de mudança (iniciativas, processos e cultura).			x				x						x		
MONITORAÇÃO DO PROGRESSO	A evolução do processo de mudança é acompanhada através de indicadores e medidas.		x					x						x		
SUSTENTAÇÃO	Implementação de mecanismos de institucionalização e formalização do novo alinhamento, para que estruturado da evolução do processo de mudança.		x					x						x		
PAPEL DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE MUDANÇA		EMPRESA A					EMPRESA B					EMPRESA C				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
PATROCINADOR	Guia as discussões dos times executivos sobre as necessidades de mudança e ajuda a escolher os caminhos, ampliando a capacidade de mudar e suporta a comunicação com os funcionários.		x					x					x			
DESENHISTA	Modela a estrutura do processo de mudança para atender à agenda de mudança, definindo os fatores críticos para promover a mudança.		x					x							x	
FACILITADOR	Prepara dos gestores para consistência do discurso com a prática.		x					x						x		
	Promove a compreensão dos funcionários sobre as necessidades de mudança.		x					x						x		
	Ajusta os processos de gestão de desempenho para equilibrar as necessidades de curto e longo prazo.			x				x						x		
	Atua como guardião da cultura passada ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento de novos traços culturais, promovendo o equilíbrio entre estabilidade e a mudança.		x					x						x		
MODELO	Demonstra, através de seu próprio exemplo, a conduta que deve ser praticada pelos gestores.		x					x					x			

Quadro 12: Processo de mudança e papel de Recursos Humanos como articulador estratégico da mudança

Fonte: Adaptado de Ulrich, 1997.

Na **Empresa A**, o presidente tem um plano de transformação focado na cultura organizacional e em projetos multifuncionais. O ponto central de seu modelo é a mobilização das pessoas para promover o compromisso com a mudança. Sua abordagem básica é a comunicação intensiva para alinhamento da força de trabalho em torno de uma visão de futuro. A força que impulsiona o movimento de mudança organizacional é sua gestão carismática, combinada com seu conhecimento do negócio, perfil de grande comunicador e seus atributos de liderança. Esses fatores são realçados por todos os públicos entrevistados, que se sentem orgulhosos de participar do processo de transformação da organização e dos resultados positivos de negócio. Apesar da manifestação de encantamento com o momento da empresa e com a liderança do presidente, os públicos entrevistados se preocupam com a falta de um processo mais formalizado, para assegurar que as questões de infra-estrutura estejam sendo endereçadas de forma sustentada. Na visão do Presidente e do Diretor de Recursos Humanos, o processo estruturado de mudança está em fase de desenvolvimento e ainda não é percebido pelo corpo social por se tratar de um estágio embrionário.

O presidente não considera necessário promover a coalizão de lideranças, conforme defende Gratton (2000). As equipes multifuncionais, que têm o propósito de atuar como agentes de mudança, são formadas por profissionais voluntários, que, na maioria dos casos, não exercem função gerencial. Os comentários críticos dos executivos e gerentes, apresentados na exposição do caso, apontam vulnerabilidades no plano de mudança da **Empresa A**, na medida em que o entusiasmo dos funcionários pode não estar sendo compartilhado pelos gestores. O papel fragilizado dos gestores operacionais em relação ao processo de mudança é uma força contraditória importante, que se observa na narrativa dos entrevistados. Embora também estejam encantados com a filosofia empresarial, manifestam sinais de ressentimento por estarem excluídos do processo de mudança, que abre tantas oportunidades de participação e envolvimento de seus subordinados.

As tensões e dualidades organizacionais, típicas do ambiente de mudanças (TANURE; EVANS; PUCIK 2007), estão presentes nos relatos de todos os entrevistados. Uma fonte de dualidade, indicada por vários gestores, é o potencial conflito entre as atividades dos grupos multifuncionais e as demandas das atividades funcionais normais. Os gestores preocupam-se com o risco do trabalho de rotina ser colocado em segundo plano, favorecendo a atividade voluntária nos grupos. Os gestores sinalizam suas dúvidas quanto à organização das atividades relacionadas aos programas de qualidade de vida, que é um dos elementos mais valorizados da estratégia de envolvimento. Os gestores alertam que, por serem realizadas no horário de trabalho, podem contribuir para a redução de tempo para a

operacionalização da estratégia de negócio. Consideram que a competição entre as atividades pode vir a comprometer os resultados da empresa ou provocar sobrecarga de trabalho e *stress* organizacional.

A dualidade mais significativa apontada pelos entrevistados está relacionada à concentração da liderança do processo de transformação nas mãos do presidente. Paralelamente aos comentários de admiração por seu estilo, os entrevistados destacam que os cargos de presidência e diretoria executiva são indicações dos acionistas e suscetíveis a mudanças, por movimentos políticos, especialmente no caso do presidente. Assim, a gerência intermediária compõe o time estável da organização e representa o principal pilar de sustentação da nova cultura que está sendo desenvolvida na **Empresa A**. O modelo de gestão participativo, que hoje exclui os gestores, pode perder sustentação numa eventual mudança de presidente.

Na **Empresa B**, a estratégia de mudança é operada pelo comitê executivo, como um processo evolutivo do sistema de gestão do dia-a-dia. Chama a atenção o fato de nenhum operador específico ter sido mencionado nas entrevistas. Quando o relato é voltado para o histórico da empresa, o nome dos fundadores é claramente associado aos diversos movimentos de mudanças ao longo do tempo, com papéis e perfis bem definidos. Na medida em que os sócios foram se afastando da gestão do dia-a-dia, as decisões empresariais e a operação das mudanças, no relato dos entrevistados, deixaram de ser associadas a pessoas ou cargos, focando o sistema de desdobramento e os comitês de gestão.

