

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**



**GESTÃO DE PESSOAS, ESTRATÉGIA E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO INTERNACIONAL DE MULTICASOS**

**Marcos Abilio Bosquetti**

**Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque**

**SÃO PAULO**

**2009**

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

Prof<sup>a</sup>. Dra. Sueli Vilela  
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**MARCOS ABILIO BOSQUETTI**

**GESTÃO DE PESSOAS, ESTRATÉGIA E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL:  
UM ESTUDO INTERNACIONAL DE MULTICASOS**

Tese de Doutorado apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque**

**SÃO PAULO**

**2009**

Tese defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

**MEMBROS INTERNOS**

Lindolfo Galvão de Albuquerque - FEA/USP (Presidente)

Maria Tereza Leme Fleury - FEA/USP (titular)

André Luiz Fischer - FEA/USP (titular)

Tania Casado - FEA/USP (suplente)

**MEMBROS EXTERNOS**

Betânia Tanure - PUC Minas (titular)

Beatriz M. Braga Lacombe - FGV SP (titular)

Darcy Mitiko Hanashiro - Mackenzie (suplente)

Eduardo de Camargo Oliva - IMESSCS (suplente)

**FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Bosquetti, Marcos Abilio

Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance  
Organizacional: um estudo internacional de multicasos/  
Marcos Abilio Bosquetti – São Paulo, 2009  
251 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2009  
Bibliografia.

1. Administração de Recursos Humanos 2. Estratégia Organizacional 3. Desempenho organizacional 4. Administração de empresas.

I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.3

*Aos meus pais, Ivone (in memoriam) e Antonio,  
que me concederam a dádiva de nascer.  
À minha companheira de jornada, Edith,  
e aos nossos filhos, Yasmin e Arthur,  
pelo incondicional amor,  
apoio e amizade.*

## **Agradecimentos**

Realizar uma tese de doutoramento significa muito mais do que reunir dados bibliográficos e de campo para produzir um texto de 250 páginas. É compartilhar com várias pessoas as ansiedades, conquistas e alegrias ao longo de um curso de doutorado. A todos que foram meus cúmplices nesta extensa, mas gratificante jornada, a minha gratidão.

É imprescindível registrar aqui agradecimentos especiais ao Prof. Lindolfo Albuquerque, por acolher este projeto, criticá-lo, aperfeiçoá-lo e pela sabedoria e habilidade em orientar um aluno disléxico. Ao Prof. Henry Mintzberg, pelo seu precioso tempo dedicado à orientação da tese durante todo o estágio na Universidade McGill e pelas sábias perguntas e valiosos *insights*. À Prof<sup>ª</sup> Cynthia Hardy, pela sua dedicação como co-orientadora durante o estágio na Universidade de Melbourne e pela honra da parceria na produção de um artigo internacional. Às importantes contribuições da Prof<sup>ª</sup> Maria Teresa Leme Fleury e do Prof. André Fischer na banca de qualificação do projeto de tese. Aos *insights* do Prof. Peter Boxall, meu tutor durante um mês na Universidade de Auckland — esta passagem pela Nova Zelândia nem fazia parte dos planos do doutorado sanduíche, mas foi um belo presente de John Purcell, meu Professor de Gestão de Pessoas no Curso de Mestrado em Administração na Universidade de Bath, em 1999, que, para minha felicidade, é co-autor, com Peter Boxall, em vários livros e artigos sobre gestão estratégica de pessoas. À querida Mo Kiziewicz, do Centro de Suporte ao Aprendizado da Universidade de Bath, por ter-me ensinado, no mestrado, a ver a dislexia como um presente e saber desfrutá-lo.

A todas as pessoas que permitiram a realização da pesquisa de campo, em especial Marta Régia dos Santos, Diretora de Pessoas & Organização da *Novozymes Latin America* e parceira de publicação científica; a Clóvis Bojikian e Flordenice Bassanello, da Diretoria de Gestão de Pessoas do *Grupo Semco*, e a Alba Estela Sanchez Souza, da Fundação Semco; a Jean-Luc Chabot, Diretor de Recursos Humanos, e Andrée Dupéré, gerente do programa de carreira e sucessão, ambos da *Hydro-Quebec*; e, por fim, mas não menos importante, a Judy Slatyer, Presidente da *Lonely Planet* e a Bob Smith, *freelancer* da empresa e meu parceiro de surf em *Bells Beach*.

Aos parceiros do Grupo de Pesquisa da FEA/USP sobre Gestão Estratégica de Pessoas, destacadamente a Nildes Pitombo, Patrícia Muritiba e Sonia Parolin. Aos colegas do *McGill Center for Strategy Studies in Organizations*, em especial aos Professores Jan Jorgensen e Steve Maguire; do *Montreal Local-Global Research Centre*, especialmente aos Professores Taieb Hafsi e Rick Molz pela honra da co-autoria na publicação de um capítulo de livro internacional pela Routledge; do *International Centre for Research on Organizational Discourse, Strategy & Change*, em especial aos Professores David Grant e Susan Ainsworth, da Universidade de *Sydney*, e Bill Harley e Leisa Sargent, da Universidade de *Melbourne*; aos colegas do *Qualitative Research Centre* da Universidade de *Auckland*, Professores Catry Urquhart, Barbara Plester e Yvon Dufour; e aos colegas do *Mintzberg Colloquium*, em especial Jean-Baptiste Litrico, Abhijit Ghosh, Pamela Lirio e Guilherme Azevedo.

A todos os professores e colegas das disciplinas cursadas na FEA, meu sincero agradecimento pelo aprendizado e pela parceria nas diversas publicações científicas ao longo do doutorado, destacadamente aos Professores Lindolfo Albuquerque, Maria Teresa Leme Fleury, Marisa Eboli, Ana Cristina Limongi e aos colegas de disciplina Liliane Vasconcellos, Henrique Maia Veloso, Sonia Parolin, Paulo Soares, Carlos Eduardo (Kadu) Pereira e ao belo casal Sergio e Patrícia Muritiba. Minha gratidão se estende ao grande parceiro de pesquisa, Professor Bruno Henrique Rocha Fernandes, da Universidade Positivo, e ao Professor John Mills, da Universidade de Cambridge. Aos Professores Joel Dutra, Tania Casado, Rosa Maria Fischer, Silvio Aparecido dos Santos e Roberto Ruas pelas valiosas reflexões sobre carreira, competências, gestão da mudança e fronteiras da pesquisa em administração.

Meus sinceros agradecimentos a Valeria Lourenção, Chefe Administrativa de Serviço da Pós-Graduação da FEA, e à Marilsa Aparecida Rosa, secretária do Professor Lindolfo, pela cordialidade e presteza com que sempre me atenderam, e a Maristela Purkot pela revisão final do texto. Minha gratidão à Santa Balança Rodriguez, secretária do Professor Henry Mintzberg, pela dica genial de acompanhar o Professor em suas caminhadas no *Parc du Mont-Royal*.

Agradeço também o apoio do Programa Acadêmico no Quebec - *CREPUQ* por ter viabilizado meu estágio no Canadá. À CAPES/CNPq, à Universidade de Melbourne e ao Departamento Australiano de Educação, Ciência & Tecnologia pela viabilização do estágio na Austrália. Por fim, mas nem por isso menos



importante, agradeço o apoio recebido da Diretoria da COPEL ao longo de todo o doutorado, em especial do Dr. Rubens Ghilardi, Diretor Presidente e Dr. Luiz Antonio Rossafa, Diretor de Engenharia, dos Superintendentes Eduardo Camargo e Eduardo Rebello, e também o apoio recebido na fase final da tese pela Dra. Marlene Zannin, Rosane de Souza, Susie Pontarolli, Arilde Sutil Gabriel e Hildamara Coelho - idealizadoras e gestoras da primeira Diretoria de Meio Ambiente e Cidadania Empresarial de uma concessionária do setor elétrico brasileiro, da qual me orgulho em fazer parte. Minha gratidão se estende a todos os colegas da Coordenação de Planejamento Empresarial e da Coordenação de Cidadania Empresarial que gentilmente cobriram minhas ausências.

Aos coordenadores, professores e alunos da Universidade Positivo pela compreensão e apoio na sincronização das agendas. Ao incentivo e exemplo dos amigos Ruy Sant'Ana, Luiz Carlos Beraldi e Ricardo Dória da COPEL, dos companheiros de viagem semanal à USP, Sonia Parolin e Alex Ferraresi, dos Professores Eduardo Damião e Renato Marchetti, da PUC-PR, de Norman de Paula Arruda Filho, Superintendente do ISAE/FGV, e pelo aprendizado sobre metodologia de pesquisa com o Professor Clóvis Machado da Silva, da UFPR. Ao arquiteto Federico Zancolli por acompanhar a construção de nossa casa enquanto morávamos no exterior. Ao Jim Daskalakis, Diretor da *Fine Arts Core Education F.A.C.E. School Montreal* e à Pam Kinsman, Diretora da *Torquay Primary School* pela carinhosa acolhida de nossas crianças nas novas escolas. Aos muitos amigos que fizemos no Canadá, Austrália e Nova Zelândia, em particular aos casais Malcolm e Gerda Schieder, Barbara e John Donelly, e Catalin e Mary Hatiu.

Aos meus queridos pais por afinidade, Veiga e Lourdes (*ambos in memorian*), e à dindinha Edna pelo belíssimo exemplo de vida. Minha eterna gratidão aos meus pais Ivone (*in memorian*) e Antonio pelos valores ensinados com muito carinho.

A minha querida esposa, Edith, e aos nossos filhos, Yasmin e Arthur, pelo amor, compreensão, apoio incondicional e parceria em todas as aventuras vividas aqui e no exterior.

A Deus, que tornou tudo isso possível.

*If you want one year of prosperity, grow seeds.  
If you want ten years of prosperity, grow trees.  
If you want hundred years of prosperity, grow people.*

*Chinese Proverb*

## Resumo

Esta pesquisa exploratória investigou *como a filosofia de gestão de pessoas influencia a estratégia e a performance organizacional* -- um fenômeno contemporâneo de bastante interesse, não apenas da academia como também do ponto de vista da prática organizacional, devido à distância considerável entre a teoria e a prática da gestão estratégica de pessoas. Utilizou-se o método de estudo de multicasos com abordagem qualitativa, enfoque indutivo e perspectiva histórica, possibilitando, assim, maior abrangência analítica entre diferentes aspectos do fenômeno ocorrido ao longo da trajetória das quatro organizações estudadas. Trata-se de empresas de sucesso internacionalmente reconhecido que operam em diferentes setores, possuem configurações organizacionais distintas e têm suas origens na Austrália, Brasil, Canadá e Dinamarca. Os dados, oriundos de múltiplas fontes, foram coletados por meio de quatro técnicas distintas, incluindo a condução de 45 entrevistas semi-estruturadas e em profundidade com gerentes e não gerentes das quatro organizações. Os dados foram organizados por temas e categorias utilizando-se *software* específico para análise de pesquisa qualitativa. O mapeamento visual de dados longitudinais contribuiu para a síntese dos casos investigados e para a geração de *insights*. Os resultados desta pesquisa ilustram que a filosofia de gestão de pessoas, ou seja, o significado das pessoas no trabalho para os dirigentes da organização pode influenciar tanto a política e a estratégia de gestão de pessoas, como também, de forma significativa, o processo da estratégia e a performance organizacional ao longo da trajetória das empresas. A filosofia de gestão de pessoas pode também interferir na forma de interpretação do conceito de profissionalização ou modernização da gestão e na aplicação das ferramentas e modelos de gestão propostos pela academia. É curioso observar que, enquanto a literatura defende o alinhamento da gestão de pessoas a partir da estratégia empresarial como fórmula para o sucesso da organização, este estudo empírico aponta o sentido inverso da relação. Ou seja, a força motriz que define o alinhamento entre estratégia e gestão de pessoas nas empresas estudadas não tem sua base na estratégia empresarial, mas, sim, na filosofia de gestão de pessoas, aspecto esse que influencia de forma significativa, para não afirmar que determina a estratégia e o sucesso das organizações. Apesar de fazer sentido e de ocorrer na prática organizacional, tal possibilidade não está presente nos modelos de integração propostos pela literatura.

**Palavras-chave:** Gestão Estratégica de Pessoas, Filosofia de Gestão de Pessoas, Estratégia Empresarial, Performance Organizacional, Sustentabilidade Empresarial.

## **Abstract**

*The theory and practice of strategic human resource management this research question is a contemporary issue of great interest not only from academics but also practitioners. On one hand researches and executives consider people as strategic assets and the source of sustainable business, but on the other hand the considerable gap between theory and practice remains a challenge. Therefore, this international muticase study investigated 'how the HR philosophy influences organizational strategy and business performance'. By applying qualitative and inductive approach with a historical perspective, this exploratory research allowed a comprehensive analysis of various aspects of the research phenomenon occurred along the course of the four organizations. They are successful companies operating in different sectors, with very different organizational configurations. The cases are from Australia, Brazil, Canada and Denmark. The primary and secondary data, from multiple sources, were collected by four different techniques, including 45 semi-structured and in-depth interviews with managers and non-managers from these four organizations. Data were organized by themes and categories using specific software for qualitative research analysis. The visual mapping of historical data helped build and present the case studies and generate insights. The results of this research show that the HR philosophy, that is, the meaning of people at work for the leadership, influences not only the HR policy & strategy, but significantly the organizational strategy process and business performance over the organizational life time, including the way leadership interprets the concept of management professionalization and implements management models & tools proposed by the academy. It is interesting to note that while the literature suggests the alignment of HRM from the business strategy, this empirical study shows the opposite direction of the relationship, that is, the driving force that defines the alignment between strategy and HRM is not the business strategy, but the HR philosophy, which strongly influenced, not to say that determined the strategy and success of organizations. Despite making sense, this possibility is not considered in the many models of 'people – strategy – performance integration' proposed by the literature.*

**Keywords:** *Strategic HRM, People Management, Human Resource Management, HR Philosophy, Strategic Management, Business Performance, Business Sustainability.*

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Fenômeno Investigado pela Pesquisa.....	3
1.2 Perguntas da Pesquisa.....	4
1.3 Objetivo da Pesquisa .....	5
1.4 Justificativa da Pesquisa .....	6
1.5 Motivação Para o Estudo .....	8
1.6 Definição dos Principais Termos .....	9
1.6.1 Gestão de Pessoas <i>versus</i> Administração de RH .....	9
1.6.2 Filosofia de Gestão de Pessoas.....	10
1.6.3 Implantação <i>versus</i> Implementação .....	11
1.6.4 Performance <i>versus</i> Desempenho Organizacional .....	11
1.7 Estrutura da Tese.....	12
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>14</b>
2.1 Estratégia .....	15
2.1.1 Evolução da Estratégia.....	15
2.1.2 O Processo da Estratégia.....	201
2.1.3 Configuração Organizacional e Estratégia .....	24
2.1.4 O Desafio da Estratégia.....	30
2.1.5 Liderança, Cultura Organizacional e Estratégia.....	36
2.1.6 Estratégia e Performance Organizacional.....	40
2.2 Gestão de Pessoas .....	43
2.2.1 Evolução da Gestão de Pessoas.....	44
2.2.2 Abordagem Estratégica da Gestão de Pessoas.....	46
2.2.3 Gestão Estratégica de Pessoas na Prática .....	55
2.3 Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional.....	59
2.3.1 Gestão de Pessoas e Performance Organizacional.....	61
2.3.2 Debate: <i>Best Practices versus Best Fit</i> .....	63
2.3.3 Filosofia de Gestão de Pessoas.....	71
2.3.4 <i>Gap</i> na Literatura .....	76
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>81</b>
3.1 Justificativa Metodológica.....	81

3.1.1	Posição Ontológica e Epistemológica do Pesquisador .....	81
3.1.2	Abordagem Qualitativa.....	85
3.1.3	Estudo de Casos.....	88
3.2	Desenho da Pesquisa .....	92
3.2.1	Perspectiva e Nível de Análise.....	92
3.2.2	Critério de Seleção dos Casos .....	93
3.2.3	Coleta e Gerenciamento dos Dados .....	96
3.2.4	Decisões Relacionadas ao Idioma .....	101
3.3	Análise e Interpretação dos Resultados.....	103
3.3.1	Redução dos Dados com o Software N-Vivo7 .....	106
3.3.2	Análise Individual dos Casos .....	109
3.3.3	Análise Cruzada de Casos.....	111
3.4	Considerações sobre o Método da Pesquisa .....	113
3.4.1	Validação e Confiabilidade da Pesquisa.....	113
3.4.2	Questões Éticas da Pesquisa .....	116
3.4.3	Lições Aprendidas com o Método da Pesquisa .....	117
3.5	Síntese .....	119
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....</b>	<b>120</b>
4.1	<b>Caso Novozymes (Dinamarca) .....</b>	<b>120</b>
4.1.1	História da Novozymes.....	121
4.1.2	Configuração Organizacional: Empreendedora .....	123
4.1.3	Evidências da Atual Cultura Organizacional.....	123
4.1.4	Propósito: Descobrir & Criar .....	124
4.1.5	Estratégia: Inovação.....	125
4.1.6	Performance Organizacional: Criação de Novos Produtos.....	126
4.1.7	Significado das Pessoas no Trabalho: Fonte de Inovação .....	127
4.1.8	Gestão Estratégica de Pessoas: Comprometimento.....	127
4.1.9	Ênfase das Categorias de Análise .....	129
4.1.10	Eventos Críticos na Trajetória da Organização .....	129
4.2	<b>Caso Hydro-Quebec (Canadá) .....</b>	<b>130</b>
4.2.1	História da Hydro-Quebec .....	131
4.2.2	Configuração: Empreendedora → Máquina .....	139
4.2.3	Evidências da Atual Cultura Organizacional.....	140
4.2.4	Propósito: Gerar e Fornecer Energia para Quebec.....	141
4.2.5	Estratégia: Construir → Racionalizar → Sustentabilidade.....	141
4.2.6	Performance: Realização → Redução Custos → Equilíbrio .....	142

4.2.7	Significado das Pessoas no Trabalho: A empresa → Custos → Recursos .....	143
4.2.8	Gestão Estratégica de Pessoas: Comprometimento → Controle .....	144
4.2.9	Ênfase das Categorias de Análise .....	145
4.2.10	Eventos Críticos na Trajetória da Organização .....	146
<b>4.3</b>	<b>Caso Lonely Planet (Austrália)</b> .....	<b>148</b>
4.3.1	História da Lonely Planet .....	149
4.3.2	Configuração Organizacional: Tipo Profissional .....	158
4.3.3	Evidências da Atual Cultura Organizacional .....	159
4.3.4	Propósito: <i>Have Fun In &amp; Out !!!</i> .....	161
4.3.5	Estratégia: Descobrir Novos Destinos.....	162
4.3.6	Performance Organizacional: <i>Win-Win-Win Game</i> .....	162
4.3.7	Significado das Pessoas no Trabalho: Companheiros de Viagem ( <i>buddy</i> ) .....	164
4.3.8	Gestão Estratégica Pessoas: Comprom. → Controle → Comprometimento. ....	165
4.3.9	Ênfase das Categorias de Análise .....	168
4.3.10	Eventos Críticos na Trajetória da Organização .....	169
<b>4.4</b>	<b>Caso Semco (Brasil)</b> .....	<b>171</b>
4.4.1	História da Semco .....	172
4.4.2	Configuração Organizacional: Tipo <i>Adhocrática</i> .....	177
4.4.3	Evidências da Atual Cultura Organizacional.....	178
4.4.4	Propósito: Desenvolver o Potencial das Pessoas e dos Negócios .....	179
4.4.5	Estratégia: Parceria <i>In &amp; Out</i> .....	180
4.4.6	Performance Organizacional: Sucesso das Parcerias .....	180
4.4.7	Significado das Pessoas no Trabalho: Adultos que Fazem a Diferença .....	181
4.4.8	Gestão Estratégica de Pessoas: Controle → Comprometimento.....	181
4.4.9	Ênfase das Categorias de Análise .....	182
4.4.10	Eventos Críticos na Trajetória da Organização .....	183
<b>5.</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>184</b>
5.1	Filosofia de Gestão de Pessoas e Processo da Estratégia Empresarial .....	186
5.2	Sentido da Relação: Gestão de Pessoas - Estratégia Empresarial .....	188
5.3	Filosofia de Gestão de Pessoas e Performance Organizacional .....	192
5.4	Filosofia de Gestão de Pessoas e Profissionalização da Gestão .....	196
5.5	Respondendo a Pergunta da Pesquisa .....	199
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	<b>202</b>
6.1	Principais Contribuições da Pesquisa .....	203
6.2	Principais Limitações do Estudo .....	207

6.3. Sugestões para Pesquisas Futuras.....	208
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>209</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>248</b>
A-1. Avaliação do Estágio de Doutorando na Universidade McGill, Canadá .....	248
A-2. Avaliação do Estágio de Doutorando na Universidade Melbourne, Austrália .....	249
A-3. Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada em Profundidade.....	250
A-4. Diário de Campo .....	251





## **Lista de Figuras**

Figura 1.1	Estrutura da Tese .....	13
Figura 2.1	Processo da Estratégia e Esforço Humano .....	26
Figura 2.2	Configuração, Processo da Estratégia e Empenho Humano .....	28
Figura 2.3	Sistema de Alinhamento da Organização com a Estratégia.....	33
Figura 2.4	Padrão Causal entre Gestão de Pessoas e Desempenho .....	60
Figura 2.5	Gestão de Pessoas: Dois Níveis de Análise .....	71
Figura 3.1	Etapas e Produtos da Análise dos Dados .....	112
Figura 5.1	Filosofia de Gestão de Pessoas e Processo da Estratégia .....	186
Figura 5.2	Relação Pessoas – Estratégia Empresarial .....	190
Figura 5.3	Filosofia de Gestão de Pessoas e Abrangência de Stakeholders .....	195

**Lista de Tabelas**

Tabela 2.1	Características dos Quatro Tipos de Configuração .....	27
Tabela 2.2	Tipos de Link entre Estratégia, Gestão de Pessoas e Performance .....	69
Tabela 2.3	Principais Filosofias de Gestão de Pessoas .....	74
Tabela 3.1	Critérios e Justificativas para a Seleção dos Casos .....	94
Tabela 3.2	Casos e Critérios de Seleção .....	96
Tabela 3.3	Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados .....	97
Tabela 3.4	Perfil dos Entrevistados (42 internos + 3 externos = 45) .....	98
Tabela 3.5	Características das Biografias dos Casos .....	100
Tabela 3.6	Análise Moderna de Conteúdo com Enfoque Analítico do Discurso .....	104
Tabela 3.7	Resumo das Decisões Metodológicas da Pesquisa.....	119
Tabela 4.1	Ênfase das Categorias de Análise do Caso Novozymes .....	129
Tabela 4.2	Evento Crítico na Trajetória da Novozymes .....	130
Tabela 4.3	Ênfase das Categorias de Análise do Caso Hydro-Quebec .....	146
Tabela 4.4	Eventos Críticos na Trajetória da Hydro-Quebec .....	147
Tabela 4.5	Ênfase das Categorias de Análise do Caso Lonely Planet .....	168
Tabela 4.6	Eventos Críticos na Trajetória da Lonely Planet .....	170
Tabela 4.7	Ênfase das Categorias de Análise do Caso Semco .....	182
Tabela 4.8	Evento Crítico na Trajetória da Semco .....	183
Tabela 5.1	Resumo dos Casos Estudados.....	185
Tabela 5.2	Influência da Filosofia de Gestão de Pessoas .....	200

## 1. INTRODUÇÃO

Estratégia e Gestão de Pessoas são áreas complexas e desafiadoras do campo da Administração. A integração dessas duas áreas tem tornado o desafio ainda maior, tanto para pesquisadores como para dirigentes das organizações.

A aplicação do adjetivo *estratégica* na literatura de recursos humanos reforça o papel crítico da *gestão estratégica de pessoas* para a sobrevivência, sucesso e sustentabilidade das organizações. Afinal, tanto acadêmicos como executivos e consultores de negócios argumentam que as pessoas são os ativos mais importantes e a fonte de vantagem competitiva sustentável das organizações. Esse aspecto estratégico da gestão de pessoas passou a ser amplamente estudado a partir dos anos 1990.

A declaração *'First we build people, then we build cars'* feita pelo presidente mundial da Toyota Motors, Fujio Cho, é encontrada nos diversos livros que contam a história e o segredo do sucesso da empresa de automóvel mais admirada no mundo, como, por exemplo, o best-seller *'The Toyota Way'*, escrito por Jeffrey Liker em 2003. De fato, em 2007, a Toyota e seus 70 mil empregados comemoraram o 70º aniversário da organização e a conquista da liderança mundial na fabricação e venda de automóveis (THE NEW YORK TIMES, 2007).

Entretanto, apesar de todas as teorias e modelos prescritivos de como transformar uma empresa num sucesso mundial como a Toyota, vários autores, dentre eles Boxall e Purcell (2008), Storey (2007) e Paauwe (2004), reconhecem que a replicação exata das melhores práticas de gestão estratégica de pessoas de uma organização como a Toyota, em outra do mesmo setor, não garante o sucesso.

As recentes metas-análises sobre desenvolvimento de campo têm revelado que os atuais mapas de causa-e-efeito e os diversos modelos prescritivos de como deve ser a gestão estratégica de pessoas não têm sido de grande ajuda para as

empresas no seu crescente desafio de alinhar o comportamento das pessoas com a estratégia e objetivos da organização, nem tampouco para a academia, na construção e no avanço do conhecimento sobre a integração desses dois importantes campos da Administração (STONE e LEADRICK, 2008; BECKER e HUSELID, 2006; WALL e WOOD, 2005).

Parece que o mantra do 'valor para o acionista' e a busca da legitimação da função RH como estratégica para o aumento da performance organizacional tem afastado das pesquisas empíricas sobre gestão estratégica de pessoas justamente a sua base filosófica, ou seja, o significado e sentido das pessoas no trabalho.

É interessante observar que, tanto nos artigos internacionais sobre teoria e pesquisa em gestão estratégica de pessoas publicados em revistas acadêmicas de reputação internacional, como também nos livros que tratam do tema, não aparece sequer a palavra 'filosofia', como é o caso da recente obra '*The Oxford Handbook of HRM*', editada por Boxall, Purcell e Wright (2007), que contém 658 páginas escritas por 42 pesquisadores da área de gestão de pessoas, representando diversos países e centros de estudos desse novo campo da administração.

Mais tarde, na segunda edição do seu livro *Strategy and Human Resource Management*, Boxall e Purcell (2008, p. 83) reconhecem que as pesquisas têm explorado a camada superficial e mais evidente da gestão de pessoas (políticas, sistemas e práticas de RH), mas eles suspeitam que "as pistas para se chegar ao *link* entre pessoas, estratégia e performance organizacional estejam enterradas em sua camada mais profunda", composta pela filosofia e pelo significado das pessoas no trabalho.

De fato, a revisão da literatura aponta que mesmo os pesquisadores mais profícuos nas abordagens quantitativas, como Becker e Huselid (2006), afirmam que as investigações sobre gestão estratégica de pessoas requerem um afastamento das grandes *surveys* e a aproximação do campo, por meio de pesquisas exploratórias que investiguem o fenômeno em seu contexto real, de forma a gerar os *insights* necessários para construir teorias de maior relevância

para a prática organizacional. Conclusões de outras metas-análises, como a de Boselie, Dietz e Boon (2005), também apontam as futuras pesquisas para a mesma direção.

Portanto, este capítulo define o fenômeno investigado neste estudo, apresenta o questionamento e o objetivo da pesquisa, bem como sua justificativa e a motivação para desenvolver esta tese de doutoramento. Uma definição dos termos mais utilizados e uma ilustração da estrutura da tese também são apresentadas neste capítulo introdutório, visando facilitar a leitura e compreensão do presente estudo.

### **1.1 Fenômeno Investigado pela Pesquisa**

Esta pesquisa exploratória investiga o *link* entre gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional. Trata-se de um fenômeno considerado na literatura como o "Santo Graal" da gestão estratégica de pessoas (PURCELL, 2004, p.1; PAAUWE e BOSELIE, 2005, p. 72). É um fenômeno contemporâneo de bastante interesse, não apenas da academia, como também do ponto de vista da prática organizacional.

A revisão da literatura aponta que, apesar de ser amplamente pesquisado, este fenômeno tem recebido uma abordagem predominantemente quantitativa com enfoque prescritivo, enquanto as pesquisas com os executivos continuam apontando a gestão estratégica de pessoas como um dos maiores desafios das organizações, a exemplo da pesquisa global conduzida pela *The Economist Intelligence Unit* (2007) envolvendo executivos de 468 organizações de grande e médio porte.

Portanto, este estudo investiga o fenômeno por meio de uma abordagem qualitativa com enfoque descritivo, conforme sugerem as principais metas-análises das pesquisas sobre gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional.

Ao invés de explorar a camada superficial e mais evidente da gestão de pessoas, como suas políticas e práticas nas organizações, este estudo investiga o fenômeno em sua camada mais profunda, ou seja, no nível filosófico do significado das pessoas no trabalho e sua influência na estratégia e na performance organizacional, visando gerar *insights* que possam contribuir para a construção e avanço do conhecimento sobre gestão estratégica de pessoas.

## **1.2 Perguntas da Pesquisa**

A motivação desta pesquisa se origina mais fortemente dos desafios existentes nas organizações do que dos constructos elegantes da teoria. Portanto, ao invés de criação de hipóteses, optou-se pela elaboração de perguntas que expandissem o horizonte da pesquisa e do conhecimento sobre gestão estratégica de pessoas.

A pergunta central desta pesquisa explora aspectos polêmicos da gestão estratégica de pessoas – alvo de intenso debate, tanto no campo da estratégia como no de gestão de recursos humanos e se revela claramente nas ações dos executivos. O *link* entre estes dois campos é um fenômeno desafiador, complexo, e, de acordo com a revisão da literatura, carente de pesquisas exploratórias que investiguem em profundidade este fenômeno contemporâneo em seu contexto real.

Portanto, este trabalho pretende investigar, em profundidade, quatro empresas de destaque nos setores em que atuam, operando em diferentes contextos, com culturas, estratégias e configurações organizacionais bastante distintas para tentar responder à seguinte questão central desta pesquisa exploratória:

Como a filosofia de gestão de pessoas pode influenciar a estratégia e a performance organizacional?

Para responder a pergunta central da pesquisa, as cinco questões abaixo foram exploradas nos estudos de casos, formando a base do roteiro das 45 entrevistas semi-estruturadas conduzidas com gestores e não gestores das quatro empresas estudadas:

- Qual é o propósito da organização?
- Qual é a estratégia da organização?
- Qual é o significado de performance organizacional?
- Qual é o significado das pessoas no trabalho?
- Qual é a política de gestão de pessoas?

É importante observar que as questões da pesquisa são elaboradas sob a ótica dos dirigentes e dos gestores que formam a *coalizão dominante* das organizações, definida por Child (1997, p. 45) como “um grupo de pessoas com poder para tomar decisões em nome das outras pessoas”.

A questão central da pesquisa também conduziu a investigação conceitual. Num primeiro momento, procurou-se compreender o conceito, a natureza e as principais características da gestão estratégica de pessoas, bem como os principais debates relacionados às teorias sobre estratégia, gestão de pessoas, performance organizacional e suas aplicações no mundo empresarial. Esta discussão foi tratada na revisão da literatura, formando o alicerce teórico que fundamenta a pesquisa. Já os objetivos almejados neste estudo estão detalhados a seguir.

### **1.3 Objetivo da Pesquisa**

O objetivo desta pesquisa exploratória é aprofundar o conhecimento sobre ‘como’ a filosofia de gestão de pessoas pode influenciar a estratégia e a performance organizacional.



Para atingir o objetivo proposto para este estudo procurou-se responder às questões da pesquisa por meio de investigação empírica em quatro empresas de diferentes setores e configurações organizacionais localizadas na Austrália, Brasil, Canadá e Dinamarca. Como estratégia de pesquisa utilizou-se o método de estudo de multicasos, com perspectiva histórica, possibilitando, assim, maior abrangência analítica entre os diferentes aspectos do mesmo fenômeno em contextos distintos ocorridos na prática organizacional de empresas líderes nos setores em que atuam.

Os resultados desta pesquisa exploratória multidisciplinar lançam luz sobre a influência da filosofia de gestão de pessoas no *link* entre pessoas, estratégia e performance organizacional, bem como sobre aspectos importantes relacionados à direção desta relação. Este estudo também gerou novas perguntas de pesquisas e direções para futuras investigações, bem como uma base para a proposição de novas tipologias relacionadas ao processo de integração da estratégia e gestão de pessoas, visando contribuir para o entendimento da complexidade da realidade organizacional. As contribuições e limitações deste estudo serão apresentadas em detalhe nos capítulos 5 e 6, que abrangem os resultados da pesquisa e as conclusões do trabalho.

#### **1.4 Justificativa da Pesquisa**

A revisão da literatura aponta a existência de uma distância considerável entre a teoria e a prática de gestão estratégica de pessoas. Recentes reflexões sobre o desenvolvimento do campo, fundamentadas em amplas revisões da literatura feita pelos seus autores mais profícuos, destacam que o fenômeno é realmente complexo, não linear, desafiador e precisa ser melhor compreendido (STONE e LEADRICK, 2008; BECKER e HUSELID, 2006; BOSELIE, DITZ e BOON, 2005; PAAUWE e BOSELIE, 2005b).

Vários autores também destacam a carência de pesquisas que tentam descrever como a gestão de pessoas influencia a estratégia empresarial e a performance da organização (BOXALL e PURCELL, 2008; WALL e WOOD, 2005; PAAUWE, 2004; WRIGHT e GARDNER, 2002) e reconhecem que "as novas pesquisas requerem

distanciamento das grandes *surveys* e mais ênfase em estudos de casos e pequenos experimentos em organizações de destaque” (BECKER e HUSELID, 2006 p. 910).

A literatura sugere que, no estágio atual, as contribuições para o avanço do campo raramente surgirão dos enfoques e abordagens tradicionais de pesquisa. Portanto, diferentemente das pesquisas empíricas sobre gestão estratégica de pessoas, este trabalho não descreve os sistemas ou práticas de RH dos casos estudados, apesar de serem bastante interessantes e tentadores. Este estudo de multicasos adota uma perspectiva histórica para investigar, na camada mais profunda da gestão estratégica de pessoas, *como a filosofia de gestão de pessoas pode influenciar a estratégia e performance da organização*.

Deve-se destacar que, apesar de se tratar de uma abordagem mais desafiadora e menos previsível do que as pesquisas tradicionais, os resultados de uma investigação como esta podem lançar luz sobre temas emergentes na área de gestão, como este relacionado à contribuição da gestão de pessoas no processo da estratégia e melhoria da performance organizacional que, devido ao seu potencial impacto para as organizações e também para as pessoas que nelas trabalham, tem sido alvo de intenso debate acadêmico.

Este trabalho também pode representar contribuição do ponto de vista da prática organizacional, uma vez que a melhor compreensão sobre este fenômeno permite às organizações conceber e implementar filosofias, políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas para melhorar a performance organizacional.

Em síntese, apesar dos avanços na compreensão sobre o impacto da gestão de pessoas na estratégia e performance organizacional, existe ainda um vasto campo a ser explorado (WRIGHT e HAGGERTY, 2005; WALL e WOOD, 2005; BOWEN e OSTROFF, 2004). Os conceitos relacionados à gestão estratégica de pessoas estão em evolução e não são completamente entendidos (STOREY, 2007; HESKETH e FLEETWOOD, 2006a). Além disso, quase a totalidade dos estudos empíricos explora a camada superficial da gestão estratégica de pessoas (BOXALL e PURCELL, 2008; BECKER e HUSELID, 2006) deixando uma lacuna a ser explorada na camada mais profunda do fenômeno e está relacionada com a

influência da filosofia de gestão de pessoas na estratégia e performance organizacional. São justamente as oportunidades e os desafios existentes nesta lacuna que justificam a realização desta pesquisa.

### **1.5 Motivação Para o Estudo**

Três fatores levaram à escolha do tema desta pesquisa. Um fator está relacionado com a formação acadêmica do pesquisador. Durante o curso de mestrado em administração, realizado na *Universidade de Bath*, na Inglaterra, o pesquisador investigou as estratégias de *marketing* das empresas líderes do setor elétrico britânico para conquistar e manter clientes no primeiro mercado competitivo de energia elétrica do mundo. Apesar da experiência gratificante e do grande aprendizado com o estudo das transformações que as empresas fizeram para lidar com o cliente que deixou de ser refém do monopólio e ganhou poder de escolha, a ênfase no enfoque de fora para dentro (do ambiente competitivo para as escolhas estratégicas das empresas estudadas) não permitiu que o pesquisador investigasse de forma mais aprofundada a gestão de pessoas, embora tenha se revelado um dos fatores-chave para o sucesso dos casos estudados.

Outro fator que motivou este estudo está relacionado com os 21 anos de experiência profissional do pesquisador numa das maiores empresas do setor elétrico brasileiro. Durante sua carreira na Companhia Paranaense de Energia – COPEL como analista de estratégia e gerente de projetos corporativos, o pesquisador tem vivenciado os desafios do mundo corporativo relacionados às mudanças organizacionais, à gestão da estratégia e, principalmente, à gestão de pessoas. Em suas reflexões sobre as principais iniciativas da organização, o pesquisador percebe que o fator humano se apresenta como um dos fatores-chaves, tanto para o sucesso como para o fracasso das iniciativas da organização. Além disso, como gestor de contratos e de relacionamento com consultorias de grande porte contratadas para apoiar iniciativas de mudança e inovações corporativas, o pesquisador tem vivenciado as consequências da lacuna entre os modelos prescritivos de gestão da estratégia e de pessoas e a sua aplicação no mundo corporativo.

Portanto, este pesquisador reconhece o potencial de aprendizado e de contribuição que o estudo da integração entre gestão de pessoas e estratégia empresarial pode proporcionar, tanto para o avanço da teoria, como para a prática dessas duas importantes áreas da administração.

E, por último, mas nem por isso menos importante, é o fato de ter tido a felicidade de ser orientado pelo Professor Lindolfo Albuquerque, um dos pioneiros na investigação sobre gestão estratégica de pessoas no Brasil, e de ser orientado pelo Professor Henry Mintzberg durante o estágio de doutorando na Universidade McGill (ver Anexo 1), considerado um dos grandes gurus da estratégia organizacional. Outro fator decisivo foi a orientação recebida pela Professora Cynthia Hardy durante o estágio de doutorando na Universidade de Melbourne (ver Anexo 2), reconhecida mundialmente como uma das autoridades em estudos organizacionais.

Além do mais, o fato de realizar estudos dentro de uma nova área do campo da administração possibilita que o pesquisador desenvolva sua carreira acadêmica junto com os avanços da teoria e prática da gestão estratégica de pessoas.

## **1.6 Definição dos Principais Termos**

Para maior compreensão deste trabalho é importante definir aqui os principais termos utilizados ao longo do estudo e também o motivo de sua adoção.

### **1.6.1 Gestão de Pessoas *versus* Administração de RH**

Para melhor compreensão das perguntas e objetivos desta pesquisa, é importante entender a opção pela expressão *gestão de pessoas* no lugar de *administração de recursos humanos* ou de *administração de RH*. Esta opção está fundamentada na visão de Fischer (2002) e foi adotada neste trabalho por demonstrar maior proximidade com a realidade das organizações.

Segundo Fischer (2002, p. 32), o uso da expressão gestão de pessoas “procura ressaltar o caráter da ação - a *gestão* e seu foco de atenção: as *pessoas*”. Apesar dos conceitos de gestão e de administração serem utilizados como sinônimos, o autor argumenta que “em geral, considera-se *gestão* uma ação na qual há menor grau de previsibilidade do resultado do processo a ser *gerido*”.

Quanto ao termo *pessoas* no lugar de recursos humanos ou RH, Fischer explica que na administração clássica “as pessoas foram transformadas em *recursos* para que se justificasse o investimento nelas e houvesse um parâmetro comum de como administrá-las”. Porém, esta não é uma definição defendida pelo autor. Pelo contrário, com a valorização do saber e da criatividade, ele espera que “talvez se caminhe para uma transição na qual a empresa final-mente reconheça que se relaciona com pessoas e não com recursos” (FISCHER, 2002, p.32).

Apesar do termo *HRM* (administração de recursos humanos) ser bastante utilizado, a literatura internacional tem apresentado recentemente o termo ‘*people management*’ (gestão de pessoas). Boxall e Purcell (2008, p. 3) defendem que “o termo *people management* abarca, de forma mais abrangente, a complexidade envolvida na organização do trabalho e na gestão das pessoas dentro de uma organização”.

Portanto, ao adotar neste trabalho a expressão *gestão de pessoas*, pretende-se destacar a complexidade das múltiplas e subjetivas interações sociais que compõem o processo de gestão das pessoas na organização.

### **1.6.2 Filosofia de Gestão de Pessoas**

Este trabalho adota a seguinte definição de filosofia de gestão de pessoas elaborada por Johnson (1946, p.43):

Uma filosofia de gestão de pessoas representa as crenças, princípios, ideais e pontos de vista fundamentais da gerência no que diz respeito à organização e ao tratamento das pessoas no trabalho, de modo que

cada um consiga desenvolver suas habilidades e realizar seu potencial intrínseco e, assim, oferecer o seu melhor para a organização.

Para Johnson (1946), a filosofia de gestão de pessoas é determinada pelo significado das pessoas no trabalho para os gestores da organização. Portanto, apesar de ter sido escrita há mais de 60 anos, esta definição parece ser válida para os tempos atuais e sua abrangência atende plenamente o objetivo desta pesquisa exploratória que visa aprofundar o conhecimento sobre a camada mais profunda e filosófica do fenômeno em estudo. Para tanto, a pergunta da pesquisa investiga 'como' a filosofia de gestão de pessoas, ou seja, o significado das pessoas no trabalho para os gestores pode influenciar a estratégia e a performance organizacional.

### **1.6.3 Implantação *versus* Implementação**

Este trabalho utiliza a palavra implementação no lugar de implantação. Embora tenha sido considerada pelo corretor ortográfico *Word* da *Microsoft* como um caso de neologismo, a palavra implementação utilizada neste trabalho reforça o "significado da ação em um processo menos previsível e mais complexo" do que denota a palavra implantação (HOUAISS, 2001 p. 1581).

### **1.6.4 Performance *versus* Desempenho Organizacional**

A revisão da literatura internacional aponta que a grande maioria dos estudos utiliza o termo performance organizacional no estudo do *link* entre '*people – performance*'. Além disso, o conceito de performance é mais amplo do que desempenho (MICHAELIS, 2000) e tem sido utilizado também no Brasil, nos estudos da área de gestão de pessoas, como a tese de doutoramento de Bruno Henrique Rocha Fernandes (2004), na USP, sobre competências e performance organizacional, e na área de estratégia como, por exemplo, o trabalho de Vasconcelos e Brito (2003) sobre heterogeneidade da performance organizacional, apresentado no Encontro de Estudos Estratégicos da ANPAD.

Por se tratar de uma pesquisa empírica que pretende investigar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, os especialistas em metodologia de pesquisa recomendam uma abordagem abrangente e sistêmica do fenômeno, a fim de ampliar as possibilidades de descoberta, motivo pelo qual tais conceitos foram adotados.

### **1.7 Estrutura da Tese**

Esta tese está estruturada em seis capítulos. Este primeiro capítulo apresentou o trabalho, definindo o fenômeno e a pergunta da pesquisa, bem como o objetivo e a justificativa do estudo.

O capítulo 2 apresenta uma base teórica sobre gestão estratégica de pessoas, estratégia e performance organizacional e analisa de que forma a literatura vem pesquisando a integração destes temas, demonstrando a existência de espaço para maiores investigações, bem como a relevância teórica deste estudo.

O capítulo 3 apresenta o posicionamento ontológico e epistemológico do pesquisador e descreve as principais decisões e procedimentos metodológicos aplicados neste estudo.

Os resultados da pesquisa são apresentados em dois capítulos. Como o fenômeno em estudo é fortemente influenciado por fatores do contexto, o capítulo 4 apresenta os resultados individuais de cada caso estudado, fornecendo a descrição histórica e o contexto para a análise dos resultados.

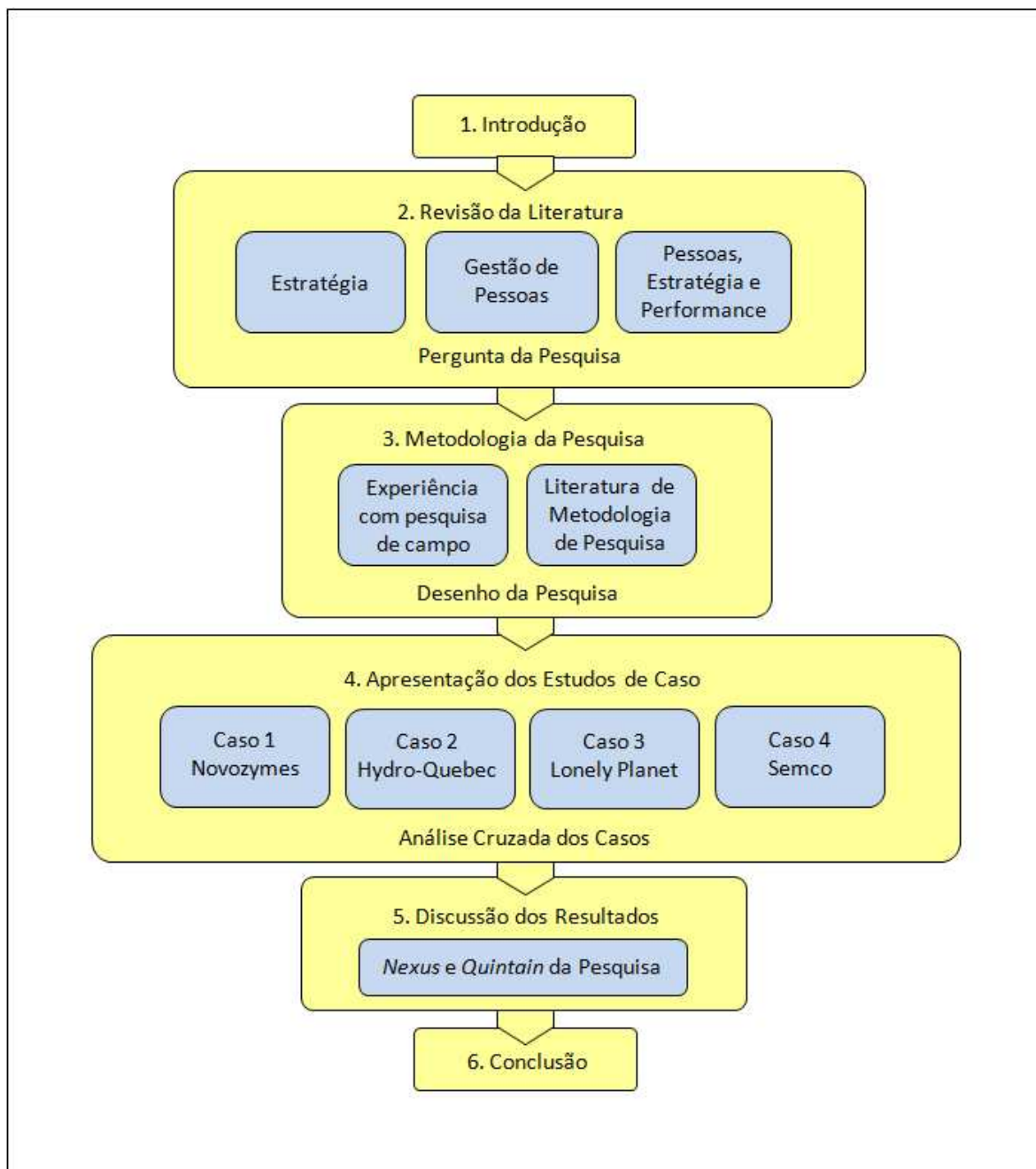
O capítulo 5 é considerado o *nexus* da tese, uma vez que apresenta uma análise cruzada dos achados da pesquisa de campo conduzida nas quatro empresas e discute os resultados do estudo que são confrontados com a revisão da literatura, gerando novos *insights* e lançando luz ao tema em estudo.