As tensões e as dualidades organizacionais típicas do ambiente competitivo atual, conforme descritos por Tanure, Evans e Pucik (2007)⁹⁰, estão presentes, de forma marcante, nos relatos de todos os entrevistados. A pressão das necessidades de curto prazo compete com a agenda de crescimento e estratégias de longo prazo. O sistema de decisões compartilhadas da empresa, embora sejam apresentadas como uma vantagem competitiva, é questionado pela maioria dos entrevistados, que defendem a necessidade de ampliação da autonomia dos gestores. O peso da imagem externa, ao mesmo tempo em que é fonte de orgulho profissional, representa uma pressão adicional, porque gera no público interno uma expectativa de perfeição do sistema.

A necessidade de quebrar paradigmas e continuar competindo com sucesso num ambiente globalizado se contrapõe ao modelo vigente de valorização do que é produzido internamente. Embora a cultura organizacional da **Empresa B** seja muito forte, está sofrendo

⁹⁰ Capítulo de Fundamentação Teórica página 63.

pressão de muitas variáveis simultaneamente, o que representa, na percepção de todos, um risco de desequilíbrio. O rápido crescimento da empresa está exigindo dos gestores a habilidade de lidar com diversas tensões dualísticas, contrapondo a continuidade da expansão e a preservação dos valores que sustentaram o sucesso passado. Isso é especialmente importante pelo elevado número de contratação de novos profissionais, que lideram projetos críticos para o negócio. Observa-se, na narrativa dos entrevistados, que há um receio de que a cultura possa se fragmentar e perder as características que levaram ao sucesso.

Os entrevistados demonstram consciência das dualidades e sua força de tensão. No entanto não percebem a área de Recursos Humanos como uma possível gestora do contexto organizacional, para transformar essa energia em mola propulsora do desenvolvimento. Os diversos públicos esperam uma atuação mais forte da área, que caminha no sentido oposto, atuando como *zeladora* do modelo em vigor.

Na **Empresa C**, o fator observado de mais destaque é a divergência nas percepções entre as pessoas que participaram das entrevistas. Duas forças restritivas estão presentes na narrativa de todos os pesquisados - os programas de reformulação do sistema de Recursos Humanos e o processo de mudança encontram-se em fase incipiente, e o histórico de relacionamento conflitante entre os grupos influencia as pessoas a assumirem uma atitude de cautela diante das novas perspectivas. Adicionalmente a essas questões, a concentração das decisões nos dois principais executivos, conforme percepção dos entrevistados, distancia os diretores executivos do compromisso estratégico. O lançamento dos novos conceitos sobre cultura organizacional e modelo de gestão foi acompanhado de uma intensa discussão sobre as razões do modelo proposto e a necessidade de mudança, mas a forma de operar dos principais dirigentes promove uma segregação entre os papéis de formulação da estratégia e operacionalização. Essa abordagem cria dificuldades para o alinhamento entre os planejadores da mudança e as lideranças responsáveis pelo envolvimento e engajamento das equipes, segundo Tanure, Evans e Pucik (2007).

Uma das dualidades observadas no contexto de Recursos Humanos da **Empresa C** é o reposicionamento da área representar, ao mesmo tempo, uma oportunidade e um risco. Do lado da oportunidade, o ambiente é altamente favorável à nova abordagem de Recursos Humanos, tanto do ponto de vista da gestão estratégica de pessoas como da articulação dos processos de transformação da empresa, na medida em que já ocorreu o descongelamento da configuração anterior, conforme conceituam Tanure, Evans e Pucik (2007). Do lado do risco, destaca-se a desconfiança que o corpo social demonstra em relação às propostas vindas do

grupo de Recursos Humanos, que durante muito tempo foi percebido como antagonista dos funcionários.

Do ponto de vista formal, as premissas de mudança organizacional adotadas pela **Empresa C** são percebidas como consistentes entre si pelos profissionais de Recursos Humanos e pelo grupo dirigente. O planejamento é orientado por uma lógica bem definida, contemplando três linhas de ação - iniciativas, processos de negócio e adaptações culturais, que estão sendo operadas simultaneamente, conforme defende Ulrich (1997). No entanto a consolidação da etapa de *construção* dos fundamentos requer tempo e esforço para transformar as propostas em resultados reais e os frutos não são colhidos no curto prazo. Além disso, a conquista da confiança dos funcionários também exige tempo.

Mesmo que o processo de mudança esteja bem articulado, a falta de engajamento do grupo executivo pode comprometer a implementação da estratégia. Movimentos que forem percebidos como inadequados pelo corpo social podem afetar a construção da aproximação que os profissionais de Recursos Humanos vêm promovendo com os gestores. Portanto, uma questão-chave é a coalizão das lideranças - fator crucial no processo de transformação organizacional, conforme defende Gratton (2000).

8 CONCLUSÕES

A proposta deste estudo foi compreender se a atuação de Recursos Humanos está caminhando na direção dos papéis emergentes discutidos no capítulo de fundamentação teórica. A investigação foi guiada por uma questão central: *A área de Recursos Humanos está atuando como parceira estratégica na articulação das mudanças organizacionais?*

A constatação de que os profissionais de Recursos Humanos foram protagonistas de mudanças significativas no escopo de sua função e missão nas últimas décadas, especialmente a partir de meados da década de 90, é confirmada pela literatura apresentada nesta dissertação e pelos estudos de casos realizados para este trabalho.

O escopo da investigação foi delimitado pela percepção dos grupos de executivos, gestores das áreas funcionais e profissionais da área de Recursos Humanos, visando compreender como esses atores organizacionais percebem a atuação de Recursos Humanos no atual contexto de mudanças. A análise dos papéis e das funções de Recursos Humanos foi realizada com base nos referenciais teóricos que apóiam o Modelo das Quatro Faces da Gestão, formulado por Tanure, Evans e Pucik (2007), com o propósito de determinar o estágio em que a área de Recursos Humanos se encontra em cada uma das empresas, de acordo com a percepção dos grupos pesquisados.