O capítulo 6 conclui a tese revisitando a pergunta da pesquisa e destacando as principais contribuições do estudo para o conhecimento do fenômeno

investigado, bem como as principais implicações para os dirigentes das organizações. Este capítulo também aponta as limitações do estudo, bem como as sugestões para futuras pesquisas.

A figura 1.1 apresenta uma visão completa da tese e foi desenhada para ajudar o leitor na localização dos componentes deste relatório.

**Figura 1.1 Estrutura da Tese**



Fonte: Autor



## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Embora as organizações ocupem um espaço cada vez mais central na vida das pessoas (MINTZBERG, 1989; MORGAN, 2006), o estudo organizacional tem uma história relativamente curta, fragmentada, multidisciplinar e adota uma grande variedade de enfoques teóricos e metodológicos (WESTWOOD e CLEGG, 2003). Por serem complexas, multifacetadas e paradoxais, as organizações geram grandes desafios, não somente para seus gestores, como também para os pesquisadores organizacionais.

Estratégia e gestão de pessoas estão presentes no dia a dia das organizações. Apesar de acumularem grande volume de pesquisas e publicações realizadas nas últimas duas décadas, estes dois importantes campos da administração não possuem uma definição conceitual clara e compartilhada pela academia. Para Storey (2007), as interpretações e significados dados à gestão estratégica de pessoas têm refletido os debates e incertezas encontradas nesse campo.

Atraído justamente pelo desafio desse novo tema da administração e também pela necessidade de maior investigação empírica, a integração destes dois importantes campos da teoria e prática organizacional – estratégia e pessoas – inspira este projeto de pesquisa sobre *gestão estratégica de pessoas*.

A revisão da literatura, segundo Hart (1998, p.13), tem como objetivo “demonstrar competência para a pesquisa, entendimento do fenômeno e justificar a pertinência do estudo”. Portanto, este capítulo apresenta uma base teórica sobre gestão de pessoas, estratégia e desempenho empresarial, analisa de que forma a literatura vem pesquisando a integração destes temas, demonstrando tanto a existência de espaço para maiores investigações sobre a gestão estratégica de pessoas, bem como a relevância deste trabalho para o desenvolvimento da teoria e da prática organizacional. Esta revisão da literatura estabelece os fundamentos teóricos que suportarão a discussão dos resultados da pesquisa de campo.

## **2.1 Estratégia**

Para discutir o tema dentro do escopo deste trabalho, as seções a seguir apresentam uma breve evolução da estratégia, as perspectivas de seu processo nas organizações e sua relação com os diferentes tipos de configuração organizacional. Na sequência, são discutidos os principais desafios da estratégia na prática das organizações e os fatores fundamentais para sua formação e execução, como a cultura e a avaliação do desempenho organizacional.

### **2.1.1 Evolução da Estratégia**

A palavra estratégia existe há muito tempo. Os escritos sobre estratégia militar datam do século IV a.C., quando Sun Tze escreveu *The Art of War*. Porém, na literatura de administração a palavra estratégia começou a ser difundida somente a partir da década de 1950, quando os principais influenciadores do campo, como Philip Selznick, Peter Drucker, Alfred Chandler e Igor Ansoff começaram a escrever sobre administração estratégica (COOPER, 2005).

De acordo com o *The Blackwell Encyclopedia of Management*, Chandler foi o primeiro a reconhecer a importância de se coordenar vários aspectos da gestão orientada por uma estratégia empresarial e destacar a importância da visão de longo prazo para o futuro da organização. Selznick introduziu a ideia de alinhar os fatores organizacionais internos com as circunstâncias do ambiente externo à organização, a qual, posteriormente, foi operacionalizada na ferramenta Análise de SWOT. Ansoff criou vários conceitos, ampliando o vocabulário da administração estratégica. Drucker desenvolveu a teoria da administração por objetivos e renunciou a chegada da era do trabalhador do conhecimento, apontando suas consequências para a administração (COOPER, 2005).

Estratégia ainda é amplamente debatida na literatura da administração. A era da competitividade e do conhecimento fez com que, ao longo das últimas três décadas, surgissem diversas correntes e enfoques sobre o tema. Seu conceito ganhou tantos significados que atualmente não há uma definição simples e universalmente aceita a respeito.

Visando ampliar as perspectivas sobre este complexo campo da administração, Mintzberg (1987, p.1) propõe cinco definições, denominadas “Os 5 Ps da Estratégia”. Para o autor, a estratégia é um *plano*, algum tipo de curso de ação, uma diretriz para lidar com o futuro ou uma determinada situação. Como um *Pretexto*, a estratégia é uma manobra específica com a finalidade de enganar o concorrente ou o competidor. A estratégia também é um *Padrão*, uma consistência em comportamento ao longo do tempo. Como uma *Posição*, a estratégia é o posicionamento da organização de forma única e valiosa no seu ambiente. E, finalmente, a estratégia é uma *Perspectiva*, uma maneira enraizada de ver o mundo e está diretamente relacionada às intenções e comportamentos das pessoas em um contexto coletivo. Cada uma dessas definições agrega elementos importantes para o entendimento da estratégia e de questões fundamentais para as organizações.

Barry e Elmes (1997, p. 433) definem estratégia como um tipo de narrativa, argumentando que, independentemente de qual seja o P dos 5Ps de Mintzberg, a “estratégia é uma ficção” criada pelos *stakeholders*, por meio da linguagem, para construir significado e influenciar as ações uns dos outros.

Na virada do século, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) deram uma importante contribuição para o entendimento do pensamento sobre estratégia. Em sua obra, *Strategy Safari*, fruto de uma das maiores revisões bibliográficas já realizadas no campo da administração<sup>1</sup>, os autores apresentam a classificação e a definição de dez escolas do pensamento estratégico, a perspectiva de cada uma delas, suas limitações e contribuições e seus autores mais representativos.

As primeiras três escolas — *design*, planejamento e posicionamento — formam o primeiro grupo e são consideradas de natureza *prescritiva*, preocupadas em definir como as estratégias *devem ser* formuladas. As escolas do segundo grupo — empreendedora, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental — são de natureza *descritiva* e estão mais voltadas para a análise de como as estratégias *são*, de fato, formuladas. Finalmente, a escola da configuração, em

---

<sup>1</sup> Segundo os autores, o número de itens revisados chega perto de 2.000 (Mintzberg et al, 1998)

busca da integração, agrupa vários elementos da estratégia (processo de formulação, conteúdo, estruturas organizacionais e seus contextos) descreve a estratégia como um processo de transformação, incorporando grande parte da literatura sobre mudança estratégica.

Apesar das diferentes visões de processo estratégico, Mintzberg *et al* (1998) afirmam que tanto as escolas do primeiro grupo (*design*) como as do segundo grupo (processo) apresentam áreas de concordância a respeito das principais características da estratégia: abrange a organização e sua relação com o ambiente; é complexa e resulta de um processo de decisão; envolve questões de conteúdo e de processo; existe em diferentes níveis; não é puramente deliberada e afeta o bem-estar geral da organização.

Mintzberg *et al* (1998, p.22) observam que a estratégia é como uma “faca de dois gumes”, já que para cada vantagem associada à estratégia, há também uma desvantagem. Se por um lado a estratégia “fixa a direção” para que a empresa navegue coesa em seu ambiente, por outro lado, quando segue um curso predeterminado em águas desconhecidas, ela pode também se constituir em um conjunto de “antolhos” que ocultam perigos em potencial de eventual “colisão com um *iceberg*”. Ora, se a estratégia “focaliza o esforço e promove a coordenação das atividades”, se o esforço for excessivamente focalizado pode também gerar o “pensamento grupal”, com o risco de inibir a visão periférica para outras possibilidades.

Os autores também observam que enquanto a estratégia “define a organização” e provê significado e entendimento do seu propósito, o “excesso de exatidão” na sua definição pode concebê-la com “excesso de simplicidade”, perdendo-se a rica complexidade do sistema. Por fim, os autores alertam que, se de um lado a estratégia “provê consistência” reduzindo ambiguidades, por outro ela pode “reduzir a criatividade” que floresce na inconsistência, e como uma abstração da realidade nas mentes das pessoas ela também pode ter um efeito de “informação falsa ou distorção”, afirmando que “esse é o preço de se ter uma estratégia” (MINTZBERG *et al*, 1998, p.22).

Além da dicotomia em relação à natureza das escolas do pensamento estratégico (*prescritiva versus descritiva*), que procurou ser reconciliada pela abordagem da escola da configuração organizacional, há outra bastante debatida na academia em relação à perspectiva da formulação da estratégia, que consiste na abordagem clássica da análise da indústria com perspectiva de fora para dentro *versus* abordagem dos recursos da firma com uma perspectiva de dentro para fora.

A *abordagem clássica com perspectiva de fora para dentro* é oriunda da escola do posicionamento, de natureza prescritiva, e fundamentada no conceito de Porter (1980) de posicionamento estratégico, que parte da análise da indústria e do entendimento da posição competitiva que uma organização deve adotar na formulação de sua estratégia. Como reiterou Porter (1996, p.68), "estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades". Nesse sentido, é considerada uma visão "de fora para dentro", ou seja, em vez de olhar seus recursos e desenvolver estratégia que permita rentabilizá-los, a empresa deve compreender o setor, identificar oportunidades e desenvolver ações e recursos para apropriar-se dessas oportunidades.

Já a *abordagem dos recursos da firma com perspectiva de dentro para fora* ou *visão da empresa baseada em recursos* (VBR) partiu de um trabalho pioneiro publicado pela economista inglesa Edith Penrose (1959), no qual a autora se propõe a desenvolver uma teoria de crescimento da firma. Segundo Penrose, a empresa é concebida como um conjunto de recursos e diferentes graus de controle desses recursos representam direcionadores cruciais para níveis distintos de desempenho das organizações. Assim, a diferença de desempenho entre firmas pode ser entendida a partir dos tipos de recursos sob controle da empresa e de como esses recursos são utilizados.

Devido às críticas à excessiva atenção que se conferia às forças da indústria, Wernerfelt (1984) apontou a necessidade de realização de novas pesquisas com foco no conjunto de recursos que geram riqueza à organização em detrimento à questão do posicionamento. Wernerfelt foi o primeiro autor da área a desenvolver a idéia de Penrose em um artigo que deu nome à visão da empresa baseada em recursos (VBR).

Porém, foi a partir de 1990 que os princípios da VBR se popularizaram, quando Prahalad e Hamel publicaram o artigo *The Core Competence of the Corporation* demonstrando que organizações de sucesso apoiam-se em alguns recursos especiais qualificados como competências essenciais, as quais conferem a uma organização vantagem competitiva sustentável, constituindo as raízes da competitividade (PRAHALAD e HAMEL, 1990). Tal característica define essa abordagem como “de dentro para fora” e foi tratada por Mintzberg *et al* (1998) na escola de Aprendizado, cuja natureza é descritiva e considera a estratégia como um processo emergente.

Barney (1991, p.103) delineou a noção de recursos como sendo “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informações e conhecimentos controlados por uma empresa” que possibilitem a criação e implementação de estratégias eficazes. O autor classificou recursos em três categorias: recursos de *capital físico* (tecnologia, fábrica e equipamentos, localização geográfica e acesso a matérias-primas); recursos de *capital humano* (treinamento, experiência, critério, inteligência, e relacionamentos); e, finalmente, recursos de *capital organizacional* (sistemas e estruturas formais e as relações informais entre grupos). Para saber quais recursos são estratégicos, Barney (1991) estipulou quatro critérios: *valor* (recurso valioso para melhorar a eficiência e eficácia da empresa); *raridade* (recurso raro e de alta demanda); *inimitabilidade* (recurso difícil de imitar); e *substitutibilidade* (o recurso pode ser raro e inimitável, mas não será estratégico se os concorrentes puderem encontrar um substituto para ele).

Assim, a abordagem VBR enfatiza a importância de se fundamentar a formulação estratégica em um grupo específico de recursos que garantam a lucratividade em longo prazo. Esta abordagem diferencia recursos estratégicos (BARNEY, 1991) de competências essenciais (PRAHALAD e HAMEL, 1990). “Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário ... uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa ... uma competência é construída a partir de um conjunto de blocos denominados recursos” (MILLS, PLATTS, BOURNE e RICHARDS, 2002).

Apesar das diferentes abordagens em relação à formulação da estratégia, tanto autores da área de estratégia (MINTZBERG *et al*, 1998), como da área de gestão de pessoas (ALBUQUERQUE, 2002; BOXALL e PURCELL, 2003; FLEURY e FLEURY, 2004) defendem que elas não devem ser consideradas excludentes, mas complementares entre si.

Dentro desta linha reconciliadora das perspectivas *de fora para dentro* e *de dentro para fora*, Fleury e Fleury (2004, p.18-19) contribuem para o avanço teórico na integração da estratégia empresarial com a formação de competências quando propõem que “a competitividade de uma organização seria assim definida pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz do processo de formulação da estratégia e a formação de competências um círculo que se retroalimenta”. Os autores complementam afirmando que “Esse círculo... torna-se um círculo virtuoso, através do processo de aprendizagem”.

Dutra (2001) associa a idéia de competências à noção de entrega, ou seja, aquilo que a pessoa pode e quer entregar em forma de valor para a organização e está diretamente relacionada à competência individual. Fleury e Fleury (2004, p. 30) chamam a atenção para o fato de que, além de agregar valor econômico para a organização, as competências também agregam “valor social para o indivíduo”.

Essa abordagem é condizente com a escola do aprendizado, que considera a estratégia como um processo emergente. Mintzberg *et al* (2005) também considera que a estratégia é um processo de aprendizado. Weick (1995) vai mais além, sugerindo que é preciso agir para poder refletir e aprender, ou seja, implementar a estratégia para que a sua formulação passe a fazer sentido para as pessoas da organização.

### **2.1.2 O Processo da Estratégia**

A visão clássica da administração considera que a estratégia é formulada e posteriormente implementada, sendo que a estrutura, os sistemas de controle e

os processos da organização são fielmente adaptados ao que foi planejado e decidido.

Apesar da visão tradicional do processo estruturado, planejado e racional da estratégia, tanto o papel da informalidade e da não racionalidade, como o aspecto social do processo têm sido destacados por alguns autores e comprovados em pesquisas empíricas (PETTIGREW, 1985; JOHNSON, 1987; MINTZBERG, 1994; MINTZBERG, QUINN e GHOSHAL, 1995; BAILEY, JOHNSON e DANIELS, 2000). Para Mintzberg et al (1998, p. xv) "na vida real, formulação e implementação são processos interativos e complexos no qual políticas, valores, cultura organizacional e estilo de liderança determinam ou restringem decisões estratégicas."

A dicotomia *design versus processo* da estratégia tem sido bastante debatida na área da administração.

O **enfoque do design** considera a estratégia como deliberada e direcionada para a produção de um futuro planejado. Sua missão é descobrir os fatores que determinam o sucesso e permitir que os gerentes desenvolvam estratégias para alcançar vantagem competitiva a longo prazo. O clássico enfoque racionalista do pensamento estratégico consiste basicamente de três etapas distintas: a primeira refere-se à análise do ambiente, a segunda é voltada à formulação da estratégia, e a terceira visa garantir sua implementação. (KAY, 1993).

O **enfoque do processo** percebe o planejamento formal de longo prazo menos relevante que o processo pelo qual a estratégia "emerge" de diferentes combinações e influências na organização. Mintzberg e Waters (1985) ampliaram a visão da estratégia ao afirmarem que "a estratégia é emergente, ao invés de deliberada, racional e *top-down* como argumenta a escola clássica do pensamento estratégico". Os autores propõem um modelo mais abrangente de como a estratégia ocorre, de fato, no mundo organizacional.

De acordo com esse modelo, a estratégia realizada pode ter sido oriunda de uma formulação e implementação deliberada ou pode ter emergido de um padrão num fluxo de decisões. A estratégia pretendida é uma expressão da direção



desejada e concebida por um processo deliberado de formulação e implantação. Mais tarde, Hamel e Prahalad (1989, p.63) definiram intenção estratégica como “um sonho ambicioso que fornece energia emocional e intelectual para a viagem ao futuro”, destacando a importância do caráter inspirador da estratégia pretendida. Segundo Whittington (1993), esse processo deliberado é uma forma conveniente de pensamento sobre as questões relacionadas à estratégia; contudo, ele não explica como elas são realmente realizadas.

Na visão de Mintzberg e Waters (1985), estratégias emergentes são respostas não planejadas para circunstâncias não previstas. Objetivos claros não existem e o processo da estratégia é caracterizado pelas soluções reativas para os problemas existentes. Os autores argumentam que, em contraste com a visão da estratégia planejada, estratégias de sucesso podem emergir de uma organização sem um planejamento formal e prévio, geralmente em resposta a muitas pressões e influências dos ambientes internos e externos. Campbell e Alexander (1997) também observam que os *insights* sobre criação de valor raramente emergem dos processos deliberados de planejamento nas organizações.

Mintzberg e Waters (1985, p.260) alertam que a expectativa é encontrar estratégias com tendências voltadas para uma das direções: deliberadas ou emergentes, mas não exatamente na sua forma perfeita. Na verdade, eles acreditam que as estratégias devem se encaixar num “*continuum*” entre estes dois extremos.

Para Burgelman e Grove (1996), o modelo proposto por Mintzberg e Waters é uma mensagem para todos os gerentes alertando-os sobre a necessidade de reconhecer o processo emergente para intervir, quando apropriado, eliminando estratégias emergentes ruins e nutrindo as potencialmente boas. Para isto, os gerentes precisam ser capazes de julgar o valor das estratégias emergentes e de tomar decisões estratégicas em contextos distintos, dinâmicos e complexos.

Ao estudar o processo de decisão estratégica nas empresas, Mintzberg (1989, p.49) reconhece que “as decisões estratégicas são enormemente complexas e misteriosas tanto para o pesquisador como para os gerentes que as definem”. Essa complexidade tem origem na forma como processamos as informações.

As investigações de Makridakis (1990) demonstram que as pessoas estão mais propensas a procurar por informações que suportam suas crenças e opiniões e que não requerem uma mudança mental. Suas investigações revelam que a tendência de lembrar informações que confirmam nossas crenças e opiniões é bem maior (100% de precisão) do que das informações que as desaprovam (apenas 40%), sugerindo que as decisões são fortemente afetadas pelo viés dos decisores.

Ao investigar a sabedoria convencional sobre o processo de decisão estratégica, Pfeffer e Sutton (2006) encontraram nas empresas o que eles consideram como "as três formas mais perigosas de se tomar decisões estratégicas". A primeira consiste no uso do "*benchmarking* casual", ou seja, sem critério ou método. Os autores alegam que as empresas copiam as práticas mais visíveis, óbvias e, frequentemente, menos importantes para as suas estratégias. A segunda prática é "tentar fazer o que parece ter funcionado no passado", porém, em uma nova situação, num contexto diferente ou aplicando um aprendizado errado ou incompleto. Finalmente, a terceira forma perigosa de se tomar uma decisão estratégica é com base em "ideologias não devidamente examinadas", ou seja, com base apenas nas preferências dos executivos (PFEFFER e SUTTON, 2006, p.4).

A literatura aponta a escola emergente da "estratégia como prática", liderada por Richard Whittington, Professor da Universidade de Oxford, que atribuiu ao processo da estratégia o termo "*strategizing*" e tem como unidade de análise o gerente e não a organização como um todo na investigação das decisões e ações envolvidas no processo da estratégia (WHITTINGTON, 1993, 1996, 2002). Trata-se de uma abordagem que mergulha nas organizações, nas suas estratégias e nos seus processos de decisão para investigar *o que, como, quem e quando* da estratégia (HENDRY, 2000; JOHNSON, MELIN, WHITTINGTON, 2003; DeWIT e MEYER, 2004; JARZABKOWSKI, 2005). É uma visão baseada na atividade do estrategista a partir de uma micro perspectiva de análise do processo da estratégia que enfatiza a importância do processo de decisão e suas consequências para a organização.

Pesquisadores da área de RH também consideram a ênfase nas escolhas estratégicas relacionadas ao aspecto humano das organizações como uma das maiores contribuições do campo gestão estratégica de pessoas (Boxall e Purcell, 2003, p. 48).

### **2.1.3 Configuração Organizacional e Estratégia**

Estudos empíricos conduzidos pela *McGill University* investigaram cada um dos elementos que formam a configuração de uma organização, desde seus aspectos básicos até os mecanismos pelos quais elas coordenam suas atividades, os parâmetros que usam para o *design* de suas estruturas e seus fatores contingentes ou situacionais.

As investigações empíricas de Mintzberg (1979, 1983) detectaram uma convergência em torno de várias configurações distintas em seu *design* estrutural nas situações em que são encontradas. O autor sugere, então, sete tipos de configuração organizacional: empreendedora, máquina, profissional, diversificada, *adhocracia*, missionária e política, utilizando uma abordagem que agrupa organizações dentro de configurações distintas de estrutura e poder em função da consistência entre graus de parâmetros de *design* (que orientam a divisão do trabalho e a coordenação entre as diversas atividades) e níveis de fatores situacionais ou contingenciais.

Para Hall (1984, p.31), “essa é uma abordagem multifacetada, predominantemente baseada nos modos como as organizações se estruturam para fazer face às várias contingências que enfrentam”. Morgan (1986) afirma que essa abordagem tem como objetivo mostrar que a organização eficaz depende do desenvolvimento de um conjunto coeso de relações entre vários atributos da empresa e do contexto onde está inserida.

Apesar de sintetizar o complexo mundo da Administração Estratégica, a Escola de Configuração não conseguiu ficar imune às críticas dos estudiosos de outras escolas. Donaldson (1996, p.108) acusou-a de “*McGillomania*”, ou seja, uma mania desenvolvida pela *McGill University*. O autor não discorda da categorização

apresentada ou da idéia de que as empresas mudam de configuração, mas contrapõe-se às mudanças quânticas de configurações, partindo do princípio de que as mudanças incrementais ocorrem num processo natural de adaptação da organização às suas novas realidades impostas pelo ambiente.

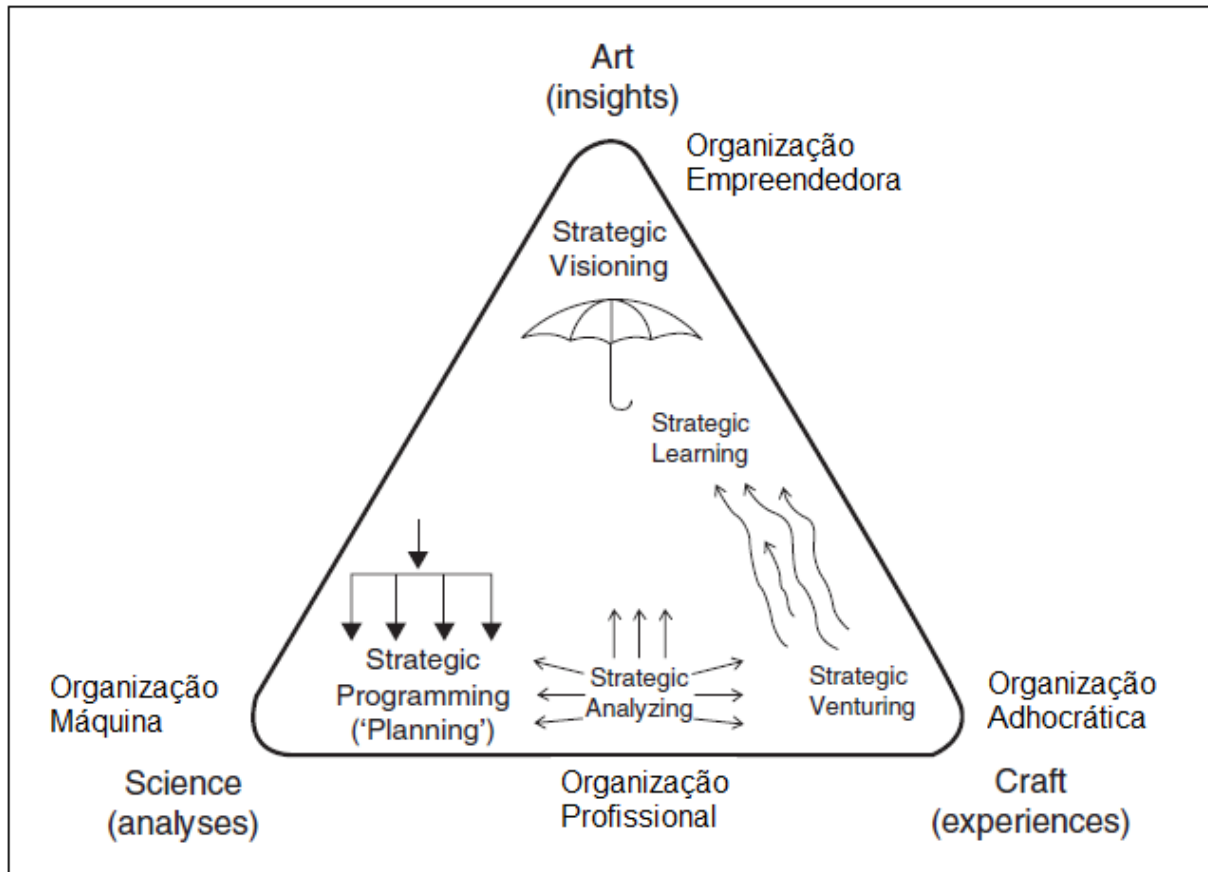
Após ampla revisão de seus estudos empíricos, Mintzberg (2007, p. 340-342) propõe uma redução de sete para apenas quatro tipos de configuração organizacional: empreendedora, máquina, *adhocrática* e profissional. O autor reconhece que no mundo real as organizações podem até vivenciar todos os sete tipos de comportamento, mas afirma existir uma forte convergência em torno dos quatro tipos ideais, descritos a seguir:

- Organização Empreendedora: controlada por um líder ou por um time pequeno e coeso, geralmente encontrada em *startups* ou *turnarounds* e em ambientes bastante competitivos e/ou dinâmicos.
- Organização Máquina: geralmente de grande porte e madura, com produção em massa de bens ou serviços padronizados, sujeitas a vários controles tecnocráticos e encontradas em ambientes mais estáveis.
- Organização Profissional: dependente de profissionais altamente especializados que trabalham de forma autônoma. São sujeitas a regras profissionais e geralmente encontradas em ambientes razoavelmente estáveis.
- Organização *Adhocrática*: organizada em torno de times de especialistas em projetos para produção de inovações ou soluções customizadas. Via de regra, mas não necessariamente, são sujeitas a regras profissionais e encontradas em ambientes dinâmicos.

Mintzberg (2007) também propõe uma tipologia do processo da estratégia para cada um dos quatro tipos de configuração organizacional: visão estratégica para a organização empreendedora, planejamento estratégico para a organização máquina, aprendizado estratégico para a organização *adhocrática* e, finalmente, aventura estratégica para as organizações do tipo profissional.

Outra característica da tipologia proposta por Mintzberg é o enfoque dado ao esforço humano nos diferentes tipos de configuração organizacional, conforme ilustra a figura 2.1.

**Figura 2.1 Processo da Estratégia e Esforço Humano**



Fonte: Mintzberg (2007)

O autor sugere uma correlação entre configuração organizacional e o processo da estratégia com o esforço humano mais demandado em cada tipo ideal. Ou seja, enquanto a arte tem a ver com *insights* — e está enraizada na imaginação, geralmente do idealizador da organização empreendedora e tem como foco a inovação —, a análise científica tem a ver com evidência sistemática — e explora a capacidade analítica das organizações tipo máquina, com foco na replicação ou desdobramento da estratégia em todos os níveis da organização. A habilidade das organizações tipo *adhocracia* está relacionada à experiência e ao aprendizado oriundo da prática, enquanto que as organizações tipo profissional

demandam uma combinação de arte e de *insights* (empreendedor) com habilidades desenvolvidas pela experiência (profissional).

A tabela 2.1 apresenta as principais características dos quatro tipos ideais de configuração organizacional proposto por Mintzberg (2007).

**Tabela 2.1 Características dos Quatro Tipos de Configuração**

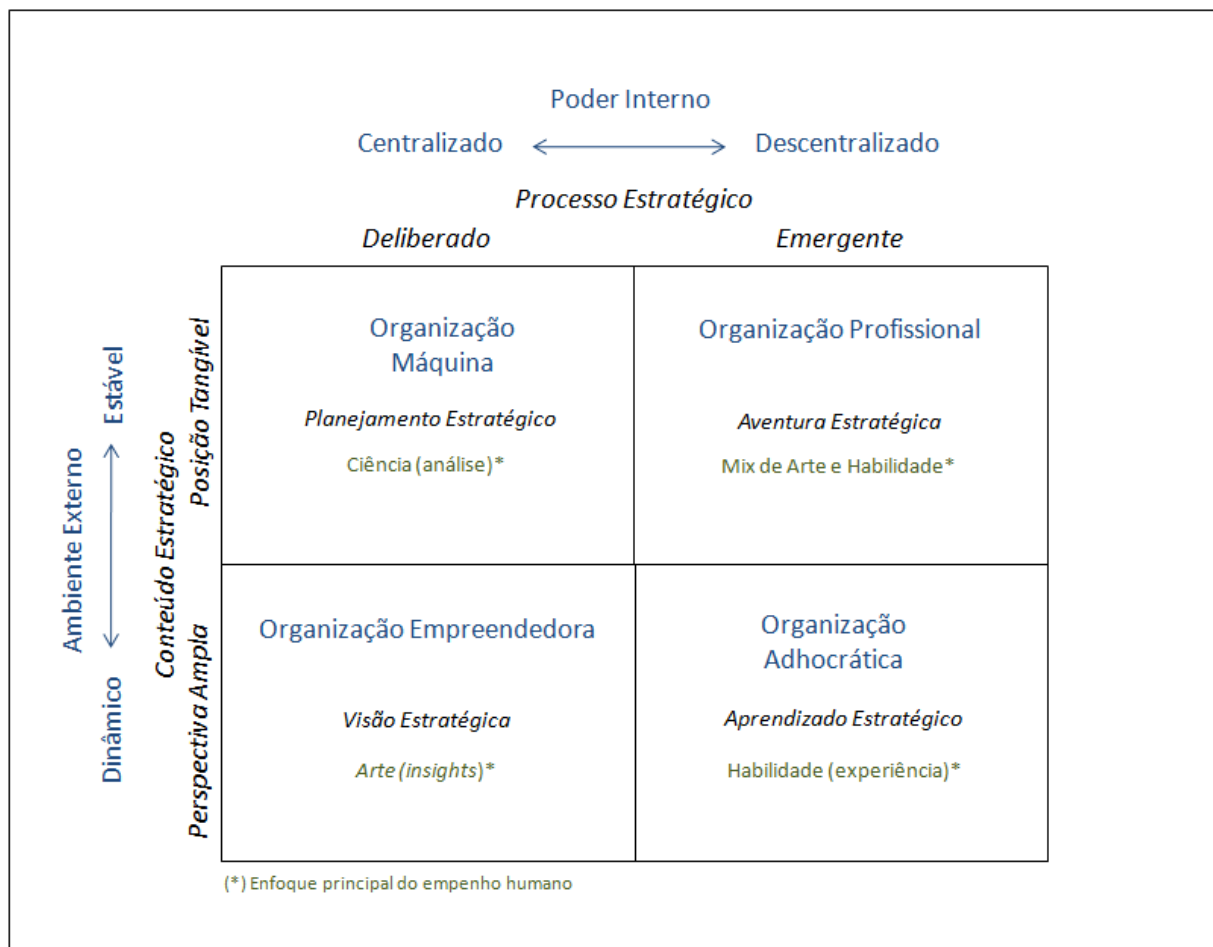
CARACTERÍSTICAS	EMPREENDEDORA	MÁQUINA	PROFISSIONAL	ADHOCRÁTICA
<b>Condições</b>	<i>Startups</i> ou <i>turn-arounds</i> , ambientes muito competitivos e dinâmicos	Madura, produção em massa, ambientes bem estáveis	Profissionais altamente especializados, ambientes estáveis	Inovações, alta tecnologia, ambientes dinâmicos
<b>Poder atribuído</b>	Liderança	Sistema	Cada profissional	Times de projetos
<b>Integração</b>	Integração pelo poder da liderança	Integração forçada por sistema formal	Integração remota	Integrada de forma mais livre
<b>Processo preferido da estratégia</b>	Visão da liderança	Programação planejada	Aventura de cada profissional	Aventura e aprendizado coletivo
<b>Estratégias predominantes</b>	Emergente com deliberada	Deliberada, firme posicionamento	Deliberada e emergente	Emergente
<b>Padrão de Mudança</b>	Progresso firme com mudanças periódicas	Longos períodos de estabilidade interrompidos por revoluções ocasionais	Pequenas mudanças frequentes, mas mantendo a estabilidade geral	Ciclos dentro e fora do foco
<b>Relação com o Contexto</b>	Visa ficar afinada com o contexto	Pretende controlar o contexto	Cada profissional visa ficar afinado com o contexto	Procura responder com diferentes iniciativas, mas de forma coerente

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2007)

As características observadas por Mintzberg (2007) por meio de estudos empíricos facilitam a análise das empresas, que, obviamente, não se enquadram perfeitamente em nenhum dos tipos ideais, mas se aproximam bastante de pelo menos um deles, principalmente no que diz respeito às condições, à atribuição do poder, aos padrões de mudança e ao contexto.

A figura 2.2 ilustra a combinação da configuração organizacional com seus processos da estratégia e o respectivo empenho ou esforço humano demandado em cada tipo ideal, sintetizando a proposta de Mintzberg (2007).

**Figura 2.2 Configuração, Processo da Estratégia e Empenho Humano**



Fonte: Fusão das figuras 12.1, 12.2 e 12.3 de Mintzberg (2007)

A tipologia acima foi utilizada para selecionar organizações que compõem os estudos de multicasos deste trabalho. A opção pela tipologia de Mintzberg (2007) está fundamentada na seguinte lógica:

- Trata-se de uma tipologia oriunda de pesquisa empírica com processo indutivo e abordagem qualitativa, ou seja, há afinidade epistemológica entre o trabalho e as pesquisas de Mintzberg.

- Ao adotar a tipologia de Mintzberg (2007) para selecionar os casos pode-se dizer que o trabalho contempla os principais tipos ideais de configuração organizacional, atendendo, assim, o objetivo da pesquisa exploratória.
- Uma análise prévia das principais publicações de Mintzberg<sup>2</sup> demonstra, de forma consistente, que sua premissa fundamental sobre gestão de pessoas é que gerenciar significa aplicar habilidades humanas nos sistemas, e não ao contrário, como sugerem os modelos prescritivos.
- Dos autores da área de estratégia, Mintzberg demonstra ser o mais sensível em relação ao aspecto humano da estratégia e à complexidade do cotidiano organizacional como um espaço social<sup>3</sup>.

Diferentemente de muitos gurus, a contribuição do Professor Henry Mintzberg para o pensamento sobre gestão e estratégia não é baseada em uma teoria sobre a particularidade de uma disciplina. Sua abordagem é ampla e fundamentada em trabalho empírico, como por exemplo, sua pesquisa sobre a natureza da atividade gerencial que envolveu o estudo de praticamente tudo o *que* os gestores fazem e *como* eles fazem no mundo real.

Segundo Crainer (2000), o lançamento do livro *The Nature of Management Work*, publicado em 1973, e o artigo semanal na *Harvard Business Review* sob o título *The Manager's Job: Folklore and Fact*, em 1975, geraram o primeiro impacto de Mintzberg no mundo da gestão. Estas duas publicações estabeleceram a reputação do autor quando ele conseguiu provar que aquilo que os gestores faziam no exercício de suas responsabilidades era substancialmente diferente do que afirmava a teoria da administração.

De acordo com o *Chartered Management Institute - CMI*, Mintzberg é considerado um iconoclasta e rebelde da academia, mas tem desafiado a maioria das idéias tradicionais sobre a gestão das organizações. "Sem atacar as pessoas

---

<sup>2</sup> Mintzberg (1973, 1975, 1979a, 1981, 1983, 1987, 1989, 2005, 2007)

<sup>3</sup> Mintzberg (1976; 1989 capítulos 3 e 4; 1994 cap. 4 e 5; 2003 e 2004 com Gosling; 2007 cap. 12)



cujas idéias ele discorda, Mintzberg vai a campo investigar o assunto e de forma simples e com uma clareza devastadora, prova que eles estão errados.” Sua proximidade do campo e a leitura fiel dos desafios e dilemas do dia a dia gerencial levam o *CMI* a afirmar, com admiração, que “apesar de ter devotado parte de sua carreira estudando gestão, Mintzberg resiste à tentação de prescrever como alguém deve gerenciar.” (CMI, 2002, p.1).

Mintzberg tem conquistado uma posição única na literatura corporativa como um pesquisador fora do *mainstream* capaz de desafiar as premissas mais básicas sobre gestão por meio de métodos próprios de pesquisa empírica e um “estilo iconoclasta singular” (CRAINER, 2000, p.8).

A academia também tem reconhecido as contribuições de Mintzberg, não somente para o conhecimento sobre como as organizações são estruturadas (configuração) e como os gestores organizam o seu trabalho, mas também para o processo de desenvolvimento de teorias na administração (SMITH e HITT, 2005).

Outro fator que influenciou a escolha da tipologia das configurações organizacionais foi a oportunidade de ter tido o Professor Mintzberg como co-orientador desta tese durante os quatro meses do meu estágio de doutorado na *McGill University*, onde este pesquisador pôde discutir o projeto de tese e os resultados da pesquisa de campo realizada na *Hydro-Quebec*, uma das empresas deste estudo de multicasos.

Aliás, mediante uma auto-reflexão, poder-se-ia entender que esta pesquisa pode estar contaminada pelo viés do pesquisador, que nos mais de 20 anos de experiência profissional no setor elétrico, tem adquirido certa desconfiança dos modelos prescritivos, sem fundamento empírico.

#### **2.1.4 O Desafio da Estratégia**

Pesquisadores das áreas de estratégia e de gestão de pessoas reconhecem que a execução da estratégia, e não o seu conteúdo, é que diferencia as empresas vitoriosas das fracassadas.

Pfeffer (1998, p.5) afirma em seu livro *The Human Equation: building profits by putting people first* que "os executivos das empresas que sustentam sucesso por longo período de tempo estão mais preocupados com as pessoas e o desenvolvimento da aprendizagem e competência organizacional do que em ter a melhor estratégia". O autor destaca que "mais importante que ter a estratégia é ter a habilidade para implementá-la", enfatizando o aspecto comportamental da estratégia. Barney (2001, p.54), ao discutir a VBR, também reconhece que "a habilidade de implementar estratégias é, por si mesma, um recurso que pode ser uma fonte de vantagem competitiva".

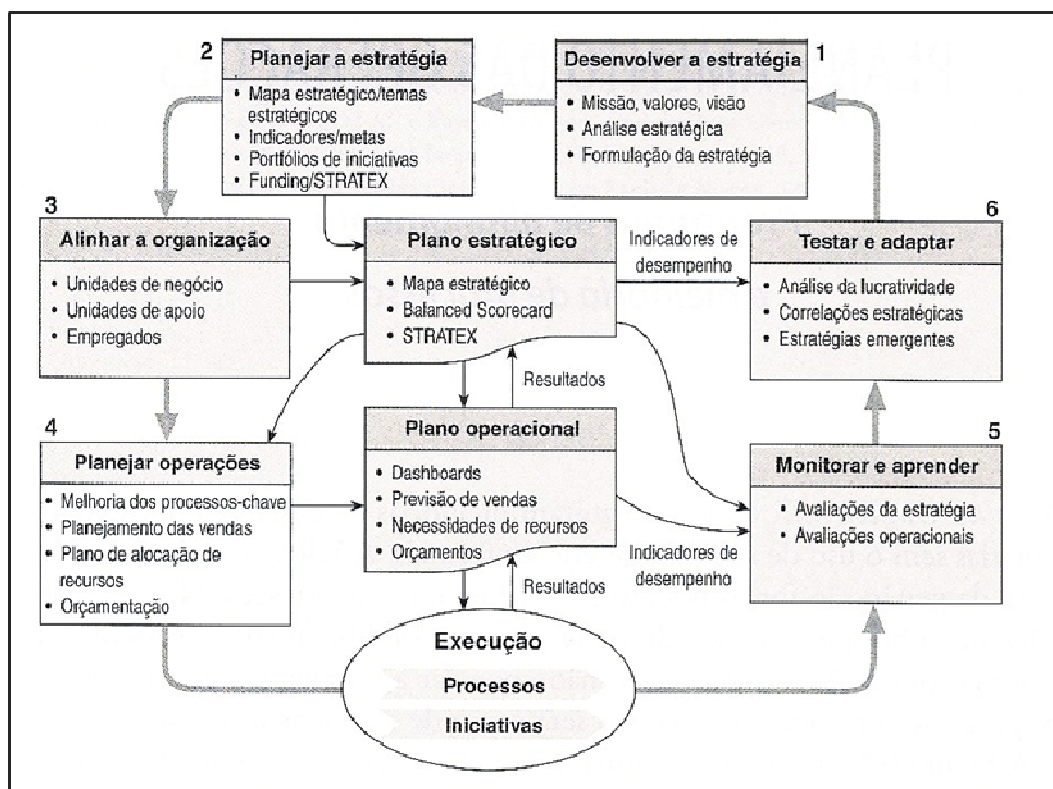
Para implementar a estratégia empresarial, Kaplan e Norton (1996) propõem o uso do *Balanced Scorecard - BSC* como ferramenta gerencial, originalmente concebida com a finalidade de mensuração, procurando ampliar o conjunto de indicadores de resultados e incluindo, além dos tradicionais indicadores financeiros, outros vetores do desempenho futuro relacionados aos processos da organização, ao aprendizado e ao crescimento das pessoas, bem como à perspectiva dos clientes. A evolução do *BSC* como ferramenta gerencial tinha como objetivo auxiliar as empresas na implantação da estratégia, uma vez que as pesquisas com empresas de grande e médio porte apontavam que menos de 10% das estratégias bem formuladas eram efetivamente executadas.

Mesmo após uma década de ampla aplicação das ferramentas criadas por Kaplan e Norton (1996, p. 5) para traduzir a "estratégia em ação", os próprios autores reconhecem que, em suas pesquisas globais realizadas recentemente em corporações de grande porte, cuja grande maioria utiliza *balanced scorecard* e o mapa estratégico, o maior desafio apontado pelos executivos ainda é conseguir implementar a estratégia de forma efetiva (KAPLAN e NORTON, 2008, p. 4).

De acordo com Kaplan e Norton (2008), o problema é mais sistêmico, argumentando que planejamento e execução da estratégia não podem ficar separados. Os autores identificaram em suas pesquisas internacionais que a maioria das empresas não possui um sistema formal para essa integração e que a grande maioria das estratégias é executada sem metodologia (*ad hoc*). Portanto, os autores propõem um processo de integração entre planejamento e

execução da estratégia contendo seis estágios. Os três primeiros passos destinam-se à utilização do BSC e do mapa estratégico no processo de formulação da estratégia; o quarto passo trata do plano operacional para fazer a estratégia acontecer; o quinto passo está relacionado com a avaliação da estratégia entre previsto *versus* executado e a investigação de dificuldades que possam emergir ao longo do processo. O estágio final pesquisa o negócio e seu ambiente para ver se há necessidade de fazer mudanças ou adaptações no plano. A figura 2.3 ilustra o modelo proposto pelos autores.

**Figura 2.3 Sistema de Alinhamento da Organização com a Estratégia**



Fonte: Kaplan e Norton (2008)

Trata-se de um modelo linear de integração que considera a estratégia empresarial como antecedente das políticas, estratégias e práticas de gestão de pessoas e das demais funções de uma organização, conforme ilustra a figura 2.3.

O instituto britânico *The Economist Intelligence Unit* (2007) conduziu uma pesquisa global com executivos de 468 corporações de médio e grande porte (acima de US\$ 125 milhões de faturamento anual) para investigar quais são os principais desafios corporativos. A pesquisa aponta a execução da estratégia

como o maior deles na agenda de 88% dos executivos pesquisados, sendo que 85% deles consideram as pessoas como vitais para o sucesso na implementação da estratégia.

No Brasil, a influência do fator humano na implementação da estratégia foi detectada por Fischmann (1987) em uma ampla pesquisa a respeito de problemas que impedem ou dificultam a execução da estratégia empresarial, sendo que, das 21 categorias, 9 estavam relacionadas mais diretamente ao fator humano e sua gestão, envolvendo conflito com valores culturais, problemas de liderança e coordenação, capacitação, mecanismos de compensação e compreensão das metas e resultados esperados.

Dos autores da área de planejamento estratégico, Mintzberg (1994) tem sido o mais sensível ao aspecto humano da estratégia. O autor relata as falácias do planejamento estratégico em seu livro *The Rise and Fall of Strategic Planning*, enfatizando a complexidade do cotidiano organizacional como um espaço social. O autor também aponta as armadilhas que um processo mecânico como o de planejamento estratégico pode gerar para o ambiente organizacional, como a destruição do comprometimento das pessoas, a retração à mudança e a alimentação da politicagem.

Pfeffer (1998) também argumenta que a sabedoria convencional sobre estratégia está equivocada quanto às verdadeiras fontes de sucesso e de sustentabilidade empresarial e inconsistente com as evidências encontradas em pesquisas empíricas. O autor afirma que as empresas não têm que ser grandes, não têm que fazer *downsizing*, não têm que ser tecnologicamente sofisticadas, nem líderes do mercado ou globalizadas para obterem sucesso ao longo do tempo. Pfeffer considera a cultura e a competência organizacional originadas da forma que as pessoas são gerenciadas como uma das reais fontes de alavancagem do sucesso empresarial.

Se, por um lado, as pessoas constituem-se em potencial fonte de vantagem competitiva sustentada, por outro, elas também podem ser uma ameaça para o futuro da organização.

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001, p.39), da área de gestão de pessoas, a implementação estratégica bem sucedida é induzida pelo foco estratégico dos empregados, pelo alinhamento estratégico de RH, pelo sistema equilibrado de mensuração e pela avaliação de desempenho. Os autores também alertam que “o mau alinhamento entre o sistema de RH e o sistema de implementação da estratégia pode, efetivamente, destruir valores”.