As informações reunidas neste estudo são suficientes para avançar nas respostas às questões propostas. Este trabalho, no entanto, apresenta algumas limitações a serem consideradas. Em primeiro lugar, a metodologia de estudo de casos não permite a generalização das conclusões para um universo mais amplo, embora possibilite a generalização teórica, fator importante para a consolidação do modelo proposto. O segundo limitador é relacionado ao objeto de estudo que se encontra em mutação. Na medida em que este estudo não é longitudinal, as conclusões se referem ao momento específico em que a pesquisa foi realizada. O objeto de análise é afetado pela dinâmica de mudanças do contexto organizacional e, por essa razão, as conclusões não podem ser projetadas no tempo.

As limitações referentes à metodologia de estudo de caso foram parcialmente neutralizadas pela estratificação dos grupos de respondentes. A subjetividade da percepção das entrevistas e grupos de foco foi equilibrada pela triangulação de pesquisadores que participaram da pesquisa ampla, da qual esse projeto é um recorte, tanto na fase de coleta de dados como na discussão dos casos. Os quadros-resumo, que foram elaborados com base nas concepções teóricas selecionadas para referenciar este trabalho, deram unidade aos

procedimentos de análise. Tendo em vista os cuidados tomados para neutralizar as limitações metodológicas da pesquisa, os resultados deste estudo podem contribuir para ampliar a compreensão dos fatores que influenciam a configuração do papel de parceiro estratégico na articulação das mudanças organizacionais.

As conclusões deste estudo são apresentadas a seguir. Na primeira parte são analisadas as mudanças observadas na vida organizacional e seu efeito sobre a atuação de Recursos Humanos, de acordo com o Modelo das Quatro Faces. Na segunda seção são discutidos os processos de mudança e o papel de Recursos Humanos e a última seção inclui considerações sobre os fatores que influenciam a configuração desse papel.

Analisando as mudanças organizacionais e atuação de Recursos Humanos no Modelo das Quatro Faces, as três empresas pesquisadas estão passando por amplos processos de transformação que afetam suas estruturas organizacionais, seus processos gerenciais, sua força de trabalho e cultura organizacional, confirmando as referências conceituais apresentadas nesta dissertação sobre o ambiente competitivo atual. Embora sejam empresas muito distintas, atuando em contextos diferentes, alguns pontos de mudança observados são comuns: internacionalização, expansão e crescimento, substituição das principais lideranças.

A internacionalização da gestão, que influi nas estratégias de negócio e requer ajustes específicos nos sistemas de gestão, afeta cada organização de forma peculiar. A **Empresa A** apresentada está lidando com parcerias societárias de países diferentes, que requerem a integração de metodologias locais de gestão com modelos internacionais. A **Empresa B** está ampliando seu horizonte nacional para atuar nos mercados internacionais e a **Empresa C** está enfrentando a fusão de duas culturas organizacionais, originadas em países diferentes.

A fase de expansão e crescimento observada nas três empresas é orientada por diferentes eixos estratégicos, para criação de diferenciação competitiva nos respectivos mercados. Enquanto numa organização o foco é inovação para diferenciação de produto, na segunda empresa o propósito é reproduzir o modelo brasileiro no mercado internacional, baseado numa cultura relacional, que marca sua atuação junto ao cliente ao mesmo tempo em que caracteriza sua dinâmica de funcionamento interno. A terceira empresa planeja seu crescimento baseado na lógica da eficiência operacional, buscando volume, simplificação e padronização dos processos. Apesar dos eixos diferenciados no que se refere à abordagem estratégica do negócio, as três empresas estão buscando ampliar o eixo de eficiência operacional para aumentar sua capacidade competitiva.

O comando das organizações sofreu alterações significativas recentes, com substituição da principal liderança e troca de membros do grupo diretivo. Na perspectiva da

cultura organizacional, observa-se em cada uma das empresas a presença de, pelo menos, duas forças de mudança dos valores essenciais, das três forças apontadas por Tanure (2003) - fusões e aquisições, troca de lideranças e crise.

Cada uma das mudanças observadas nos estudos de caso tem implicações importantes para o sistema de gestão de pessoas. As empresas precisam contar com mecanismos de atração e preparação do capital humano para enfrentar novas situações de negócio. As funções de Recursos Humanos precisam se articular para promover o desenvolvimento de competências técnicas, gerenciais e organizacionais necessárias para suportar os movimentos empresariais. Os processos e programas internos precisam se ajustar para atender à nova configuração da organização. Portanto, o contexto organizacional está pressionando a função de Recursos Humanos no sentido de buscar novas arquiteturas e mudar sua forma de operar. No Modelo das Quatro Faces da Gestão, esse contexto caracteriza a face de *realinhamento*. O pressuposto dessa face é de que o ambiente competitivo sofre alterações e as práticas de gestão de RH precisam ser reconfiguradas, para que se tornem compatíveis com as mudanças externas. O gerenciamento dessa face é, de fato, um processo de gestão de mudança. Portanto, o momento organizacional encontrado nas três empresas é favorável à atuação de Recursos Humanos numa perspectiva estratégica. Além disso, o posicionamento dos presidentes das Empresas **A** e **C** é de que a área deve atuar como parceira estratégica para promover a transformação organizacional. Essa expectativa também aparece em relação à **Empresa B**, através da crítica dos entrevistados sobre a passividade de Recursos Humanos em relação aos processos de mudança enfrentados pela organização. A conclusão é que, nas três empresas pesquisadas, as unidades de Recursos Humanos encontram espaço para exercer o papel de parceiro estratégico na articulação do processo de transformação organizacional.

O fato de existir o espaço, no entanto, não significa que os profissionais da área estejam atuando de acordo com os papéis emergentes estudados nesta dissertação. Nenhuma das áreas de Recursos Humanos das empresas analisadas está exercendo a função de *realinhamento*, de acordo com a percepção dos diversos atores organizacionais pesquisados.