Fleck (2004, p.86), ao estudar os aspectos organizacionais relativamente ao sucesso e ao fracasso de longo prazo das organizações, constatou que “a auto-perpetuação organizacional está associada à capacidade das empresas a sobreviverem a seus membros”. Segundo a autora, a empresa moderna possui capacidade auto-perpetuante, porém, longe de ser automática, essa capacidade potencial requer desenvolvimento e seria um indicador de sucesso de longo prazo da organização.

Ainda em relação ao aspecto humano da estratégia, estudos de Kaplan e Norton apontam que as oportunidades para a criação de valor e de vantagem competitiva sustentada estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias criadoras de valor baseadas no conhecimento e que exploram os ativos intangíveis da organização. Porém, os autores observam que “ativos intangíveis quase nunca geram valor por si só, mas precisam se combinar com outros ativos”. Os autores argumentam que “... ativos intangíveis raramente afetam diretamente o desempenho empresarial. Antes, seu impacto é indireto e percorre complexas cadeias de causa e efeito” (KAPLAN e NORTON, 2004, p. 26).

Kaplan e Norton (2004) consideram que uma organização está alinhada quando todo o pessoal tem um propósito comum e uma visão compartilhada, pois ao entenderem a importância do seu papel individual, as pessoas apóiam a implementação da estratégia geral. Os autores argumentam que uma organização alinhada incentiva a inovação e a tomada de riscos, uma vez que os atos de cada um são voltados aos objetivos de alto nível da corporação.

Kaplan e Norton (2004) identificaram na perspectiva de Aprendizado e Crescimento do *BSC* três categorias de ativos intangíveis essenciais para a implementação da estratégia: o *capital humano*, o *capital informacional* (banco

de dados, sistemas de informação e infra-estrutura tecnológica) e *capital organizacional* (cultura, liderança, alinhamento dos funcionários a metas estratégicas e sua capacidade de compartilhar conhecimento). Tal estudo parece ser uma extensão do que Barney (1991) já havia identificado em sua proposta de classificação de recursos da firma.

Fernandes (2006) considera a perspectiva de Aprendizado e Crescimento do *BSC* como “um esforço por operacionalizar um lado intangível dos negócios que a literatura em administração trouxe à tona entre 1980 e 2000”. Para o autor, aprendizagem organizacional, gestão do conhecimento, gestão de competências e capital intelectual são “diferentes rótulos” de escritos que tentam “demonstrar o impacto crescente da dimensão humana na explicação de diferentes níveis de performance das organizações” (FERNANDES 2006, p.42).

Vasconcelos e Cyrino (2000) reconhecem que a gestão estratégica atende, em parte, a necessidade de compreender e influenciar os processos de mudança, mas os autores defendem que a compreensão do aspecto sociológico das organizações se evidencia cada vez mais necessária para complementar a fundamentação econômica.

Esse esforço para operacionalizar o lado sociológico e intangível dos negócios se torna mais evidente quando Kaplan e Norton (2006, p.29) propõem um método de medição da “prontidão estratégica” das suas três categorias de ativos intangíveis (capital humano, informacional e organizacional) para identificar o “*gap*” entre os ativos intangíveis existentes na organização e os necessários para a implantação da sua estratégia.

Kaplan e Norton (2006, p. 30) reconhecem que “de todos os ativos intangíveis, o capital organizacional talvez seja o menos compreendido – e medi-lo é igualmente difícil”. Eles destacam como maior desafio o componente “cultura” do capital organizacional. Para os autores, “medir a prontidão do capital organizacional significa medir até que ponto a empresa é capaz de mobilizar e manter a agenda de mudanças associadas a sua estratégia”.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2005, p.10) afirmam que “apesar de ser ignorada no atual mundo do valor para o acionista, é tempo de retomar a discussão sobre cultura organizacional”, destacando a importância da cultura para a prática das organizações.

Liderança e cultura organizacional não faziam parte do escopo inicial do projeto de tese, uma vez que cada tema desses já é por si só, mais do que suficiente para uma tese de doutorado. Porém, a pesquisa de campo apontou a necessidade de uma breve discussão destes dois importantes temas, tanto para a estratégia como para a gestão de pessoas.

### **2.1.5 Liderança, Cultura Organizacional e Estratégia**

Liderança é um tema amplamente discutido na academia, mas ainda não existe uma definição compartilhada sobre o seu conceito. De acordo com Bass e Bass (2008, p.3), “a quantidade de definições do conceito de liderança é igual ao número de autores que tem tentado defini-la”. De qualquer forma, Grint (2005) observa que a liderança organizacional tem sido entendida em quatro diferentes formas: como *Pessoa* (o líder é fruto do que ele é como pessoa, os traços da sua personalidade, criando o debate sobre nascer líder *versus* formar um líder); como *Resultado* (o líder é fruto do que ele consegue em termos de resultados transacionais *versus* transformacionais); como *Posição* (o líder é fruto da posição em que ele atua, ou seja, liderança situacional); e, finalmente, como *Processo* (a forma como ele faz com que as coisas aconteçam o torna um líder, como, por exemplo, liderança democrática, participativa, servidora, etc.).

Além dessas formas de entendimento, existe também uma discussão em torno da diferença entre líder e gerente. Segundo Zalaznik (1977, 1990), o líder tem a missão de inspirar e energizar seus seguidores, enquanto o gerente é responsável pela realização das rotinas diárias de uma organização. Gosling e Mintzberg (2003, p. 54) defendem o equilíbrio dos papéis, uma vez que “a gestão sem liderança encoraja um estilo insípido que mata as atividades, e a liderança sem gestão encoraja um estilo desconectado da realidade e promove a

arrogância". Mintzberg (2004) afirma que liderança é a gestão bem praticada no ambiente organizacional.

De qualquer forma, para o objetivo deste estudo, independentemente de ser fruto dos traços da personalidade, das transformações obtidas, da posição ocupada ou da forma como foi exercida, a liderança será aqui considerada como algo socialmente construído em um contexto específico (OSBORN, HUNT e JAUCH, 2002) como um agente das mudanças organizacionais identificadas nos estudos longitudinais das quatro empresas, uma vez que esta pesquisa exploratória investiga o significado das pessoas no trabalho pela gestão ou coalizão dominante de Child, (1997) – seja ela composta por líderes ou gerentes – e a influência desse significado na gestão de pessoas, na estratégia e no alcance dos objetivos da organização em estudo.

Assim como liderança, o conceito de cultura organizacional ainda é difícil de definir, analisar e articular (SCHEIN, 2004). A falta de consenso sobre o seu significado e a discordância sobre questões fundamentais ainda caracterizam as pesquisas sobre cultura organizacional (MARTIN, FROST e O'NEILL, 2006). Devido as suas características, a cultura é considerada como precioso recurso intangível da firma. Uma das contribuições de Barney para a teoria da VBR foi sua defesa da cultura organizacional como "a mais eficaz e durável barreira à imitação e, portanto, a mais importante fonte de vantagem competitiva sustentada". Para o autor, "uma cultura forte encoraja a produção de resultados únicos e está cheia de ambiguidades, o que torna difícil entendê-la, quanto mais reproduzi-la em outra organização" (1986, p.657).

Segundo Fleury (2002), o conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1950, quando a expansão geográfica das empresas multinacionais despertou o interesse em identificar quais os elementos culturais foram obtidos na sociedade pelos empregados, especialmente os que entram em conflito com a ordem organizacional original, para, então, buscar um novo arranjo organizacional ou uma mudança de crenças e valores. Estudos clássicos, como o de Hofstede (1981), demonstraram o impacto da cultura de cada país na gestão das empresas.



Contudo, foi a partir dos trabalhos de Edgard Schein, na década de 1980, que a transposição do conceito de cultura para o estudo das organizações tomou um maior impulso. Após ampla revisão do seu trabalho, Schein (1985, 2004) mantém seu conceito inicial de cultura. Para o autor:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985, p.12 e 2004, p. 8).

Para Schein (2004), a cultura é produto aprendido em grupo, portanto ela só pode ser encontrada onde haja um grupo com significativa história ou experiência compartilhada. Parker (2000) também entende que a cultura organizacional é uma construção social que se torna um dispositivo para criação de padrões de interação dentro e fora da organização.

Segundo Schein (1985 e 2004), a cultura de uma organização pode ser aprendida em três níveis, de acordo com o grau de visibilidade do conceito para o observador. O primeiro e mais tangível é o nível dos artefatos visíveis da organização. O segundo nível é referente aos valores compartilhados pela organização. O terceiro e mais profundo é o nível das premissas básicas e diz respeito ao que se pensa sobre a natureza humana, do trabalho e da organização. Essas premissas e princípios não são contestados na organização, sendo, em geral, inconscientes. O autor alerta que, apesar de se tratar de uma abstração, as forças que derivam da cultura em situações sociais e organizacionais são extremamente poderosas.

Tal poder gerou debates questionando se a cultura organizacional é administrável (PETTIGREW, 1989) e se, acaso, não seria a própria estratégia da organização, uma vez que os conceitos são muito similares e ambos podem delinear a estrutura organizacional (WEICK, 1985). Para alguns autores a organização é, ela própria, uma cultura; para outros, a organização *tem* culturas que são importadas pelos seus membros, sendo formada por um conjunto de subculturas (SMIRCICH, 1983, 1985).

Ao estudar as várias correntes teóricas que trabalham a questão da cultura organizacional, Fleury identificou a necessidade de incorporar a *dimensão política* ao conceito de cultura organizacional:

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1989, p.22).

A cultura organizacional como recurso-chave da organização apresenta um paradoxo debatido na academia. Se, por um lado, uma cultura forte pressupõe o comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais e a rápida resposta a situações e a problemas familiares do cotidiano organizacional, isso poderia gerar certa inflexibilidade organizacional, dificultando a implantação de projetos de mudança. Por outro lado, uma cultura fraca poderia gerar maior flexibilidade, mas prejudicaria o comprometimento das pessoas e, por conseguinte, essa deixaria de ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada para a organização (MINTZBERG, *et al*, 1998; FLEURY e FLEURY, 1999).

Ao estudarem as empresas “feitas para durar”, Collins e Porras (1994) utilizaram o símbolo milenar *yin* e *yang* para representar a idéia de que as empresas visionárias realizam, ao mesmo tempo, duas ações aparentemente contraditórias, mas com resultados positivos. Segundo os autores, elas preservam o núcleo (*yin*), difundindo sua ideologia central que serve de guia e vínculo ao longo de toda a sua história. Ao mesmo tempo, elas estimulam o progresso, buscando mudanças, melhorias, inovações e renovações (*yang*) em tudo aquilo que não faça parte da ideologia central.

Para lidar com esse paradoxo, Fleury sugere que a organização crie uma forte cultura organizacional composta por valores básicos consensuais entre empregador e empregado, porém com a autonomia necessária para que os grupos possam desenvolver valores próprios. Segundo a autora, “nasce daí o conceito de *autonomia responsável*, ou seja, cada grupo tem liberdade de

desenvolver uma cultura própria, mas essa diversidade deve ser consistente, em seus pontos básicos, com os valores da cultura dominante” (FLEURY, 2002, p.78).

Considerando que a cultura organizacional contém, em seus níveis mais profundos, os valores, as filosofias e os pressupostos que governam as pessoas na organização e que a cultura pode até ser considerada como a própria estratégia organizacional, esta breve discussão apresenta fundamentos teóricos para o objetivo deste estudo que é, justamente, compreender como a filosofia de gestão de pessoas pode influenciar a estratégia e desempenho empresarial.

### **2.1.6 Estratégia e Performance Organizacional**

O tema desempenho ou performance organizacional vem recebendo atenção crescente nos últimos anos. O assunto ganhou destaque em função das limitações do modelo tradicional de avaliação do desempenho empresarial, baseado apenas em indicadores financeiros e historicamente orientado. Neely (1998, p. 36) compara as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho empresarial com as limitações enfrentadas por um motorista que tentasse dirigir um automóvel olhando apenas para o espelho retrovisor, ou seja, os indicadores apontam um resultado no passado, mas não fornecem indicação sobre o que acontecerá na sequência.

Peter Drucker (1972) já questionava o uso de indicadores estritamente financeiros para avaliar o desempenho empresarial e apontava a necessidade das organizações assumirem responsabilidades que vão além da sua performance financeira. Entretanto, foi a partir de 1992, quando Robert Kaplan e David Norton publicaram, na *Harvard Business Review*, o artigo *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*, que o conceito e o debate sobre desempenho empresarial foi ampliado.

O *balanced scorecard* (BSC) é um sistema de mensuração de performance criado com o propósito de prover os gestores com informações abrangentes e essenciais sobre o desempenho organizacional, procurando balancear o

predomínio no uso de indicadores financeiros (KAPLAN e NORTON, 1992). Ao mesmo tempo, os autores buscaram estabelecer um sistema de medidas que destacasse aspectos relevantes à implementação da estratégia e rastreasse a influência causal de uns fatores sobre outros dentro da organização. Segundo Kaplan e Norton (1992), na falta de outros indicadores, os executivos acabam privilegiando os controles financeiros. Entretanto, tais controles são consequentes, ou seja, decorrem de decisões tomadas em outras instâncias e, portanto, têm pouca utilidade para orientar decisões futuras.

Com um conceito ainda mais amplo de estratégia e desempenho empresarial — como a resposta da organização às necessidades e aos desejos dos *stakeholders*, Neely, Adams e Kennerley (2002) desenvolveram, na Inglaterra, outra proposta integrada de avaliação de desempenho empresarial, denominada prisma de performance (*performance prism*), por meio da qual eles sugeriam outras dimensões a serem monitoradas para uma visão ainda mais abrangente do desempenho. Tal proposta, segundo os autores, visa prover respostas aos *stakeholders* da organização — investidores, clientes finais e intermediários, empregados, fornecedores, governo e comunidade.

Para a implantação do prisma de performance, primeiramente, é realizado um levantamento para se conhecer as expectativas e contribuições dos *stakeholders*. Na sequência, são desenvolvidas medidas para aferição das dimensões *satisfação e contribuição das partes interessadas na organização*, para, então, serem desenhadas as três etapas que levam a organização a satisfazer os interesses desses *stakeholders*: definição das estratégias, dos processos e das capacitações necessárias. Para cada etapa são estabelecidas medidas específicas. Neely, Adams e Kennerley (2002, p. 12) defendem a maior abrangência de seu modelo, que considera dimensões como fornecedores, clientes intermediários, grupos de pressão, governo e comunidade, as quais não são abordadas pelo BSC.

Bourne, Neely, Mills e Platts (2003) reconhecem os avanços dos sistemas de avaliação de desempenho empresarial, mas admitem que esses sistemas ainda não conseguem traduzir a complexidade organizacional. Neely e Al Najjar (2006) defendem que a finalidade da medição de desempenho é prover meios para a aprendizagem da gestão, não se constituindo apenas num meio para exercer

controle. Segundo os autores, o ato de decidir o que será mensurado ajuda a clarificar a estratégia e a alcançar o alinhamento organizacional. Spitzer (2007, p. 11) afirma que “a forma que medimos o sucesso determina o sucesso que iremos alcançar”.

Embora reconheçam a importância de se medir o desempenho, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2005, p. 120) fazem um contraponto com relação ao clichê ‘o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado’, reforçado com a popularização do *BSC*. Os autores aconselham que “se você só consegue medir, é melhor não gerenciar”, argumentando que a versão *hard* da gestão e seus dados quantitativos, planos, mapas e relatórios permitem que os executivos gerenciem suas empresas sem ter que sair do escritório, afastando-se do chão de fábrica, dos clientes e fornecedores, uma vez que toda informação necessária para a tomada de decisão está em sua mesa de trabalho e, portanto, perdendo contato com a realidade da organização.

Autores do campo da gestão de pessoas (BOXALL e PURCELL, 2003; BOSELIE, DIETZ e BOON, 2005) também defendem a necessidade de se ampliar o conceito de desempenho empresarial, considerando-se outros indicadores além do financeiro e do mercadológico, que são essenciais para a sustentabilidade das organizações no longo prazo. Para Boselie Dietz e Boon, “os recentes escândalos corporativos têm gerado certo ceticismo quanto à veracidade e à utilização das medidas de desempenho financeiro de curto prazo como indicadores de sucesso organizacional” (2005, p. 79).

A avaliação de desempenho empresarial, sob a ótica dos pesquisadores da área de gestão de pessoas, será tratada com mais detalhes na seção sobre o alinhamento entre gestão de pessoas, estratégia e performance da organização

Esta breve discussão sobre desempenho empresarial destaca a necessidade de ampliação do conceito de desempenho. O propósito desta discussão não é subsidiar a pesquisa de campo no que tange a detalhes do sistema de avaliação, mas no aspecto mais filosófico do significado de performance e sucesso das organizações estudadas.

A revisão da literatura sobre estratégia permite aferir algumas conclusões. Uma delas é que se trata de um campo marcado por dicotomias em sua natureza (prescritiva *versus* descritiva), perspectiva da formulação (de dentro para fora *versus* de fora para dentro) e processo (deliberado *versus* emergente).

É interessante notar que, à medida que a teoria evolui, a dicotomia avança para o caminho da conciliação e complementaridade. Tais dicotomias parecem ser apenas o reflexo do processo social da estratégia, uma vez que a oscilação entre coisas opostas e contraditórias é inerente à complexidade da natureza humana e parece que tem mais a ver com uma riqueza que devemos explorar do que com um problema que temos que solucionar.

Associada a tal complexidade, a implementação da estratégia é tida como o maior desafio para as organizações. O aspecto humano da estratégia não combina com o processo mecânico do planejamento estratégico tradicional, que está cedendo lugar a um conceito mais emergente e interativo de estratégia com outros fatores importantes como cultura, política e poder nas organizações (PAAUWE, 2004).

Apesar das tentativas de se operacionalizar o lado intangível dos negócios, autores como Kaplan e Norton (2008) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2005) reconhecem que as pessoas e o fruto de suas interações sociais, com destaque para a cultura organizacional, continuam sendo um dos grandes desafios para o sucesso da estratégia e, ao mesmo tempo, uma fonte de vantagem competitiva sustentada, por ser uma eficaz e durável barreira à imitação.

## **2.2 Gestão de Pessoas**

Apesar de ser um processo inevitável nas organizações (BOXALL e PURCELL, 2003), a “definição de gestão de pessoas está impregnada de imprecisões, ambiguidades e contradições” (STOREY, 2007 p.6). Sua abordagem estratégica está criando um novo campo de pesquisa, batizado de gestão estratégica de

peças, fruto de uma combinação do campo da estratégia organizacional com o campo da gestão de pessoas (WALL e WOOD, 2005; WRIGHT, 1998).

Portanto, para maior compreensão do enfoque deste estudo, o conceito de gestão de pessoas é discutido sob uma perspectiva evolutiva a partir de um breve resgate histórico de suas principais correntes, desde seus primórdios como departamento de pessoal, depois como gestão do comportamento humano e, finalmente, sua abordagem estratégica, discutindo as principais pesquisas acadêmicas, suas lacunas e os novos rumos para o avanço do tema, tanto no campo teórico como no prático.

### **2.2.1 Evolução da Gestão de Pessoas**

A primeira evidência de estruturação da função gestão de pessoas nas organizações foi o departamento de pessoal. Ele surgiu com a introdução do *taylorismo-fordismo* nas empresas, quando se definiram alguns princípios para a gestão de pessoal e para as relações de trabalho numa época em que a função crítica das indústrias era a produção e os sindicatos desempenhavam importante papel como interlocutores sociais, representando os interesses dos trabalhadores na barganha entre capital e trabalho (FLEURY e FLEURY, 2004). Esse modelo de gestão era caracterizado pelo pensamento mecanicista (ALBUQUERQUE, 1987) e tinha como "espinha dorsal" a definição do cargo como um conjunto de tarefas a ser desempenhadas em um posto de trabalho (FLEURY e FLEURY, 2004, p.72).

Ao fazer um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, Fischer (2002, p.20) afirma que "a ideologia organizacional dominante no início do século XX, a administração científica, era bastante compatível com um departamento de pessoal voltado para a eficiência de custos e para a busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas". Porém, a partir da década de 1920, "o divórcio entre teoria e prática começa a ser percebido com o advento das escolas marcadas pela influência da psicologia humanista". Essas escolas questionam os pressupostos mecanicistas e determinam uma nova fase na história da gestão de pessoas.

A psicologia organizacional promovida por Elton Mayo (1933) surge como ciência capaz de facilitar a compreensão e a intervenção na vida organizacional. O enfoque da administração de recursos humanos deixa de se concentrar exclusivamente nos aspectos legais e econômicos para atuar sobre o comportamento das pessoas, dando origem à escola *behaviorista* que predominou até a década de 1940, quando Abraham Maslow, em 1943, inicia o período em que a psicologia humanista passaria a interferir decisivamente na teoria organizacional. Na década de 1960, surge outra escola da psicologia, a das relações humanas, cuja principal contribuição foi destacar o papel do gerente de linha como intermediador na relação entre empresa e empregados, enfatizando o treinamento gerencial e relações interpessoais (FISCHER, 2002).

Paralelamente, na década de 1960, surgiu na Europa a abordagem sociotécnica para a organização do trabalho. Segundo Fleury e Fleury (2004), esta nova proposta superava as preocupações de caráter exclusivamente humanista e buscava uma solução otimizada sob a visão de sistema integrado, no qual as demandas e as capacitações do sistema social fossem adequadamente articuladas às demandas e aos requisitos do sistema técnico, tendo em vista a consecução dos objetivos da organização e das pessoas. Os autores destacam que os grupos semi-autônomos são considerados a essência do modelo sociotécnico e constituem sistemas de trabalho com espaço para negociação e decisão. Os grupos absorvem as tarefas de manutenção e controle, os profissionais são capacitados para solucionar problemas e sua remuneração é vinculada aos resultados do grupo (FLEURY e FLEURY, 2004, p.74).

Fischer destaca que a busca da valorização do elemento humano no sucesso das empresas teve início nos anos 1970, com o desenvolvimento do conceito de capital humano. Segundo o autor, o objetivo básico era inverter a visão predominante de gestão de recursos humanos focada na otimização de custos para uma perspectiva de valorização de ativos. Fischer também observa uma forte preocupação dos autores em distinguir a gestão de recursos humanos de administração de pessoal. Enquanto a administração de pessoal estava vinculada a um passado marcado pelo caráter processual e burocrático da atividade, "a gestão de recursos humanos estaria voltada para a integração, o



comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade” (FISCHER, 2002, p.22).

A partir daí, começa a surgir o “modelo de gestão de recursos humanos em sua concepção mais moderna”, cujo objetivo da empresa é administrar suas relações com as pessoas buscando concretizar seus interesses, resumidos em “efetividade econômica”, buscando a maximização de lucros através da gestão das pessoas; “efetividade técnica”, mantendo as ações das pessoas em consonância com os requeridos padrões de qualidade; e “efetividade comportamental”, buscando a motivação e satisfação dos interesses dos empregados (FISCHER, 2002, p.23).

Portanto, um aspecto central da concepção moderna da gestão de recursos humanos é a busca do comprometimento dos empregados com os objetivos da organização.

### **2.2.2 Abordagem Estratégica da Gestão de Pessoas**

A partir da década de 1970, um novo critério de efetividade passou a fazer parte da gestão de pessoas em seu caráter estratégico (FISCHER, 2002, p.23), uma vez que os pesquisadores da teoria organizacional perceberam a necessidade de alinhar a gestão de pessoas à estratégia empresarial (FOMBRUM, TICHY e DEVANNA, 1984), ou seja, a gestão de pessoas era muito importante para ser deixada apenas nas mãos da tradicional área de RH (GUEST, 1987).

Para Fischer (2002, p.24), este foi um “indício de ruptura com as escolas comportamentais”. O autor observa que, apesar de ressaltar o caráter estratégico do modelo de gestão de pessoas e trazer um novo conceito articulador que visa à orientação estratégica para as políticas e práticas de recursos humanos, essa primeira abordagem estratégica foi considerada limitada por resumir o papel da gestão de pessoas apenas a sua adequação à estratégia empresarial, não levando-se em consideração a possibilidade de sua intervenção na estratégia corporativa.

Nos anos 1980, o modelo japonês de gestão surpreendeu as grandes corporações da América do Norte em razão do sucesso da chamada ofensiva japonesa em importantes setores da economia mundial, com destaque para a indústria automotiva, que se tornou alvo de pesquisas (CAPPELLI e ROGOVSKY, 1994; MACDUFFIE e KOCHAN, 1995). O *Massachusetts Institute of Technology - MIT*, por exemplo, conduziu um estudo de cinco anos para investigar os fatores de sucesso das montadoras japonesas sobre os concorrentes norte-americanos e europeus (WOMACK, JONES e ROOS, 1990).

Estudos como o do *MIT* adicionaram novos termos na área de estratégia e de gestão de pessoas, como o "*lean production*", para descrever os métodos utilizados pelos japoneses para aumentar a produtividade (WOMACK et al, 1990, p.48) e "*high performance work systems - HPWS*", utilizado na literatura para tentar descrever uma série de inovações no ambiente de trabalho como equipes de alta performance, sistemas de planejamento participativo, uso intensivo de treinamento, entre outros (HUSELID, 1995). Percebe-se que o foco do *HPWS* está na contribuição das pessoas para o desempenho organizacional, um fator fortemente presente na concepção moderna da gestão de pessoas (FARIAS e VARMA, 1998, p.51).

Fleury e Fleury (2004) observam que, apesar da responsabilidade da execução do trabalho nas equipes japonesas ser atribuída ao grupo e não ao indivíduo, além da quase inexistência da organização por posto de trabalho como ocorria com os grupos semi-autônomos, o modelo japonês se diferenciava da proposta sociotécnica na organização, já que o conhecimento dos empregados era colocado a serviço das empresas. Segundo os autores, "nas empresas japonesas, o uso e o desenvolvimento de conhecimentos são fortemente objetivados e associados à estratégia competitiva da empresa pela organização das chamadas atividades dos pequenos grupos" estimulando participação intensa das pessoas nas inovações tecnológicas (FLEURY e FLEURY, 2004, p.75).

A partir das últimas duas décadas do século XX, a intensidade da competitividade global, as alterações no mercado de trabalho e nas relações de consumo, o foco constante em inovação e em produtividade, bem como o sucesso alcançado pelas empresas japonesas exigiram um papel mais estratégico da área de recursos

humanos (ALBUQUERQUE, 1987; BARNEY e WRIGHT, 1988; SCHULER, 1992; BECKER e GERHART, 1996; ULRICH, 1997a; FITZ-ENZ, 2000; BOXALL e PURCELL, 2003).

Dentre os muitos defensores de uma mudança no enfoque sobre a atuação da área de recursos humanos, Ulrich (1997a) questiona a contribuição dos profissionais de RH e sugere uma nova pauta para a área com foco nos resultados e não apenas no processo de gestão de pessoas. O autor identifica três capacidades genéricas essenciais como resultados da área que enriquecem o valor da empresa para clientes, investidores e empregados: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças aconteçam e gerar capital intelectual.

Ulrich (1997a) propõe um modelo de múltiplos papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos na criação de valor para a empresa: o papel de *parceiro estratégico* (participação no processo de formulação da estratégia empresarial e respectivo alinhamento da gestão de pessoas); o papel tradicional do *especialista administrativo* (desenvolvimento de processos eficientes alinhados com a estratégia); o papel do *defensor dos funcionários* (provisão dos recursos necessários para obtenção de maior envolvimento e contribuição dos empregados); e o papel de *agente de mudança* (assegurar capacidade para a mudança organizacional).

Esses quatro papéis propostos por Ulrich reúnem os principais pontos que demarcam as diferenças dessa nova abordagem estratégica em relação à anterior, especialmente os papéis do parceiro estratégico e do agente de mudança que atribuem aos profissionais de recursos humanos a gestão da cultura organizacional e o alinhamento do comportamento das pessoas à estratégia empresarial, a fim de tornar o processo da estratégia mais interativo e contínuo, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento das pessoas.

No final da década de 1980, Storey (1989) já havia observado a elasticidade com que a expressão gestão estratégica de recursos humanos era utilizada, tanto na literatura como na prática organizacional. O autor identificou uma versão *hard* e outra *soft* no uso da expressão. A versão *hard* enfatiza os aspectos quantitativos

e a forma racional de administrar recursos humanos, objetivando a estratégia do negócio. A versão *soft* destaca os aspectos da cultura organizacional, comunicação, motivação e liderança visando obter uma força de trabalho altamente comprometida com a organização.

Na prática organizacional a distinção entre as versões *hard* e *soft*, segundo Truss, Gratton, Hope-Hailey, McGovern e Stiles (1997, p. 54), está na “ênfase colocada nos *recursos* [hard] ou no *humano* [soft]”. Keenoy (1997, p. 825) sugere o termo “*HRMism*” para representar, de forma genérica, a dualidade entre as versões *hard* e *soft* da gestão de pessoas.

Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 33) consideram como uma das dualidades centrais da gestão de pessoas “a necessidade de administrar as exigências operacionais do presente ao mesmo tempo em que se promove o realinhamento orientado para as necessidades futuras”.

Harley e Hardy (2004, p. 238) fazem uma análise da “batalha discursiva” em gestão de pessoas e concluem que a versão *hard* foi fortalecida com a busca intensa do *link* entre pessoas e performance organizacional e, portanto, tem dominado o campo. Entretanto, os autores destacam a importância da contribuição dos autores críticos por terem ampliado o entendimento sobre gestão de pessoas e garantido a livre expressão do pensamento fora do *mainstream* acadêmico.

Embora as definições atuais de gestão estratégica de pessoas sejam mais prescritivas e normativas do que descritivas, algumas definições elaboradas no início da criação do novo campo procuravam capturar e interpretar a prática do fenômeno, como, por exemplo, a definição de Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (1985, p.4):

As transformações que estamos observando são maiores do que simples mudanças nas práticas de gestão de pessoas ou a adoção de novos termos para velhas práticas. Ao contrário, as transformações apontam um novo modelo em relação à gestão dos recursos humanos nas organizações.

Apesar de ainda não haver consenso sobre a definição de gestão estratégica de pessoas (STOREY, 2007), os conceitos mais abrangentes encontrados nesta revisão da literatura são os propostos por Schuler (1992, p.19):

Gestão estratégica de pessoas são todas as atividades que afetam o comportamento dos indivíduos em seus esforços para formular e implementar as necessidades estratégicas da empresa.

O conceito de Fleury e Fischer (1998, p. 91), publicado no artigo que inaugura o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – PROGEP da FEA/USP contempla as várias dimensões dos processos organizacionais relacionados à gestão de pessoas, como o seu aspecto estratégico, os padrões culturais, os processos básicos de atração e retenção das pessoas na organização, as relações e a qualidade de vida no trabalho, e a gestão das competências:

A partir de enfoque sistêmico e estratégico, a gestão de pessoas é compreendida como um conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho (FLEURY e FISCHER, 1998, p.91).

Appelbaum, Bailey, Berg e Kalleberg (2000) entendem que a gestão estratégica de pessoas pode ser simplesmente traduzida como um conjunto de ações que visa a performance individual e organizacional. Para os autores, se um gestor quiser aumentar o desempenho individual ele precisa influenciar positivamente três variáveis: habilidade (*Ability*), motivação (*Motivation*) e a oportunidade de execução (*Opportunity*), ou seja, através da teoria AMO de desempenho. Esta teoria considera performance como uma função da habilidade, motivação e oportunidade, assim colocada em fórmula matemática:  $P = f(A, M, O)$ .

Em outras palavras, as pessoas têm melhor desempenho (*Performance*) quando têm habilidade em forma de conhecimento e capacitação para desenvolver o trabalho; têm motivação para fazer o trabalho porque eles são adequadamente incentivados, ou seja, um motivo para a ação; e seu ambiente de trabalho fornece o suporte necessário e oportunidade de expressão.

Boxall e Purcell (2003) lembram que, embora essas três variáveis deveriam estar presentes em qualquer modelo de gestão de pessoas, não é somente a gestão de

peças que afeta as variáveis AMO, mas também outras variáveis do ambiente, tanto interno como externo.

Na segunda edição do seu livro, Boxall e Purcel (2008) elaboram o modelo *AMO* de performance coletiva, argumentando que o esforço gerencial não está voltado apenas para a performance individual, como se as pessoas fossem independentes umas das outras, mas do empenho da gestão de pessoas para construir as competências da força de trabalho e de clima organizacional propício para a atitude colaborativa.

Os autores chamam a atenção dos pesquisadores para a integração desses dois níveis de gestão de pessoas, o individual e o coletivo, observando que alguns autores (NAHAPIET e GOSCHAL, 1998; LEANA e Van BUREN, 1999, SNELL, 1999) estão reconhecendo cada vez mais que a gestão de pessoas tem o papel de construir tanto o "capital humano", ou seja, aquilo que o indivíduo conhece e pode fazer que seja valioso para a empresa, como, por exemplo, o "capital social" em forma de relacionamentos entre indivíduos e grupos, internos e externos, que criam valor para a organização (BOXALL e PURCELL, 2008, p. 6).

A revisão da literatura aponta as seguintes características da gestão estratégica de pessoas que a diferenciam do enfoque anterior de administração de recursos humanos: pró-atividade; intervenções de larga escala; apresenta foco de longo prazo; explicitamente reconhece os impactos do ambiente externo; enfatiza a escolha e tomada de decisão; enfatiza o alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia empresarial e mudança de cultura organizacional, (BEER, *et al*, 1985; HENRY e PETTIGREW, 1986; ANTHONY *et al*, 1996); inevitavelmente afeta a performance da organização; seu planejamento envolve todos os gestores da organização e não somente pelos especialistas de RH; é tipicamente variada com diferentes objetivos e estratégias para diferentes segmentos da força de trabalho, inclusive gestores; suas estratégias são mais facilmente definidas em nível de unidades de negócio; e finalmente é mais complexa em empresas multinacionais (BOXALL e PURCELL, 2003, p.12).

Outra característica importante que diferencia a gestão estratégica de pessoas é a preocupação, não somente com os empregados, mas também com o desenvolvimento do time de gestores da organização (LEGGE, 1995).

Após a adoção da abordagem estratégica para o estudo de gestão de pessoas, pode-se dizer que o corpo teórico vem sendo complementado por outras perspectivas, como a visão da empresa baseada em recursos (VBR), que tem sinalizado um caminho para o entendimento do vínculo da gestão de pessoas com a estratégia organizacional, uma vez que essa teoria busca maior compreensão da firma e suas bases para competição.

Portanto, sem deixar de lado o foco na estratégia, a teoria dos recursos da firma VBR traz a atenção para os recursos internos e para as pessoas e vem sendo aplicada ao estudo da gestão de pessoas por meio da abordagem das competências. Alguns autores como Nonaka e Takeuchi (1995) têm substituído a terminologia *visão da empresa baseada em recursos (VBR)* pela noção de *visão da empresa baseada em conhecimento*, enfatizando a vantagem do capital humano baseada nas competências e conhecimentos das pessoas, mas eles tratam a teoria de forma muito similar à VBR.

Além da competência essencial, encontra-se também na literatura o conceito de *capacidade organizacional* desenvolvido por Leonard (1995) a partir da noção de competência essencial, de Prahalad e Hamel, e a expressão *competição baseada em capacidades*, proposta por Stalk, Evans e Schulman (1992) para descrever a emergência de estratégias baseadas em capacidades intangíveis como a excelência na assistência técnica, na gestão de pessoas, na descentralização de decisões, na reorganização do trabalho, entre outras.

Apesar da tentativa de se distinguir o conceito de capacidade do conceito de competências essenciais (HAMEL e PRAHALAD, 1994), percebe-se certa superposição entre esses conceitos. Para Albuquerque (2002, p.46), "competências e capacidades são dimensões complementares de uma nova abordagem de estratégia empresarial que enfatiza os aspectos comportamentais da estratégia".

A abordagem de gestão de pessoas para a formação de competências tem sido estudada de forma mais intensa por pesquisadores do Brasil, França e Inglaterra, que consideram competências como um conceito em construção (LE BOTERF, 1995; McLAGAN, 1997; FLEURY e FLEURY, 1999, 2005; ZARIFIAN, 2001; MILLS *et al*, 2002; DUTRA, 2001, 2004; RUAS, 2005; FERNANDES, 2006).

De qualquer forma, a gestão de pessoas começa a deixar de ser estratégica apenas pelo fato de as pessoas serem o principal ativo da empresa. Fischer (2002) observa que "é preciso ir além e fazer com que as pessoas sejam percebidas pela organização como um recurso estratégico, ou seja, com competências necessárias para atingir um posicionamento diferenciado". O autor conclui seu resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas com a seguinte síntese do que o atual modelo competitivo de gestão de pessoas agregou das escolas anteriores:

Continua tendo como núcleo de atuação o comportamento humano, como queria a escola de relações humanas; deve alinhar esse comportamento às estratégias da organização, sem o que sua ação seria absolutamente desarticulada e improdutiva; terá que lidar com um ambiente de permanente transformação, característico destes tempos de turbulência e mudança; e, sobretudo terá de demonstrar sua capacidade de gerar, por meio das pessoas, maior competitividade para a empresa (FISCHER, 2002, p.31).

O autor qualifica o atual modelo de gestão de pessoas como competitivo por ter que "ser condizente com o ambiente de competitividade" e, também, "porque privilegia e se articula em torno de competências" (FISCHER, 2002, p.31).

No contexto brasileiro, a abordagem estratégica de gestão de pessoas foi identificada por Albuquerque (1987) através de pesquisa em uma amostra bastante ampla de empresas no Brasil. Segundo o autor, naquela época já se configurava uma tendência de aceitação e participação de recursos humanos na formulação das estratégias de negócio.

Outra pesquisa elucidativa a esse respeito foi realizada por Fischer (1998) com os principais formadores de opinião no setor de recursos humanos do Brasil. Segundo o autor, as grandes empresas brasileiras enfrentam grandes



dificuldades para adotar uma perspectiva estratégica de gestão de pessoas, apesar de se orientarem por esse ideal.

Ao observar a crescente necessidade de intervenções gradativas na gestão de pessoas com orientações estratégicas com vistas à mudança do modelo de controle para o de comprometimento, Albuquerque (1999) parte de uma visão sistêmica, propondo que os diversos subsistemas — estrutura organizacional, relações de trabalho e políticas de gestão de pessoas — podem ser combinados de forma a produzir diferentes estratégias.

A partir das variáveis relevantes dos três subsistemas, Albuquerque (1999) define dois tipos básicos de estratégias de gestão de pessoas: estratégia de *controle* e estratégia de *comprometimento*. Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, que, para desempenhar bem suas funções, devem ser mandados e controlados, enquanto que na estratégia de comprometimento as pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados.

Na estratégia de comprometimento, Albuquerque (1999) defende que as políticas de recursos humanos deverão assumir as seguintes premissas básicas: valorização dos talentos humanos; atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilidade de desenvolvimento profissional na própria empresa; oferecimento de incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe e adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao seu contexto de atuação.

Walton (1985, p.77) já havia proposto um modelo similar, denominado "*From Control to Commitment in the Workplace*", porém, com um número menor de variáveis que se restringiam apenas às políticas de RH.

Embora demonstre ser um caminho promissor para a gestão de pessoas, para Fleury e Fleury (2004) dois grandes desafios se colocam perante as organizações

em termos de desenvolvimento de um modelo de gestão por competências: alinhar realmente as competências individuais às competências organizacionais e às estratégias de negócios das empresas e desenvolver nas pessoas competências que não apenas agreguem valor à organização, mas que também agreguem valor ao indivíduo, de forma flexível e com espaço para o desenvolvimento do ser humano.

Esses desafios também foram identificados por Fischer e Albuquerque (2005) através de ampla pesquisa realizada no Brasil denominada DELFI - RH 2010. Para os profissionais pesquisados o maior desafio para as empresas é alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho, às estratégias de negócios e aos objetivos organizacionais.

Gestão estratégica de pessoas tem a ver com as *contribuições* das decisões, políticas, estratégias e práticas de gestão de pessoas para a efetividade organizacional e de que forma (como) tais contribuições são alcançadas. Contudo, enquanto a pesquisa tem tentado encontrar respostas para essas duas questões fundamentais, muitos estudos têm se focado apenas na primeira.

### **2.2.3 Gestão Estratégica de Pessoas na Prática**

Boxall e Purcell (2003, p.29) criticam a aplicação da linguagem de estratégia nos textos de gestão de pessoas "simplesmente para impressionar", observando que alguns escritores em gestão de pessoas têm "encaixado a palavra estratégica no meio das tradicionais subfunções de RH, como seleção 'estratégica' de pessoas, avaliação 'estratégica' de pessoas ... para produzir, como num passo de mágica, um livro sobre gestão estratégica de pessoas".

O mesmo fenômeno parece ocorrer também nas organizações, uma vez que a literatura aponta um *gap* entre a retórica e a prática da gestão de pessoas, seja ela estratégica ou não (FRANCIS, 2002; MAMMAN e REES, 2004; KHILJI e WANG, 2006; STOREY, 2007). Vários autores têm observado que a maioria dos títulos dos departamentos de pessoal e, depois, da área de gestão de RH foi alterada; porém, poucos gestores têm tentado rever e mudar a natureza do seu

trabalho (GUEST, 1987; LEGGE, 1995; CALDWELL, 2002; BOXALL e PURCELL, 2003).

Armstrong (2000, p. 577) faz uma crítica aos pesquisadores do novo campo, argumentando que “alguns autores mencionam a ‘retórica’ dos profissionais de RH, mas deveriam ter, de forma mais precisa, se referido à retórica dos acadêmicos de RH”. O autor questiona a contribuição do “debate improdutivo” sobre o conceito de recursos humanos, uma vez que os executivos consideram que os textos acadêmicos estão distantes da realidade e, portanto, têm pouca relevância para os desafios do dia a dia das organizações.

Ainda com relação ao profissional de RH, Ulrich e Brockbank (2005) questionam suas competências perante o papel desafiador e complexo de atender às necessidades de múltiplos *stakeholders*. Becker e Huselid (2006, p.921) observam que “diferentemente dos seus colegas de finanças, contabilidade e marketing, a vasta maioria dos profissionais de RH não possuem especialização profissional ou qualquer tipo de certificado em recursos humanos”, o que explica “sem surpresas” a razão de a grande maioria não possuir as competências exigidas pela função atualmente. Ao analisar a potencial contribuição estratégica da área de RH, Sisson e Storey (2000, p. 220) percebem uma ascensão da função que tem início no posicionamento do RH como ‘Cinderela’ — especialista que conquista um assento junto à diretoria, seguida de uma queda pela falta de visão estratégica de sua potencial contribuição.

Apesar de se constituir, inicialmente, em um paradigma centrado no RH, Becker e Huselid (2006) reconhecem que a gestão estratégica de pessoas está mudando rapidamente das mãos dos profissionais da área de gestão de pessoas para as mãos dos gerentes de linha e executivos seniores. Eles acreditam que “os profissionais de RH vão exercer seu papel, mas este pode não ter o papel principal” (BECKER e HUSELID, 2006, p. 922). Hesketh e Fleetwood (2006a, p. 678) afirmam que “frente à ameaça de serem terceirizados, muitos profissionais de RH têm colocado suas esperanças em convencer os executivos que a função RH adiciona, no lugar de corroer valor para a organização.”

Pfeffer e Veiga (1999) observam que em vez de considerarem as pessoas como fonte de vantagem competitiva, os profissionais de RH e executivos das organizações buscam solucionar os desafios competitivos por meio de *downsizing*, terceirização e enfraquecimento da cultura organizacional. Os autores consideram que situações como essas podem até atender a estratégia empresarial a curto prazo, mas, dificilmente, contribuirão para a sustentabilidade da organização a longo prazo e entendem que a construção de uma relação duradoura com os empregados, fundamentada em objetivos mútuos, tem que fazer parte da gestão estratégica de pessoas.

Fischer (2002, p.13) considera "utópico" o velho jargão de que o elemento humano vem sendo cada vez mais valorizado pelas organizações. Para o autor "a organização não está se tornando mais humana por causa da nova onda competitiva, não está sendo regida por princípios que privilegiam o humano em detrimento de outros valores organizacionais" e, sim, cada vez mais dependente de um padrão de comportamento das pessoas coerente com a crescente sofisticação dos negócios.

Becker e Huselid (2006, p.907) também alegam que "o crescente interesse dos executivos sobre o tema gestão estratégica de pessoas está mais relacionado com a variável dependente [performance empresarial] do que com a variável independente [pessoas]". Segundo os autores, o "RH tem se tornado uma resposta à importante pergunta: *como podemos aumentar o desempenho financeiro da firma?*".

Tanure, Evans e Pucik descrevem com bastante propriedade o círculo vicioso da gestão de pessoas, vivido pela maioria das organizações:

Conhecemos muitas empresas em que os primeiros orçamentos a reduzir nos períodos difíceis são aqueles destinados a treinamento e desenvolvimento das pessoas e a melhoria cultural. Anos depois, no período de bonança, os executivos estão tão ocupados apagando incêndios e preenchendo cargos que não tem tempo para o desenvolvimento das pessoas e da organização. (2007 p. v)

Os autores também afirmam que conhecem poucas empresas que investem no desenvolvimento das pessoas nos momentos difíceis e depois colhem benefícios maiores que seus concorrentes nos períodos de crescimento por terem as pessoas mais preparadas para aproveitarem as oportunidades (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007).

Paauwe e Boselie (2005) observam que muitas práticas de RH são simplesmente implementadas por força da legislação, acordos coletivos, modismo gerencial, imitações da concorrência, força de vendas dos consultores de RH, entre outras razões não relacionadas diretamente com a estratégia ou a performance da organização. Tanure, Evans e Pucik (2007) usam a metáfora da caixa de ferramentas (*toolbox*) do RH para ilustrar a adoção de práticas de RH sem critérios de planejamento e sem alinhamento com a estratégia e com os objetivos da organização.

Kramar (1994, p. 121) afirma que “um dos desafios da gestão estratégica de pessoas é acomodar práticas de RH que são inconsistentes com a estratégia e objetivos de curto prazo”. Para Fleury e Fleury (2005), os desafios enfrentados pela área de gestão de pessoas são significativos e refletem a ambiguidade das ações dos profissionais de recursos humanos perante as versões *hard* (ênfase nos resultados empresariais) e *soft* (aspecto humano) das práticas de gestão de pessoas e a complexidade do seu papel como negociador de interesses entre empregador e empregados.

A pesquisa global conduzida pelo Instituto Britânico — abordada neste estudo no item 2.1.4. *Desafios da Estratégia* — também revelou que, embora para 85% dos executivos as pessoas são consideradas como vitais para o sucesso na implementação da estratégia, apenas 4% consideram ter uma corporação com modelo de gestão de pessoas de classe mundial, enquanto que 77% reconhecem que precisam de melhorias significativas na gestão de pessoas. Para o Instituto Britânico “a agenda da gestão estratégica de pessoas não está sendo devidamente conduzida pelo RH, apresentando um crescente desafio para os líderes de recursos humanos e executivos seniores” (THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2007 p. 3).

No contexto brasileiro, pesquisadores observam que a gestão de pessoas vem apresentando sinais de uma gradual evolução em seu papel dentro das organizações. Porém, apontam grandes desafios, principalmente no que se refere ao alinhamento das pessoas, seus objetivos e competências à estratégia e objetivos organizacionais (FISCHER e ALBUQUERQUE, 2001, 2005; LACOMBE e TONELLI, 2001; OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e MURITIBA, 2003; BARBOSA, FERRAZ e ÁVILA, 2004; TANURE, EVANS e PUCIK, 2007; LACOMBE e ALBUQUERQUE, 2008).