A análise do posicionamento das empresas no Modelo das Quatro Faces indica algumas respostas para esse fenômeno. As Empresas **A** e **C** operavam até recentemente como *executoras*, focadas na operação administrativa da gestão de pessoas. No momento da pesquisa, essas empresas estavam iniciando a reformulação dos fundamentos da gestão de pessoas, redesenhando a arquitetura dos sistemas de Recursos Humanos, revendo políticas e investindo no desenvolvimento dos comportamentos organizacionais requeridos pelas estratégias de negócio. Esses movimentos caracterizam a face de *construção*, que requer

tempo para ser concebida e consolidada. A perspectiva teórica da face de *construção* é o alinhamento dos elementos da gestão de pessoas horizontalmente, de forma que se integrem de forma sistêmica e verticalmente com a estratégia empresarial. Nas três empresas, a posição de Recursos Humanos na estrutura organizacional lhe confere importância nas decisões estratégicas e observa-se uma conexão entre as estratégias empresariais e de gestão de pessoas.

A **Empresa B** também se posiciona na face de *construção*, no entanto está caminhando num sentido oposto às outras duas empresas. Sua arquitetura de gestão de pessoas já foi consolidada nos últimos anos. Todos os grupos pesquisados realçaram a consistência dos sistemas de Recursos Humanos com as estratégias, como uma característica-chave do processo em vigor. Em contrapartida, há uma clara sinalização de todos os entrevistados, inclusive dos profissionais de Recursos Humanos, de que a área não está conseguindo acompanhar os movimentos atuais de mudança da organização. Os atores organizacionais manifestam preocupação com os potenciais efeitos disso, especialmente na questão de preservação dos valores essenciais que marcam fortemente a cultura da organização e seu modelo de negócio. A área está operando, de acordo com o modelo teórico de Tanure, Evans e Pucik (2007), como *zeladora*⁹¹, cuja função é preservar a consistência construída. O problema do *zelador* é que os processos e os instrumentos perdem o sentido prático, porque não são mais adequados para orientar as relações organizacionais. O *zelador*, com o tempo, torna-se *executor* e distancia-se da agenda estratégica da empresa.

Em relação ao papel de Recursos Humanos como parceiro estratégico na articulação do processo de mudança, a narrativa dos grupos pesquisados sobre o processo de mudança revelou abordagens muito diferenciadas entre as empresas. A percepção dos entrevistados, comparada com os elementos do modelo desenvolvido por Ulrich (1997)⁹², permitiu a análise do processo de mudança aplicado nas empresas. A premissa do modelo é que os processos de mudança são complexos, marcados por contradições e dualidades e combinam uma diversidade de ações que precisam ser operadas simultaneamente. O modelo pressupõe a combinação de três elementos articulados entre si:

- a) Formulação de uma agenda de mudanças contemplando as iniciativas requeridas, ajustes e redesenho dos processos e reconceituação da cultura organizacional;
- b) Sequência estruturada de passos críticos para implementação, mobilização e sustentação da mudança;

⁹¹ Capítulo de Fundamentação Teórica, página 59.

⁹² Capítulo de Fundamentação Teórica, página 53-54.

c) Posicionamento ativo de Recursos Humanos como patrocinador, desenhista, facilitador e modelo de conduta.

Em nenhuma das empresas, os grupos pesquisados indicaram a existência de um processo de mudança que se endereça aos três elementos. Na **Empresa A**, a agenda comportamental é a força motriz da mudança, suportada por um intenso programa de mobilização das pessoas. As iniciativas e os programas existentes, embora alinhados com a estratégia empresarial, não são implementadas de forma sistêmica. A empresa corre o risco de sustentabilidade das mudanças, segundo o modelo de análise.

Na **Empresa B**, as mudanças são endereçadas através do sistema de planejamento estratégico e operacional, na forma de projetos. Não foi observada a existência de uma agenda de mudança organizacional que contemple o ajuste dos processos de trabalho de forma sistêmica. Esse fator chama a atenção, tendo em vista que a intenção estratégica é ampliar o eixo de eficiência operacional. Esse direcionamento tem implicações importantes em vários aspectos do sistema organizacional e na cultura da empresa, que foram modelados em torno dos eixos de relacionamento com o cliente e da inovação. Os pesquisados indicam que as questões culturais não estão sendo endereçadas adequadamente e que as competências organizacionais requeridas para suportar o movimento de crescimento internacional não estão sendo mapeadas.

A **Empresa C**, em contrapartida, modelou um processo formal, que contempla a maior parte dos itens das categorias analisadas. As percepções dos grupos pesquisados, no entanto, não são convergentes quanto à adequação da agenda, à viabilidade do processo e à confiança nas lideranças. Os problemas relatados pelos pesquisados e descritos no estudo de caso, relacionados às lideranças e à mobilização dos funcionários, compõem uma força de resistência ao projeto de mudança.

Assim como o processo de mudança é distinto em cada uma das empresas, a questão da liderança e da operação do movimento de mudança também é peculiar nas empresas pesquisadas. Na **Empresa A**, o Presidente é o formulador e condutor da transformação organizacional. O principal executivo de Recursos Humanos está focado na elaboração dos programas que dão sustentação às iniciativas do presidente.

Na **Empresa B** não se percebe um patrono que guia o processo de mudança. A condução dos movimentos estratégicos da empresa era creditada, no passado, ao time de fundadores. Atualmente, a narrativa dos pesquisados sobre os processos estratégicos e de mudança tem uma perspectiva impessoal. A área de Recursos Humanos não é identificada pelos pesquisados como participante na articulação dos movimentos de mudança. Embora a

narrativa dos entrevistados indique que os rumos da empresa sejam muito claros, não conseguiram descrever o processo que orienta a articulação das mudanças. As questões novas requeridas pelo negócio são mencionadas, mas não parece existir um processo articulado para modelar o desenho da mudança e definir os mecanismos de intervenção na dinâmica de funcionamento do sistema organizacional para construir o futuro de forma sistêmica e integrada.

Na **Empresa C**, a formulação e a operação da mudança resultam de um trabalho conjunto do Presidente e do Diretor de Recursos Humanos. O Presidente definiu os conceitos estratégicos, a visão de futuro e os comportamentos organizacionais esperados. A área de Recursos Humanos teve um papel ativo na modelagem da agenda de mudança, na estruturação dos programas e nos planos de trabalho. A desmobilização do corpo social da empresa é a grande interrogação que se coloca em relação ao momento da empresa.

Duas conclusões decorrem dessa análise. Em primeiro lugar, os sistemas organizacionais das três empresas pesquisadas estão passando por movimentos complexos de transformação, no entanto o processo de mudança é conduzido de maneira empírica, sem a sustentação de um modelo teórico e processos estruturados. A segunda conclusão é que, embora Recursos Humanos não estejam exercendo o papel de parceiro estratégico para articulação das mudanças organizacionais, já se observa uma presença importante da área junto ao presidente de duas empresas, participando do movimento de transformação. Na **Empresa C**, Recursos Humanos exerce algumas funções típicas do *desenhista* e *facilitador*, contidas no modelo de Ulrich (1997).

Uma conclusão deste estudo é que nenhuma das organizações identifica a existência do papel de *navegador*. Conforme ressaltam Tanure, Evans, Pucik (2007), a face de *direção* já é encontrada em algumas empresas européias e americanas. A função de *navegador* pressupõe que os fundamentos da gestão de Recursos Humanos estejam construídos e operando de forma alinhada com o contexto competitivo da organização. Além de tratar-se de um papel emergente, no caso brasileiro, o estágio em que as empresas pesquisadas se encontram no Modelo das Quatro Faces está distante das funções e do foco de atuação da face de *direção*.

Quanto aos fatores que influenciam a configuração do papel de Recursos Humanos, o contexto de mudanças observado nas empresas e a expectativa dos atores organizacionais pesquisados indicam a existência de espaço para que os profissionais de Recursos Humanos exerçam os papéis emergentes descritos na literatura apresentada neste estudo. Na narrativa dos pesquisados, foram identificados alguns fatores que restringem a atuação de Recursos Humanos como parceiro estratégico para articulação das mudanças organizacionais.

O primeiro ponto observado é que a palavra “reativa” foi usada espontaneamente pelos grupos pesquisados, para classificar a forma de operar da área de Recursos Humanos nas três empresas. No caso das empresas **A** e **C**, o conceito se referia ao passado recente da área. De forma otimista na **Empresa A** e de forma cautelosa na **Empresa C**, os atores organizacionais reconhecem os movimentos de mudança que estão ocorrendo no sistema de gestão de pessoas nas duas empresas. No caso da **Empresa B**, os grupos analisam a forma atual de operar de Recursos Humanos como reativa e a própria área indica que não tem clareza quanto ao rumo a ser seguido.

As razões para essas percepções são encontradas nos fundamentos do modelo teórico de Tanure, Evans e Pucik (2007). Nos dois primeiros casos, a atitude reativa do passado era típica da face de *execução*, que caracterizava as duas empresas até recentemente. No caso da **Empresa B**, que se encontra numa fase consolidada da etapa de *construção*, a área de Recursos Humanos está buscando manter a consistência interna conquistada no passado. Quando o *construtor* transforma a consistência interna num fim em si mesma, torna-se um *zelador* da arquitetura existente. Se o contexto empresarial muda, a organização de Recursos Humanos deve se mover para a face de *realinhamento*. Quando a função de *zelador* se instala, a área pode se tornar um obstáculo às mudanças organizacionais de que a empresa necessita. A percepção dos atores organizacionais sobre a atual postura reativa da área é mais um indicador que confirma a conclusão de que a área de Recursos Humanos da **Empresa B** está atuando no papel de *zeladora*.

O segundo fator de influência observado refere-se à preparação dos profissionais de Recursos Humanos. Conforme destacam Becker, Huselid e Ulrich (2001), as possibilidades de atuação de Recursos Humanos ampliam-se nesse início de século, mas exigem uma preparação profissional muito ampla, multidisciplinar e multifacetada. Nas três empresas, os principais executivos da área não se consideram preparados para lidar com a complexidade do momento organizacional que estão enfrentando. O executivo de Recursos Humanos da **Empresa A** tem formação em administração geral e traz na bagagem uma experiência de planejamento estratégico, que está sendo um diferencial para a integração dos sistemas de gestão de desempenho empresarial e de pessoas. Admite, no entanto, que não domina os conceitos da disciplina de Recursos Humanos. A **Empresa B** conta com um profissional especialista na área, com formação e experiência em processos tradicionais da gestão de pessoas, porém não se considera preparado para lidar com os papéis emergentes. Na **Empresa C**, o principal executivo de Recursos Humanos vivenciou situações de mudança organizacional e desenvolvimento de cultura no passado, mas considera que os desafios atuais

são muito complexos, especialmente pelas dualidades presentes no contexto organizacional atual.

O terceiro fator observado é o posicionamento do primeiro executivo da empresa. Na **Empresa A**, todos os entrevistados associam as atividades atuais da área de Recursos Humanos ao processo de transformação organizacional. Apesar disso, a visão comum é de que os profissionais de Recursos Humanos formatam e concretizam o pensamento do Presidente. Nenhum dos entrevistados considera que a área tenha um papel ativo na formulação do processo de mudança ou que tenha influencia na estratégia empresarial, embora administre as ferramentas de gestão do desempenho e mensuração dos resultados da empresa. A força motriz da transformação da área de Recursos Humanos, na **Empresa B**, foi o pensamento dos fundadores e a atuação do Presidente, que criaram as condições para que a área tenha uma presença significativa nos rituais de gestão da empresa. Na **Empresa C**, o presidente definiu um papel-chave para a área de Recursos Humanos no processo de transformação organizacional, atuando como seu principal suporte na implementação da estratégia empresarial.