A revisão da literatura, tanto da área de estratégia como da área de gestão de pessoas, evidencia a importância e, ao mesmo tempo, o desafio de se alinhar o comportamento humano à estratégia organizacional.

### **2.3 Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional**

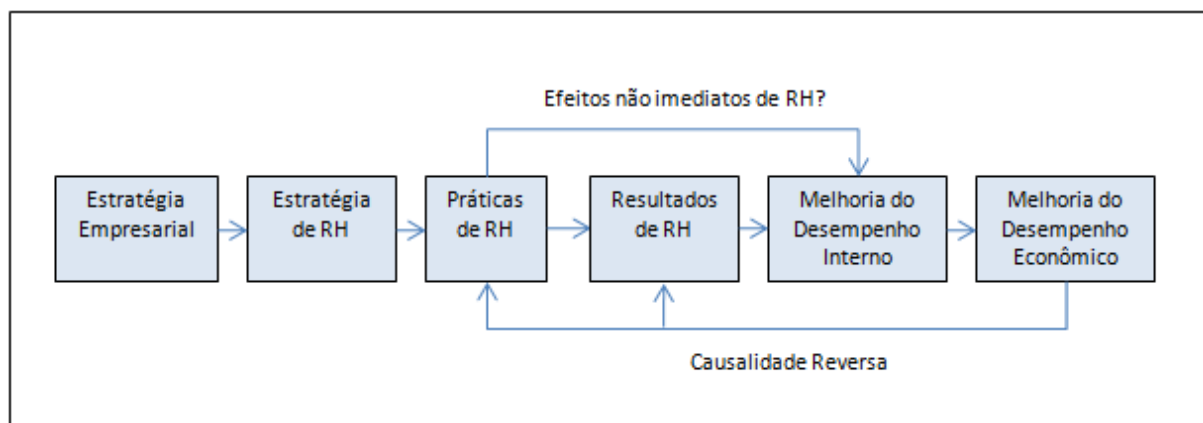
A literatura aponta que “a pesquisa sobre o *link* gestão de pessoas — performance tem uma longa história” iniciada com a abordagem pioneira de Woodward, em 1965, (HESKETH e FLEETWOOD, 2006a, p. 679) e depois fortalecida com a inauguração do campo da gestão estratégica de pessoas a partir da argumentação de Devanna, Fombrum e Tichy (1981) sobre a importância do alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia empresarial para o sucesso da organização (WRIGHT, 1998). No entanto, a falta de integração entre a gestão de pessoas e a estratégia empresarial continua sendo apontada como a principal causa dos fracassos no alcance dos objetivos e da melhoria da performance da organização (GOLDEN e RAMANUJAM, 1985; BOWEN e OSTROFF, 2004; KAPLAN e NORTON, 2006).

Para aumentar o desempenho empresarial, autores de RH (GUEST, 1987; STOREY, 1992; TRUSS e GRATTON, 1994; BECKER, HUSELID, PICKUS e SPRATT, 1997; WRIGHT e SNELL, 1998; DYER e SHAFER, 1999; BAMBERGER e MESHOULAM, 2000; BOWEN e OSTROFF, 2004) e de estratégia organizacional (KAPLAN e NORTON, 1996) têm proposto vários modelos de integração entre estratégia e gestão de pessoas, sendo que a grande maioria deles considera a estratégia empresarial como força motriz das políticas e práticas de RH numa

abordagem linear de causa-efeito. Para Bowen e Ostroff (2004, p. 203), a lógica dos modelos é que “as práticas de RH devem desenvolver habilidades, conhecimento e motivação dos empregados para que se comportem de forma instrumental para a implementação de uma dada estratégia.”

Boselie, Dietz e Boon (2005, p.72), depois de analisarem 104 pesquisas empíricas sobre a gestão de pessoas, estratégia e desempenho empresarial publicadas em revistas acadêmicas internacionais no período de 1994 a 2003, apresentam um modelo causal para ilustrar sua síntese sobre os modelos existentes, conforme figura 2.4.

**Figura 2.4 Padrão Causal entre Gestão de Pessoas e Performance Organizacional**



Fonte: Boselie, Dietz e Boon (2005)

O padrão de modelo causal de Boselie *et al* (2005) demonstra ser o mais completo em termos das variáveis consideradas, incluindo a causalidade reversa (SCHNEIDER *et al*, 2003), ou seja, o desempenho empresarial também pode influenciar a gestão de pessoas, seja pela abundância ou pela escassez de recursos.

A meta-análise de Boselie *et al*, 2005, aponta a predominância de um processo sequencial, originado pelos objetivos e pelas estratégias da organização que orientam o desenvolvimento de respostas do RH para o alcance dos objetivos da empresa.

### **2.3.1 Gestão de Pessoas e Performance Organizacional**

A avaliação de desempenho empresarial tem despertado a atenção não somente dos pesquisadores de estratégia, conforme discutido na seção 2.1, mas também dos pesquisadores da área de gestão estratégica de pessoas, como Ulrich (1997) e Fitz-Enz (2000), uma vez que a performance ou desempenho da organização tem sido considerado a variável dependente na relação em estudo. Alguns pesquisadores têm questionado o escopo limitado da avaliação de performance em relação às dimensões avaliadas e à representatividade dos interesses dos diversos *stakeholders*.

No tocante à representatividade dos interesses dos *stakeholders*, enquanto Paauwe (2004) sugere a utilização de indicadores de sucesso organizacional sob a ótica de outros *stakeholders* nos estudos empíricos sobre estratégia, gestão de pessoas e desempenho empresarial, Bhattacharya e Wright (2005, p. 929) estreitam o foco para a perspectiva dos acionistas argumentando que “investimentos em capital humano são similares a investimentos em outros tipos de ativos”, sugerindo a aplicação de teorias da área de finanças corporativa para “gerenciar riscos de investimentos em pessoas”.

Lewin (2004) vai além, sugerindo que a força de trabalho seja segmentada em dois grupos distintos, sendo que um grupo deve ser tratado como um investimento para criar valor para os acionistas e o outro grupo deve ser tratado como despesas que devem ser reduzidas ao máximo, para que, dessa forma, possa também gerar valor pela maximização do retorno sobre os custos inevitáveis, resultando, assim, em margens de lucro maiores do que aquelas proporcionadas pelas práticas convencionais de RH.

Winstanley e Woodall (2000, p. 6) observam que “a dimensão ética das políticas e práticas de RH tem sido praticamente ignorada nos textos recentes de gestão de pessoas”. Francis e Keegan (2006, p. 245) percebem que, atualmente, e existe uma forte tendência de associar qualquer discussão sobre o bem-estar dos empregados com a “antiga era das trevas do departamento de pessoal”, comparativamente ao movimento moderno da gestão estratégica de pessoas e do resultado empresarial. Parece que na tensão entre valor agregado (retorno



para o acionista) e valores morais (justiça e legitimidade social) destacada por Paauwe (2004), o lado do retorno do acionista tem tido mais força e predominância no mundo corporativo, deixando para segundo plano a dimensão ética e os valores morais das organizações que influenciam os demais *stakeholders*.

Embora a avaliação de desempenho individual não faça parte do escopo deste trabalho, é importante destacar que a avaliação no nível do indivíduo também tem recebido críticas relativamente ao seu limitado escopo (STONE & LEADRICK, 2008). Propostas de expansão do processo de avaliação de desempenho individual, como a de Ferris, Munyon, Basik e Buckley (2008) inclui a complexidade social, emocional, cognitiva e política do contexto.

Quanto à avaliação de desempenho no nível empresarial, Boselie et al (2005) admitem que a utilização de múltiplos indicadores de performance oriundos de múltiplos *stakeholders* podem resultar em conclusões paradoxais e até incompatíveis, mas os autores argumentam que é preferível reconhecê-las a ignorar sua existência, uma vez que estas contradições podem contribuir para o entendimento da complexidade envolvida na relação gestão de pessoas e desempenho empresarial.

Quanto à utilização de resultados econômico-financeiros como indicadores de desempenho empresarial (variável dependente), apesar da sua forte presença nas pesquisas, os autores alegam que o problema da "distância causal" entre gestão de pessoas e o desempenho empresarial, apontado por Guest em 1997, ainda persiste, uma vez que "tantas outras variáveis e eventos, ambos internos e externos, afetam as organizações, fazendo com que a relação de causa-efeito perca a credibilidade" (BOSELIE, DIETZ e BOON, 2005 p.75).

Além da distância causal, Wood (1999) e Wright e Gardner (2002) fazem um alerta sobre as limitações presentes nos estudos transversais sobre o *link* entre gestão de pessoas e performance da organização que, devido aos *timings* distintos entre a implantação e avaliação de uma iniciativa de gestão de pessoas, não consegue capturar o potencial impacto nos resultados da organização.

Boselie, Dietz e Boon (2005) também reconhecem esses problemas da pesquisa transversal, sugerindo que eles podem ser resolvidos por meio de estudos longitudinais, uma vez que esta abordagem elimina o desalinhamento do *timing* entre as iniciativas de gestão de pessoas e seus impactos na performance da organização. Pettigrew (2007, p.6) também defende esta abordagem argumentando que “a verdade é filha do tempo”.

Em relação à prática organizacional, um estudo de caso conduzido por Bosquetti, Soares, Vasconcellos e Fleury (2006, p.96) sobre os benefícios da medição do impacto das pessoas no desempenho empresarial em uma instituição financeira de destaque internacional em gestão de pessoas tem demonstrado que “seus executivos percebem uma relação lógica, ao invés de causal”, entre as pessoas e o desempenho da empresa. O estudo recomenda que os gestores façam uma análise crítica sobre a real necessidade de se realizar avaliações rigorosas e sofisticadas de causa e efeito para tentar quantificar e justificar algo de valor qualitativo reconhecido e de certa forma praticado pela gestão.

### **2.3.2 Debate: *Best Practices* versus *Best Fit***

Nos últimos anos, o debate acadêmico sobre gestão de pessoas, estratégia e desempenho organizacional tem se concentrado em dois modelos normativos de integração: o modelo universalista, defendido pela Escola das *Best Practices* e o modelo configuracional e contingencial, da Escola do *Best Fit* (DELERY e DOTY, 1996; FERRIS et al, 1999; PURCELL, 1999; BOXALL e PURCELL, 2003; ERICKSEN e DYER, 2005; WALL e WOOD, 2005; WEI, 2006).

A escola das *Best Practices* argumenta que as empresas terão sucesso na gestão estratégica de pessoas se identificarem e adotarem as melhores práticas na forma em que elas gerenciam as pessoas, ou seja, a escola defende o universalismo. Já a escola do *Best Fit* ou do alinhamento argumenta que as estratégias de gestão de pessoas são mais efetivas quando elas são apropriadamente integradas ao contexto único e específico da organização e da sua estratégia.

### **2.3.2.1 Best Practices**

A premissa básica da escola das melhores práticas é a idéia de que, se a empresa investir nas pessoas, elas se tornarão mais alinhadas e comprometidas com os objetivos e sucesso da organização. Pfeffer (1994, 1998), um dos mais influentes autores dessa escola, sugeriu inicialmente treze, tendo, posteriormente, reduzido para sete, as práticas de RH que farão as empresas obterem vantagem competitiva através das pessoas, a saber: segurança de emprego, contratação seletiva, equipes auto-gerenciáveis, remuneração atrelada à performance, treinamento intensivo, redução das diferenças de *status* e compartilhamento de informações.

Outros exemplos de melhores práticas constituem-se nos difundidos sistemas de trabalho de alto desempenho *High Performance Work System - HPWS* e de alto envolvimento no trabalho *High Involvement Work System - HIWS* (LAWLER, 1992; KOCHAN e OSTERMAN, 1994; HUSELID, 1995; LAWLER, MOHMAN & LEDFORD, 1995; BECKER e HUSELIF, 1998, PFEFFER, 1998).

Entre o *input* na gestão de pessoas, em forma de implementação das *Best Practices* ou *HPWS*, e o seu *output*, em forma de desempenho empresarial, existe um estágio obscuro batizado pela academia como caixa preta (*black box*,) justamente por se saber muito pouco sobre ele, sendo que seu conteúdo ainda permanece misterioso (BOXALL e STEENEVELD, 1999; BOXALL e PURCELL, 2003; WRIGHT e GARDNER, 2002; BOSELIE, DIETZ e BOON, 2005; HESKETH e FLEETWOOD, 2006b).

Boselie *et al* (2005, p.77) afirmam que "apesar do grande reconhecimento sobre a existência da '*black box*'... poucos estudos tentaram descobrir o que há dentro dela [caixa preta]." Os autores compartilham com Boxall e Steeneveld (1999) a hipótese de que o que existe dentro da caixa preta deve ser o alavancador de benefícios mútuos, que assegura a congruência dos objetivos dos empregados com os objetivos da organização, considerado pelos autores como o grande desafio da gestão estratégica de pessoas, tanto para os gestores como para os pesquisadores. Bowen e Ostroff (2004) suspeitam que o clima organizacional possa ser potencialmente útil na descoberta da caixa preta.

Além do mistério da caixa preta, essa escola é criticada pela fragilidade das receitas de melhores práticas perante a diversidade dos negócios e contextos onde as organizações estão inseridas (PURCELL, 1999), pelo seu enfoque *one size fits all*, que desconsidera as diferenças culturais dos países (TENURE, EVANS e PUCIK, 2007) e o papel de atores importantes como os sindicatos, bem como as diferentes necessidades dos diversos grupos que compõem a força de trabalho (MARCHINGTON e GRUGULIS, 2000; BECKER e HUSELID, 2006).

A escola também é criticada por não considerar as diferenças culturais e tende a refletir os valores individualistas dos Estados Unidos que podem não funcionar bem em países com culturas menos individualistas como Alemanha, Escandinávia e Austrália (BOXALL e PURCELL, 2003).

Outra crítica à escola das *Best Practices* vem daqueles que consideram a gestão estratégica de pessoas como uma forma de fazer com que os empregados trabalhem mais através da manipulação da cultura organizacional, de forma que eles sejam pressionados não pela empresa, mas pelos próprios colegas de trabalho (LEGGE, 1995).

Na avaliação recente das pesquisas empíricas no campo de gestão estratégia de pessoas, Wood e Wall (2007) identificam que o envolvimento e participação natural dos empregados têm sido negligenciados devido à ênfase dada aos mecanismos de motivação extrínseca.

### **2.3.2.2 Escola do *Best Fit* (alinhamento)**

A escola do *Best Fit* apresenta basicamente duas formas de alinhamento. A primeira consiste no alinhamento interno ou *Internal Fit* (também denominado *Horizontal Fit*), que requer políticas e práticas de gestão de pessoas consistentes em toda a organização para que as pessoas trabalhem de forma alinhada e não umas contra as outras. A segunda consiste no alinhamento externo ou *External Fit* (também denominado *Vertical Fit* ou *Strategic Fit*), que se refere à necessidade de integração das políticas e práticas de gestão de pessoas com a

estratégia da organização. Wood (1999) sugere também o alinhamento ambiental, ou seja, com o contexto onde a organização está inserida, apesar desse tipo ter sido considerado como parte do alinhamento externo (vertical e estratégico).

A noção de **Internal Fit** é fortemente influenciada pela lógica do sistema de trabalho de alto desempenho – HPWS, discutido anteriormente. A ênfase está no alinhamento das práticas de gestão de pessoas de forma a assegurar que a empresa ganhe a sinergia associada à implantação de um conjunto complementar de práticas de gestão de pessoas, ao invés de práticas isoladas e desarticuladas (MACDUFFIE, 1995; WOOD, 1999). Segundo Barney (1995, p. 56), “práticas isoladas possuem capacidade limitada para gerar vantagem competitiva”. Tanure, Evans e Pucik (2007, p. 25) também enfatizam a importância da consistência das práticas de gestão de pessoas, afirmando que “o todo é mais importante que a soma das partes”.

O outro tipo de alinhamento – **External Fit** ou **Strategic Fit** – é descendente direto da *versão hard* da gestão estratégica de pessoas (STOREY, 1989). A literatura apresenta várias tentativas de conceber e propor o melhor alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia empresarial. Contudo, a maioria dessas tentativas recai sobre categorizações da estratégia competitiva.

Uma das primeiras propostas de alinhamento *Strategic Fit* foi apresentada por Miles e Snow (1984) com base em três posturas estratégicas que as empresas poderiam adotar: *defenders* (preservando seus mercados dos concorrentes), *prospectors* (desenvolvendo novos mercados e produtos de forma agressiva) ou *Analysers* (esperando novos mercados serem criados para depois seguir os *prospectors*). Para cada postura estratégica os autores recomendam estratégias de gestão de pessoas relacionadas ao processo de seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração.

Schuler e Jackson (1987) também propõem uma forma de *External Fit* com base nas três estratégias genéricas de Porter (1985): *liderança em custos* (praticar o menor custo da indústria), *diferenciação* (oferecer níveis superiores de qualidade e ou inovação de produtos e serviços) e *foco* (encontrar um nicho de mercado e

liderar através de uma combinação entre custos e diferenciação). Segundo a proposta de Schuler e Jackson (1987), as empresas precisam definir políticas de gestão de pessoas que desenvolvam o comportamento requerido dos empregados para implementar cada uma das três estratégias genéricas.

Com base em uma *survey* com 97 fábricas, Youndt, Snell, Dean e Lepak (1996) sugeriram um modelo de integração das políticas e das práticas de gestão de pessoas com a estratégia de produção orientada, basicamente, pela ênfase na produtividade, eficiência ou qualidade.

A Escola do *Best Fit* tem sido criticada pela visão simplista das estratégias competitivas e pela falta de complexidade na descrição do *link* entre a gestão de pessoas e as estratégias da organização. Segundo Boxall e Purcell (2003), as estratégias não são tão diretas nem tão deliberadas como os autores da escola sugerem.

Becker e Huselid (2006) observam que por haver apenas um número limitado de tipos de estratégias competitivas genéricas, os atuais modelos de *best fit* limitam as opções de arquiteturas de RH apropriadas para a empresa. Os estudos também não consideram a inércia dos modelos de gestão de pessoas que tendem a ser estáveis e não emergem automaticamente da mudança de estratégia empresarial (WRIGHT e McMAHAN, 1992; WEI, 2006).

Bowen e Ostroff (2004) observam que alguns fatores que influenciam o alinhamento ou *Best Fit* — como os valores, a cultura e o clima organizacional — não têm sido considerados nos modelos de integração. Wei e Lau (2005) também fazem a mesma observação com relação ao estilo de liderança e comprometimento da alta direção.

Paauwe e Boselie (2005, p. 70) afirmam que outro tipo importante de alinhamento não está presente no debate sobre *Best Fit*, aquele entre a pessoa e a organização (*person-organisation fit* ou *P-O Fit*), ou seja, "o alinhamento entre a forma como o empregado percebe as práticas de RH e se esta percepção está alinhada com os valores e objetivos da organização." Para Kristof (1996), a compatibilidade entre pessoas e organizações ocorre nas situações em que pelo

menos uma das partes fornece o que a outra precisa, quando as partes compartilham características similares fundamentais ou ainda quando ocorrem ambas as situações.

Apesar da adoção das mais variadas práticas de RH, Becker e Huselid (2006) afirmam que ainda falta sólida evidência, tanto do alinhamento interno como externo, da gestão de pessoas com a estratégia das organizações. Bowen e Ostroff (2004) sugerem que talvez não exista um conjunto mais apropriado de práticas de gestão de pessoas para um objetivo estratégico específico.

De certa forma a escola do *Best Fit* também está exposta ao mesmo tipo de crítica feita para a Escola das *Best Practices* por não dar a devida atenção à complexidade envolvida na gestão de uma força de trabalho cada vez mais diversificada e diferenciada. A tabela 2.2 resume os três tipos de alinhamento sugeridos e debatidos pelos pesquisadores.

**Tabela 2.2 Tipos de *Links* entre Estratégia, Gestão de Pessoas e Performance**

<b>TIPO DE LINK (ALINHAMENTO)</b>	<b>PREMISSA</b>	<b>ESCOLA</b>	<b>PRINCIPAIS AUTORES</b>	<b>METÁFORA</b>
Universalista ( <i>one size fits all</i> )	A adoção de um conjunto universal de melhores práticas de RH ou sistema de trabalho de alta performance ( <i>HPWS</i> aumenta a performance da organização)	<i>Best Practices</i>	Pfeffer (1994) Huselid (1995)	Caixa Preta (Black Box): vários inputs de RH e vários outputs financeiros/mercado
Configuracional <i>Internal Fit</i> (alinhamento horizontal)	O alinhamento entre as práticas de RH é essencial para gerar a sinergia que vai aumentar a performance da organização	<i>Best Fit</i>	Schuler e Jackson (1987)	Bonecas Russas (Russian Doll) consistência interna das práticas de RH
Contingencial <i>External Fit</i> (alinhamento vertical)	O alinhamento das políticas e práticas de RH à estratégia empresarial aumenta a performance da organização	<i>Best Fit</i>	Miles e Snow (1984)	Rubik's Cube (cubo mágico): mudança na estratégia (uma face do cubo) demanda ajustes nas práticas de RH (a outra face do cubo)
Individual <i>Person - Organization Fit</i>	O alinhamento entre a percepção do empregado em relação às práticas de RH e os valores e objetivos da organização aumenta a performance da organização	<i>Best Fit</i>	Paauwe e Boselie (2005)	<i>Mind-in-the-Box*</i> Talvez esta seja a mais complexa caixa preta de qualquer fenômeno das ciências sociais

(\*) Metáfora sugerida pelo autor desta tese.

Fonte: Autor, a partir de Delery e Doty, 1996; Paauwe e Boselie, 2005; Hesketh e Fleetwood, 2006a

Diversos pesquisadores reconhecem que as evidências empíricas do *link* entre gestão de pessoas — performance organizacional ainda são inconclusivas (HESKETH e FLEETWOOD, 2006a; WALL e WOOD, 2005; BOSELIE, DIETZ e BOON, 2005; PAAUWE, 2004; GERHART, 2004).

Paauwe (2004) questiona a ênfase dada à estratégia empresarial como principal componente do link entre pessoas e performance da organização, lembrando que a teoria *AMO*, de Appelbaum *et al* (2000), nem considera a estratégia organizacional no seu modelo de integração e que ainda não há fortes evidências empíricas sobre o papel da estratégia empresarial nessa relação. Paauwe e Boselie (2005) vão além, sugerindo que uma análise dos recursos humanos pode



gerar opções estratégicas para a organização, seguindo o mesmo princípio da visão da empresa baseada em recursos *RBV*.

Alguns autores questionam se a *gestão estratégica de pessoas* pode ser considerada um campo promissor. Eles argumentam que somente o será se conseguir mudar de foco e se aproximar mais dos executivos para compreender seu mundo corporativo e contribuir efetivamente para a prática da gestão estratégica de pessoas nas organizações (BECKER e HUSELID, 2006; WRIGHT et al, 1999).

Peterson (2004) questiona até que ponto a preocupação excessiva em medir o impacto da gestão de pessoas no desempenho organizacional está relacionada à necessidade de reconhecimento e legitimação do campo e recomenda, também, a ampliação da perspectiva das futuras pesquisas em gestão estratégica de pessoas.

Apesar dos problemas metodológicos relacionados à medição do impacto da gestão de pessoas na performance organizacional, autores da área defendem que o conjunto de todos os estudos produziu resultados positivos e suficientes para manter os pesquisadores avançando na evolução do campo (BOXALL e PURCELL, 2000; WRIGHT e GARDNER, 2002; ERICKSEN e DYER, 2005).