Além desses três fatores apresentados, a pesquisa indica que o histórico da organização e a filosofia empresarial são elementos importantes para determinar a amplitude do papel dos profissionais de Recursos Humanos. A avaliação do histórico da empresa ajuda a compreender os elementos que sustentam o padrão atual da gestão de pessoas. O histórico também ajuda a identificar os valores organizacionais mais profundos e a entender o mapa mental coletivo em relação aos processos de adaptação aos movimentos de mudança. Por outro lado, a filosofia empresarial indica a ideologia de gestão, define as expectativas sobre os comportamentos organizacionais e o estilo de atuação das lideranças. Segundo Fischer (1998), a filosofia da organização forma um corpo doutrinário que direciona as relações do trabalho e os mecanismos de gestão. Nessa perspectiva, o histórico e a filosofia empresarial representam uma moldura que delimita o espaço que os profissionais de Recursos Humanos encontram para exercer os papéis emergentes nas empresas.

A temática desta dissertação é um amplo campo para estudos e necessita de novos aportes para consolidar suas bases. Uma forma de prosseguir o estudo dos papéis emergentes e compreender sua evolução nas empresas brasileiras é a ampliação da amostra, incluindo um número representativo de empresas de vários setores, através da aplicação de outras metodologias de pesquisa tais como *survey*. O conteúdo desta dissertação pode contribuir para a elaboração de questionários apropriados para a condução de pesquisa de campo em amostras mais representativas que permitirão análises mais conclusivas.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, Perseu. Pesquisa em ciências sociais. In: HIRANO, Sedi. (Org.). **Pesquisa Social: projeto e planejamento**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.
- ALVARES, Kennet M. The Business of human resources. In: ULRICH, D.; LAKE, G.; LOSEY, M. (Orgs.). **Tomorrow's HR Management**. NY: John Willey, 1997.
- BAHRAMI, Homa; EVANS, Stuart. Human resource leadership in knowledge-based entities: Shaping the context or work. In: ULRICH, D.; LAKE, G.; LOSEY, M. (Orgs.). **Tomorrow's HR Management**. NY: John Willey, 1997.
- BAUER, Martin W; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- BARBOSA, Allan C.Q.; FERRAZ, Dalini M.; ÁVILA, Fernanda B. **Recursos Humanos em direção ao futuro? A gestão de competências em empresas de telefonia móvel**. ENANPAD, 2002. GRT 1540. Acessível em <www.anpad.com.br>. Acesso em 28 jun. 2006.
- BARNEY, Jay B. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9. Nov. 1995.
- BARROS, Lúcio Alves: O “novo” e o “velho”: o trabalho e o processo produtivo em discussão. **Impulso** 73, jan. 1999.
- BEATTY, Richard, W; SCHNEIER, Craig E. New human resource role to impact organizational performance: from partners to players. In: ULRICH, D.; LAKE, G.; LOSEY, M. (Orgs.). **Tomorrow's HR Management**. NY: John Willey, 1997.
- BECKER, Brian; HUSELID, Mark; ULRICH, David. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”. Interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2001.
- CAMERON, Kim S; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework**. Nova York: Addison-Wesley, 1999.
- CASTRO, José Márcio de. **Métodos e técnicas de pesquisa: uma introdução**. Belo Horizonte: PUC/ FDC, 2005. Apostila do Curso de Mestrado em Administração.
- CASTRO, José Márcio de. **Metodologia de Pesquisa: Conceitos e fundamentos**. Belo Horizonte: PUC/FDC, 2005. Apostila do Curso de Mestrado em Administração.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Bookman, 2005.
- CHRISTENSEN, Ralph, N. Where is Human Resources? In: ULRICH, D.; LAKE, G.; LOSEY, M. (Orgs.). **Tomorrow's HR Management**. NY: John Willey, 1997.
- CROSS, Rob; PARKER, Andrew; PRUSAK, Laurence; BORGATTI, Stephen P. Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. **Organizational Dynamics**, v. 30, n.2, p. 100, Elsevier Science, Inc. 2001.

CURADO, Isabela Baleeiro. **A gestão de Recursos Humanos na grande São Paulo: uma análise comparando duas pesquisas, realizadas em 1994 e 1999.** ENANPAD 2001. GRT 173. Acessível em <www.anpad.com.br>. Acesso em 28 jan. 2006.

DUTRA, J.S. **Gestão de Pessoas – Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

EISENHARD, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989.

EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir; BARSOUX, Jean-Louis. **The Global Challenge – Framework for International Human Resources Management.** NY: McGrawHill, 2002.

FERNANDES, Maria Elizabeth R. **Gestão dos múltiplos vínculos de trabalho: um estudo sobre a visão dos dirigentes das maiores empresas operando no Brasil.** 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. Competitividade, padrões de concorrência e fatores determinantes. In: **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

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

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso C. Corrêa. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, p. 183-196, 2001.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares.** 1988. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

FISCHER, André Luiz. O conceito de modelo de gestão de pessoas – Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. Souza. (Org.) **Gestão por Competências.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Para onde vai a gestão de pessoas. **HSM Management**, São Paulo, n.44, 2004.

FISCHER, André Luiz; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil – “RH 2010”.** ENANPAD 2001. GRT 959. Acessível em <www.anpad.com.br>. Acesso em 17 jun. 2006.

FITZ-ENZ; PHILLIPS, Jac; PHILLIPS, Jack A. **New Vision for HR – Defining the human resources function by its results.** California: Crisp Publications, 1998.

GOFFEE, Rob; JONES, Gareth. **The character of a corporation: how your company's culture can make or brake your business.** Londres: HarperCollins – Hammersmith, 1998.

GOMAN, Carol Kinsey. **This isn't the company joined.** Nova York: John Willey, 1998.

GRATTON, Lynda. Perspectives on the future. In: ULRICH, D.; LAKE, G.; LOSEY, M. (Orgs.). **Tomorrow's HR management.** NY: John Willey, 1997.

GRATTON, Lynda. **Living Strategy: Putting people at the heart of corporate purpose.** London: Prentice Hall, 2000.

HANASHIRO, Darcy M. M.; TEIXEIRA, Maria Luisa M.; ZEBINATO, Alexandre N. **Os papéis desempenhados pelos profissionais de Recursos Humanos contribuem para a vantagem competitiva sustentável?** ENANPAD 2001. GRT 911. Acessível em <www.anpad.com.br>. Acesso em 30 set. 2006.

HEWITT, Gordon. Corporate strategy and human resources: New mindsets for new games. In: Ulrich, Lake, Losey (Orgs). **Tomorrow's HR Management.** NY: John Willey, 1997.

HIPÓLITO, José Antonio M. **Administração Salarial. A remuneração por competências como diferencial competitivo.** São Paulo: Atlas, 2001.

HITT, Michael, A.; IRELAND R. Duane; HOSKISSON Robert E. **Administração estratégica.** São Paulo: Thompson, 2002.

JICK, Todd D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v. 24. Dec. 1979.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização voltada para a estratégia.** São Paulo: Elsevier, 2000.

KATZENBACH, J.R.; SMITH, D.K. **Equipes de alta performance.** Conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Editora Campus: 2001.

KEARNS, David T; NADLER, David. **Prophets in the Dark.** How Xerox reinvented itself and beat back the Japanese. New York: Harper, 1992.

KOTTER, John P; HESKETT, James L. **Corporate culture and performance.** New York: Macmillan, 1992.

KOTTER, John P. **Liderando mudança.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

LACOMBE, Beatriz M. B. ;TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que dizem os especialistas e o que mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de RH. **Revista de Administração Contemporânea**, Publicação ANPAD, v.5, n.2, p.157-174, maio/agosto, 2001.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MATTAR, Fouse Nagib. **Pesquisa em marketing.** São Paulo: Atlas, 1994.

MCKEE, Kathryn D. The human resource profession: Insurrection or resurrection? In: ULRICH; LAKE; LOSEY (Orgs). **Tomorrow's HR Management.** NY: John Willey, 1997.

NADLER, David. Managing organizational change: An integrative perspective. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 1981.

PFEFFER, Jeffrey. Does human resources have a future? In: ULRICH, D.; LAKE, G.; LOSEY, M. (Orgs). **Tomorrow's HR Management.** NY: John Willey, 1997.

- PFEFFER, Jeffrey; VEIGA, John F. Putting people first for organizational success. **Academy of Management Executive**, v. 13, n.2, 1999.
- PRAHALAD, C.K; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- PUGH, Derek S; HICKSON, David K. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004
- SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. Super-homens, super-organizações? ENANPAD 2003. **Estudos Organizacionais e Práticas Administrativas**. Disponível em: <www.anpad.com.br>. Acesso em 18 fev. 2006.
- SARSUR, Amira M. et al. Novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. **Caderno de Idéias**, Belo Horizonte: F.D.Cabral, agosto 2002.
- SARSUR, A. M; REZENDE, P.R; SANT'ANNA A. de S. Onde estão os talentos, onde está a gestão de Recursos Humanos? **Caderno de Idéias**, Belo Horizonte: F.D.Cabral, outubro, 2003.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCOTT, W.R. **Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- TANURE, Betania. **Gestão à Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2003.
- TANURE, Betania. Democracia no discurso, centralização na prática. **Harvard Business Review**, Abr., 2004.
- TANURE, Betania. Human resources management in Brazil. In: ELVIRA, Marta M.; DAVILA, Anabella. (Orgs.). **Managing human resources in Latin America**, Oxon, 2005.
- TANURE, B.; EVANS, P; PUCIK, V. **A gestão de pessoas no Brasil**. Virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **A disciplina dos Líderes de Mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- ULRICH, Dave; LOSEY, Michael; LAKE, Gerry. **Tomorrow's HR management**. Nova York: John Willey, 1997.
- ULRICH, Dave. **Human resources champions**. N. Jersey: Willey, 1997.
- WOOD, Thomaz Jr. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004.
- YIN, Robert K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quartely**, v.26, Cornell University, 1981.

APÊNDICE 1:**ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL PARA ELABORAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO**

Empresa: _____ -

Nome do Entrevistado: _____

Função _____ Departamento _____

Data: _____

A. INTRODUÇÃO

- 1) Apresentação pessoal
- 2) Explicação do objetivo da pesquisa
- 3) Garantia da confidencialidade da fonte de informação

B. POSICIONAMENTO NA EMPRESA – PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS:

- 1) Qual é sua posição atual?
- 2) Há quanto tempo atua na empresa?
- 3) O que o levou a escolher Recursos Humanos como área de atuação?
- 4) Quais os fatores relevantes da sua experiência profissional e formação acadêmica?
- 5) Como você descreve a missão de Recursos Humanos nesta empresa?

C. POSICIONAMENTO NA EMPRESA - DEMAIS PROFISSIONAIS:

- 1) Qual é sua posição atual?
- 2) Há quanto tempo atua na empresa?
- 3) Qual é o seu papel profissional?
- 4) Quais os principais desafios da sua área?

D. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

- 1) Quais são os elementos mais relevantes do histórico da empresa?
- 2) Como você descreve o momento competitivo atual desta empresa?
- 3) Quais são os desafios organizacionais mais críticos?
- 4) Quais são as principais estratégias da empresa?
- 5) Como você descreve a filosofia empresarial?
- 6) Como é macro-estrutura organizacional?
- 7) Como é o sistema de gestão praticado na empresa?
- 8) Quais as mudanças organizacionais mais significativas vivenciadas na empresa nos últimos anos?

E. PERCEPÇÕES SOBRE O PAPEL DE RH NA EMPRESA

- 1) O que a empresa espera da área de Recursos Humanos?
- 2) Em sua opinião, a área de Recursos Humanos contribui para o desempenho organizacional? Se a resposta é afirmativa, qual a natureza dessa contribuição?
- 3) A área de Recursos Humanos exerce algum papel na formulação e na implementação das estratégias de negócio?
- 4) Como a área de Recursos Humanos interage com os demais departamentos?

F. POSICIONAMENTO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO MODELO DAS QUATRO FACES DA GESTÃO

- 1) Como o sistema de Recursos Humanos está estruturado? Que funções e programas compõem o sistema de RH?
- 2) Quais são os “produtos” que Recursos Humanos entrega para a organização?
- 3) De que forma esses produtos se conectam com as estratégias de negócio?
- 4) Como são formuladas as estratégias de Recursos Humanos? Quais são os meios e métodos utilizados? Quem participa?
- 5) Em quais decisões empresarias a área de Recursos Humanos é envolvida? De que maneira a área é envolvida?
- 6) Como é o processo de gestão de desempenho praticado na empresa?
- 7) Existe um processo de desdobramento das metas estratégicas? Quais são os métodos utilizados?
- 8) Como as metas dos funcionários são definidas e avaliadas?
- 9) Existem programas voltados ao desenvolvimento de competências? Como funcionam?
- 10) A empresa tem processo de gestão do conhecimento? Se existe, como ele funciona? A área de Recursos Humanos exerce algum papel nesse tema?
- 11) A empresa tem algum mecanismo para promover o alinhamento da filosofia empresarial com os valores e comportamentos organizacionais praticados no dia a dia? Qual é o papel da área de Recursos Humanos nesse tema?
- 12) Como você avalia o grau de consistência interna das funções e políticas de Recursos Humanos entre si e com as estratégias de negócio?
- 13) De que forma os gerentes de linha se envolvem com as funções de Recursos Humanos?
- 14) Os movimentos do ambiente externo afetam o funcionamento da área? De que forma? Como a área de RH se conecta com o ambiente externo?
- 15) Alguma vez você observou alteração no sistema de Recursos Humanos, por motivo de mudanças no ambiente externo? Se for o caso, como ocorreu?
- 16) Quais os principais pontos fortes e fracos do sistema e funções de Recursos Humanos?
- 17) Usando o modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos como referência de análise (apresentação do Quadro 8), na sua percepção, qual é a face predominante da área de Recursos Humanos na empresa?

G. MUDANÇAS OBSERVADAS NA VIDA ORGANIZACIONAL E FORMA DE ATUAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ARTICULAÇÃO DOS PROCESSOS DE MUDANÇA

- 1) A empresa tem um processo articulado de mudanças?
- 2) Como é esse processo? Existem metas e planos de ação definidos?
- 3) Quais os temas contemplados nesse processo? Existem iniciativas voltadas para a reconceituação dos valores e comportamentos organizacionais?
- 4) Quem opera a estratégia de mudança organizacional?
- 5) Recursos Humanos tem alguma atuação nos processos de mudança? Se tem, como é a atuação da área?
- 6) Em sua opinião, o que leva a área de Recursos Humanos a atuar dessa forma?
- 7) Você observa a existência de paradoxos ou contradições no dia a dia da empresa?
- 8) Como os profissionais de Recursos Humanos se posicionam em relação a essas contradições?
- 9) A área exerce algum tipo de ação para ajudar a empresa a lidar com as tensões relacionadas com esses paradoxos?
- 10) Qual é a sua opinião sobre o grau de preparação dos profissionais de Recursos Humanos para lidar com as estratégias e com os processos de mudança da organização?

APÊNDICE 2:**ROTEIRO DO GRUPO DE FOCO PARA ELABORAÇÃO DOS ESTUDOS DE CASO**

Empresa: _____

Data: _____

NOME DOS PARTICIPANTES	FUNÇÃO / DEPARTAMENTO	TEMPO NA EMPRESA
------------------------	--------------------------	---------------------

A. INTRODUÇÃO

- 1) Explicação do objetivo da pesquisa
- 2) Apresentação pessoal
- 3) Garantir a confidencialidade da fonte de informação

B. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

- 1) Como vocês percebem o momento organizacional atual desta empresa?
- 2) Quais as mudanças organizacionais mais significativas vivenciadas na empresa nos últimos anos?
- 3) A empresa tem um processo articulado de mudanças? Como é esse processo?
- 4) Quem opera a estratégia de mudança organizacional?
- 5) Vocês observam a existência de paradoxos ou contradições no dia a dia da empresa? Se afirmativo, quais?

C. PERCEPÇÕES SOBRE O PAPEL DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA

- 1) Como vocês avaliam o efeito da atuação de Recursos Humanos sobre os resultados empresariais?
- 2) Quais os principais pontos fortes e fracos do sistema de Recursos Humanos?
- 3) A área de Recursos Humanos exerce algum papel na formulação e na implementação das estratégias de negócio?
- 4) Em sua opinião os profissionais de Recursos Humanos auxiliam a empresa a lidar com as tensões geradas pelos paradoxos e contradições? Se afirmativo, como isso é feito?
- 5) Usando o modelo das Quatro Faces da Gestão de Recursos Humanos como referência de análise (apresentação do Quadro 8), na percepção do grupo, qual é a face predominante da área de Recursos Humanos na empresa?

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](#)