Após uma avaliação crítica das pesquisas em gestão estratégica de pessoas, Wall e Wood (2005, p.429) consideram que há muito mais na abordagem estratégica de gestão de pessoas do que "o romance entre gestão de recursos humanos e desempenho empresarial". Com essa visão mais ampliada do fenômeno, Boxall e Purcell (2003, 2008) sugerem a legitimidade social como outro objetivo da gestão estratégica de pessoas.

Paauwe (2004) argumenta que a sobrevivência de uma organização não depende somente dos resultados financeiros, mas também da habilidade de tornar legítima a sua existência para a sociedade e para os *stakeholders* mais relevantes, incluindo os empregados. Paauwe e Boselie (2003) e Paauwe (2004) afirmam que os mecanismos institucionais (mimético, normativo e coercivo) podem afetar a relação entre gestão de pessoas, estratégia e performance

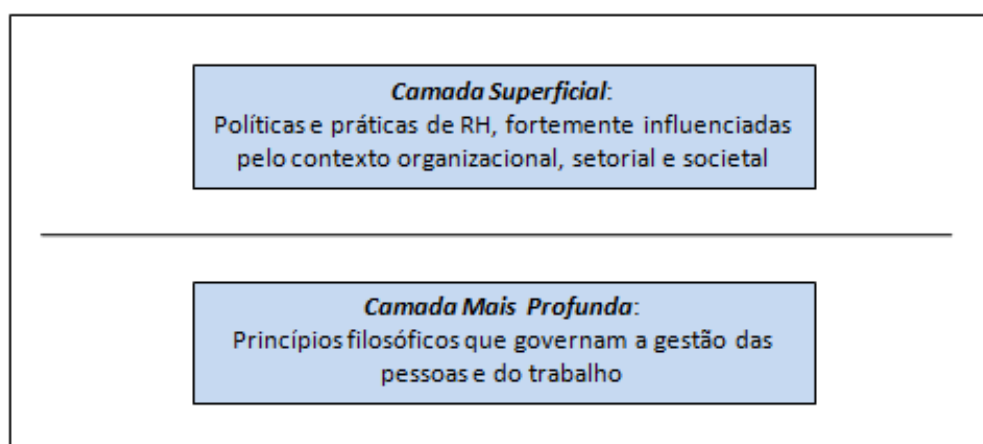
organizacional. Lacombe e Chu (2008) confirmaram, por meio de estudo empírico no setor brasileiro de papel e celulose, a influência dos mecanismos institucionais na gestão de pessoas.

Os autores com essa visão mais expandida reconhecem que o fenômeno é bem mais amplo e exige pesquisas empíricas de caráter exploratório para entender em profundidade a complexidade da abordagem estratégica da gestão de pessoas (BOXALL e PURCELL, 2008; WALL e WOOD, 2005; PAAUWE, 2004).

### 2.3.3 Filosofia de Gestão de Pessoas

Durante a revisão da literatura, observou-se que, diante do impasse e das incertezas que permeiam o campo da gestão estratégica de pessoas, alguns pesquisadores têm feito uma distinção analítica entre a camada superficial e mais tangível da gestão de pessoas, composta pelas políticas e práticas de RH e o nível mais profundo, composto pela filosofia e princípios que governam a gestão de pessoas na organização (BECKER e GERHARD, 1996; PURCELL, 1999), mas a grande maioria das pesquisas investiga a sua camada mais evidente (BOXALL e PURCELL, 2008). A figura 2.5 ilustra as duas camadas que compõem a gestão de pessoas.

**Figura 2.5 Gestão de Pessoas: Dois Níveis de Análise**



Fonte: Boxall e Purcel (2008)

Embora a maioria das pesquisas tenha investigado a camada superficial, Boxall e Purcell (2008) acreditam que as respostas sobre o alinhamento entre gestão de pessoas, estratégia e desempenho empresarial estejam enterradas na camada mais profunda.

Essa camada mais profunda parece conter a “filosofia central” que já era considerada fundamental nos anos 1980 pelos precursores da gestão estratégica de pessoas<sup>4</sup>, uma vez que “sem ela [filosofia central], a gestão de pessoas continua sendo um conjunto independente de atividades, cada uma delas guiada por suas próprias práticas tradicionais” (BEER *et al*, 1985 p.2). Storey (2007) alerta que tal recomendação não tem recebido a devida atenção pelos pesquisadores.

Paauwe e Boselie (2005) também concordam que o debate entre *best practices* e *best fit* tem ocorrido na camada superficial. Além disso, os autores consideram muito estreita a definição de performance organizacional e recomendam, além da adoção de um conceito mais abrangente e significativo de performance, a perspectiva histórica para investigar a natureza e direção dessa relação.

Essa sugestão despertou o interesse em investigar o que existe de pesquisa e estudos sobre a camada mais profunda, ou seja, em relação à filosofia de gestão de pessoas ou *HR Philosophy*. Após uma busca nas bibliotecas e principais revistas acadêmicas, não somente de gestão de pessoas e relações de trabalho, mas também de outras disciplinas das ciências sociais como psicologia, sociologia e antropologia, temos que o texto mais recente que discute em profundidade a abordagem filosófica de RH foi publicado em 1970 pelo pesquisador norte-americano de comportamento organizacional, Professor Charles Milton.

Parece que o mantra ‘Valor para o Acionista’ e a busca da legitimação da função RH como estratégica para o aumento do desempenho empresarial tem afastado das pesquisas sobre gestão de pessoas justamente a sua base filosófica — o significado das pessoas no trabalho. É interessante observar que no recente livro

---

<sup>4</sup> Storey (2007, p. 13) considera Beer, Spector, Lawrence, Mills e Walton (1984, 1985) como “os pais do campo” da gestão estratégica de pessoas e os precursores do debate entre pessoas e performance organizacional.

*The Oxford Handbook of HRM* (BOXALL, PURCEL e WRIGHT, 2007), apesar de conter 658 páginas escritas por pesquisadores renomados de diferentes países, não consta a palavra filosofia.

Vale ressaltar que a expressão 'filosofia' foi muito mais citada durante as pesquisas de campo do que na revisão da literatura, que tem apresentado pouco debate sobre os fundamentos da gestão estratégica de pessoas. Portanto, a questão filosófica sobre o significado das pessoas no trabalho e sua influência na gestão de pessoas, da estratégia e na performance organizacional ainda persiste e se tornou o fundamento deste estudo.

Milton (1970) utiliza o conceito de filosofia de RH ou de pessoal definido pelo psicólogo Lewis Johnson. Segundo o autor, "uma filosofia de pessoal representa as crenças, princípios, ideais e pontos de vistas fundamentais da gerência no que diz respeito à organização e ao tratamento das pessoas no trabalho, de modo que cada um consiga desenvolver suas habilidades e realizar seu potencial intrínseco e, assim, oferecer o seu melhor para a organização." (JOHNSON, 1946, p. 43).

Em sua obra, Milton (1970) apresenta uma tipologia das filosofias de pessoal que fundamentaram as atitudes das empresas em relação aos seus empregados ao longo de todo o século XX nos Estados Unidos. O autor apresenta, de forma cronológica, a tipologia de quatro filosofias de pessoal, a saber: *Laissez-Faire*, Paternalista, Técnica e Humanista, destacando as três últimas como as mais presentes na atualidade, enquanto que a primeira predominou na virada do século XIX.

A tabela 2.3 apresenta uma descrição sucinta dessas três filosofias de pessoal e seus conceitos e posturas em relação às pessoas no trabalho.

**Tabela 2.3 Principais Filosofias de Gestão de Pessoas**

<b>FILOSOFIA</b>	<b>CONCEITO E POSTURA EM RELAÇÃO ÀS PESSOAS NO TRABALHO</b>
<b>Filosofia Paternalista</b>	Como a filosofia Laissez-Faire se tornou inadequada frente às mudanças tecnológicas e estruturais nas indústrias, as organizações desenvolveram uma filosofia paternalista para promover a produtividade e manter protegida sua posição unilateral de controle. Executivos paternalistas assumiram, de forma implícita, que os empregados eram similares a crianças ou adolescentes, cujo trabalho deveria ser supervisionado e controlado. Enquanto havia a conscientização de fatores humanos nas organizações, a filosofia paternalista não percebeu as necessidades dos empregados relacionadas à integridade, auto-respeito, auto-realização e dignidade.
<b>Filosofia Técnica</b>	A busca de maior eficiência demandou dos gestores uma utilização mais apropriada das habilidades individuais. A visão como recurso natural e diferenças individuais eram consistentes com o conceito de máquina evoluído com a administração científica que se especializou nas tarefas dos empregados. A versão moderna da racionalidade técnica é caracterizada por maior flexibilidade na gestão. Mas as disciplinas oriundas da filosofia técnica de gestão de pessoas têm sido utilizadas primeiramente para promover a eficiência, a manipulação e controle, ao invés de promover um ambiente de trabalho propício para a satisfação dos anseios dos empregados.
<b>Filosofia Humanista</b>	Filosofia composta basicamente pelo conceito Humanista com enfoque parcial do empregado como Ator Social. Apesar da consciência e apreciação das implicações sociais do trabalho - as quais ajudaram na compreensão do comportamento organizacional - a filosofia humanista ainda enfatiza o indivíduo. Nesta filosofia de gestão de pessoas o conhecimento e técnicas científicas visam alcançar um ambiente de trabalho mais gratificante do que meramente a manipulação e controle dos empregados. Executivos com uma filosofia humanista de gestão de pessoas buscam harmonizar as relações empregador-empregado com valores e sentimentos da organização e da comunidade. Requerimentos legais em relação ao trabalho são considerados como padrão mínimo, ao invés do ideal e esforços adicionais são empenhados para promover programas mais orientados para atender as satisfação dos anseios dos empregados.

Fonte: Adaptado de Milton (1970)

Milton (1970) considera as últimas duas filosofias de gestão de pessoas (Técnica e Humanista) como predominantes no final do período do estudo e defende que ambas se tornaram mais dinâmicas nos Estados Unidos após a deteriorização das atitudes individualistas em relação aos problemas organizacionais e sociais, facilitando, assim, a subsequente aceitação da responsabilidade social das empresas perante os empregados e o surgimento do senso de confiança e respeito mútuo.

A filosofia humanista é caracterizada por uma concepção mais abrangente do comportamento humano, motivacional e social nas organizações, enquanto que a filosofia técnica de gestão de pessoas é direcionada por incentivos econômicos, ajustes das pessoas ao trabalho/cargo e às demandas da organização industrial. Para o autor, uma abordagem predominantemente técnica em relação ao aspecto humano das organizações não estimula nem alavanca de fato todo o potencial humano, privando acionistas, gerentes, empregados, governo e a comunidade dos benefícios mútuos da filosofia humanista (MILTON, 1970).

O título do livro de Pfeffer (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Workforce*, parece capturar a essência da filosofia humanista, apesar de não aprofundar a discussão do tema no nível filosófico. Hesketh e Fleetwood (2006a, p. 688) também não discutem o significado das pessoas no trabalho, mas argumentam que as práticas de gestão de pessoas deveriam ser desenhadas para “liberar e alinhar o poder da imaginação, talento, capacidade de servir bem o cliente e criatividade que os empregados trazem com eles para o ambiente de trabalho”, apontando, indiretamente, alguns aspectos da filosofia humanista identificada por Milton.

Em sua crítica sobre a retórica e a prática da gestão de pessoas, Legge (1995) reconhece dois princípios que norteiam as práticas de gestão de pessoas, o princípio utilitarista ou instrumentalista e o princípio desenvolvimentista que, sob a ótica de Milton (1970), poderiam ser considerados como frutos das filosofias técnica e humanista.

Os dois tipos básicos de estratégias de gestão de pessoas — de *controle* e de *comprometimento* — definidos por Albuquerque (1999) a partir de uma visão sistêmica da estrutura organizacional, relações de trabalho e políticas de gestão de pessoas, apesar de não tratarem do aspecto filosófico da gestão de pessoas, também indicam a influência da filosofia técnica, que fundamenta a estratégia de controle, e a influência da filosofia humanista, que fundamenta a estratégia de comprometimento.

Apesar de ter sido publicada há quase quarenta anos, a tipologia proposta por Milton (1970) parece ainda servir para os tempos atuais da gestão de pessoas.

A filosofia humanista de Milton (1970) e algumas observações coletadas na pesquisa de campo também despertaram o interesse em investigar obras do campo da psicologia evolucionária e da antropologia que tratam do lado humano das organizações, com títulos bastante sugestivos, tais como *The Human Side of Enterprise*, de McGregor (1960), um dos precursores da gestão participativa; *Staying Human in the Organization: our Biological Heritage and the Workplace*, do antropólogo Bernhard e do psicoterapeuta Glantz (1992) e *Managing the Human Animal*, do psicólogo Nigel Nicholson (2000).

Bernhard e Glantz (1992) examinam e comparam as características dos nossos ancestrais, que viviam em bandos de caçadores e catadores, com o ambiente e a configuração das organizações burocráticas da atualidade. Os autores apontam as características organizacionais que inibem a realização das pessoas e provocam sentimentos de alienação, perda de auto-estima, falta de respeito pelos superiores, que frequentemente possuem autoridade não pela competência, mas apenas por causa da posição hierárquica. Eles também argumentam que o comportamento humano atual ainda é fortemente influenciado pelos nossos ancestrais que viviam e trabalhavam em pequenos grupos, configurados de forma bastante diferente da maioria das empresas.

#### **2.3.4 Gap na Literatura**

É interessante observar que as recomendações de futuras pesquisas empíricas em forma de estudos de casos em profundidade feitas há mais de dez anos para estreitar a lacuna existente entre a teoria e a prática da gestão estratégica de pessoas (DYER, 1984; BOXALL, 1993; GUEST, 1997; FERRIS, HOCHWATER, BUCKLEY, HARRELL-COOK e FRINK, 1999; DYER e SHAFER, 1999; WRIGHT e SHERMAN, 1999) ainda continuam atuais e indicadas por outros pesquisadores da área (PAAUWE, 2004; BOSELIE, DIETZ e BOON, 2005; ERICKSEN e DYER, 2005; WRIGHT e HAGGERTY, 2005; WALL e WOOD, 2005; BECKER e HUSELID, 2006; BOXALL e PURCELL, 2008), mesmo após centenas de estudos sobre o tema.

Apesar de serem reconhecidos por suas pesquisas quantitativas em grandes amostras de empresas, Becker e Huselid (2006, p. 910), após ampla revisão da literatura sobre gestão estratégica de pessoas e uma avaliação dos avanços do campo, admitem que “as novas pesquisas requerem um distanciamento das grandes *surveys* e mais ênfase em estudos de casos e em pequenos experimentos em organizações de destaque”.

Becker e Huselid argumentam que os desafios dos próximos 15 anos de pesquisa de campo para descobrir como a gestão de pessoas pode contribuir efetivamente para a implementação da estratégia organizacional têm a mesma força daqueles desafios que impulsionaram os últimos 15 anos de pesquisa para provar o impacto da gestão de pessoas no desempenho empresarial, afirmando que “aquele tempo já passou”. Para os autores “o que eles [gestores] precisam agora é ajuda para entender *como* gerar e sustentar aqueles potenciais retornos” (BECKER e HUSELID, 2006, p.921).

Numa reflexão sobre os desafios teóricos e práticos do estudo da relação entre gestão de pessoas e desempenho empresarial, Wright e Gardner (2002) questionam quantas “caixas” ou variáveis intervenientes devem constar no modelo linear de causa-efeito, alertando que o potencial para complexidade adicional é virtualmente infinito e recomendando muito cuidado ao tentar abrir a caixa-preta.

Hesketh e Fleetwood (2006b), por exemplo, acreditam que a conexão causal entre a gestão de pessoas e a performance da organização possa até existir, mas a natureza da relação parece ser muito complexa para ser capturada pelas técnicas estatísticas tradicionais. E, mesmo que a relação fosse capturada, eles consideram que a associação estatística por si própria não constitui uma teoria e muito menos uma explicação. Os autores questionam também a contribuição prática dos modelos prescritivos gerados por este tipo de estudo para a prática organizacional.

Paauwe (2004) também destaca a carência de pesquisas que tentam descrever o processo no qual a gestão de pessoas influencia as principais variáveis, como a estratégia empresarial, que afetam a performance da organização, enquanto



Pfeffer (1994, 1998) defende que são as melhores práticas de RH que impactam na performance, e não o alinhamento delas com a estratégia empresarial.

Nessa linha de raciocínio, Delery e Doty (1996) também questionam até que ponto a estratégia empresarial é relevante como variável mediadora no *link* entre gestão de pessoas – performance da organização. Becker e Huselid (1998) contra-argumentam, defendendo que o alinhamento entre RH e estratégia é importante e precisa ser alcançado no nível das competências requeridas pela estratégia empresarial. Bowen e Ostroff (2004) reconhecem, porém, que o processo dessa integração ainda continua desconhecido.

Wright e Haggerty (2005, p.1) consideram que “há muito trabalho para ser realizado no campo da gestão estratégica de pessoas” e recomendam, como futuras pesquisas, estudos de caso em profundidade e com perspectiva histórica para entender a complexidade e a influência do contexto no *link* entre pessoas e performance.

Ericksen e Dyer (2005) lembram que o comportamento dos empregados depende não somente das metas organizacionais, mas também do contexto organizacional. Eles alegam que o futuro da teoria e da pesquisa em gestão estratégica de pessoas e desempenho empresarial se beneficiaria mais de estudos exploratórios e em profundidade sobre as circunstâncias nas quais certos comportamentos dos empregados aumentam a performance da organização.

Schuler e Jackson (1987) foram uns dos primeiros defensores do enfoque comportamental para a gestão estratégica de pessoas, alegando que ele oferece uma avenida de oportunidades para pesquisas e avanços do campo, por sugerir que a extensão da contribuição da gestão estratégica de pessoas para a performance organizacional depende da sua capacidade de obter o padrão de comportamento necessário para que a estratégia e objetivos empresariais sejam alcançados tanto no curto como no longo prazo. Apesar do apelo, vários autores reconhecem que esse enfoque tem sido raramente aplicado (WRIGHT e SHERMAN, 1999; ERICKSEN e DYER, 2005). Portanto, existe uma oportunidade para pesquisar o campo da gestão estratégica de pessoas utilizando o enfoque comportamental.

De modo geral, a literatura indica que a gestão estratégica de pessoas herdou a macro perspectiva da área da estratégia organizacional e a micro perspectiva da área de recursos humanos, mas ainda carece de uma compreensão mais profunda sobre a integração desse dois importantes campos da teoria e da prática organizacional, ou seja, a demanda de Guest (1997) por uma teoria sobre a integração entre gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional ainda não foi plenamente atendida.

É interessante observar que a forma como a maioria dos pesquisadores de gestão estratégica de pessoas tem examinado a integração desses temas parece ter a mesma natureza racional, determinística e simplista da escola tradicional do planejamento estratégico. Boa parte da literatura ainda subestima aspectos da gestão de pessoas (tanto da camada superficial como da mais profunda) que afetam a implementação da estratégia empresarial. Os modelos e as teorias prescritivas não têm sido de grande ajuda para as empresas no processo de alinhamento do comportamento das pessoas com a intenção e implementação da estratégia empresarial.

O debate entre *best practices versus best fit* e a obsessão em medir o impacto da gestão de pessoas no desempenho empresarial, talvez pela busca de legitimação do campo, parece não ter ajudado muito os profissionais de recursos humanos na realização das promessas de resultados estratégicos.

A revisão da literatura também deixa claro que existe uma distância considerável entre a teoria e a prática de gestão estratégica de pessoas. Reflexões sobre o desenvolvimento do campo, fundamentadas em amplas revisões da literatura feitas pelos seus autores mais profícuos, destacam que o fenômeno é realmente complexo, não linear, desafiador e precisa ser melhor compreendido.

Vários autores, inclusive aqueles com competência destacada em abordagem quantitativa, como Becker e Huselid (2006), reconhecem a necessidade de pesquisas exploratórias com perspectiva histórica e abordagem qualitativa que explorem em profundidade este fenômeno, a fim de compreender sua relação

com o contexto da organização e, a partir daí, poder construir teorias de maior relevância para a prática organizacional.

Parece que, no atual estágio, as contribuições não deverão surgir dos enfoques e abordagens tradicionais de pesquisa. Portanto, diferentemente das pesquisas que exploram políticas e práticas de RH, este estudo de multicasos adota uma perspectiva histórica para investigar, na camada mais profunda da gestão estratégica de pessoas, como a filosofia de gestão de pessoas pode influenciar a estratégia e a performance da organização.

Visando ampliar o conceito de performance organizacional e evitar os problemas relacionados à avaliação de desempenho empresarial apontados pela literatura, esta pesquisa investiga e adota, como indicador de performance, o nível de alcance do propósito da organização ao longo de sua trajetória, estudando a dinâmica das mudanças de estratégia ao longo do tempo.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Este capítulo apresenta o posicionamento ontológico e epistemológico do pesquisador e descreve as principais decisões e procedimentos metodológicos aplicados neste estudo.

Além de justificar as escolhas metodológicas, este capítulo apresenta, de forma detalhada, todos os procedimentos e métodos aplicados na pesquisa, conforme recomendação de Huberman e Miles (1994) e Zalan e Lewis (2004) para que o leitor tenha maior entendimento sobre todo o processo.

Diversos autores defendem fortemente a necessidade de um alinhamento metodológico, que deve ocorrer não somente entre o problema da pesquisa, seu desenho e métodos de observação e coleta de dados, mas também com relação ao posicionamento ontológico e epistemológico do pesquisador (BURRELL e MORGAN, 1979; KERLINGER, 1980; GUBA e LINCOLN, 1994; MARCH e FURLONG, 2002; ZALAN e LEWIS, 2004).

A primeira seção deste capítulo apresenta a posição ontológica e epistemológica deste pesquisador e a justificativa metodológica do estudo. A segunda seção apresenta o desenho da pesquisa, descrevendo os processos de seleção dos casos, coleta e gerenciamento dos dados e a estratégia de análise e interpretação dos resultados. Conclui-se com algumas considerações sobre o método relacionadas à confiabilidade, à validade e à ética da pesquisa.

#### **3.1 Justificativa Metodológica**

##### **3.1.1 Posição Ontológica e Epistemológica do Pesquisador**

A questão *ontológica* antecede todas as outras porque trata da teoria filosófica sobre a natureza do *ser/existir* (palavra derivada do grego, *existência*). Para os pesquisadores organizacionais (CLEGG, HARDY, LAWRENCE E NORD, 2006;

ZALAN e LEWIS, 2004; GEPHART, 2004; BABBIE, 1992), a questão ontológica fundamental é se existe um *mundo real lá fora* que independe do nosso conhecimento (*posição ontológica essencialista ou fundamentalista*), ou se ele é um *produto da cognição* do indivíduo (*posição ontológica antifundamentalista* com ênfase na *construção social* do fenômeno).

Marsh e Furlong (2002) ilustram esta diferença discutindo a posição ontológica do *best-seller* de John Gray, *Men are from Mars and Women are from Venus* (1992). Segundo os autores, Gray aponta diferenças fundamentais entre o homem e a mulher que são frutos de sua natureza. Estas diferenças persistem ao longo do tempo e são comuns mesmo em diferentes culturas. Portanto, esta é uma posição ontológica essencialista ou fundamentalista. Para ilustrar a outra posição ontológica, os autores citam a contra-argumentação dos feministas de que as diferenças entre homem e mulher são socialmente construídas em um contexto patriarcal, no qual o domínio masculino determina a cultura e os valores da sociedade afetando os padrões de socialização ao longo do tempo. Este argumento, segundo Marsh e Furlong (2002), reflete o posicionamento ontológico antifundamentalista, demonstrando a construção social e a perpetuação da desigualdade de gênero.

Se a posição ontológica reflete o ponto de vista do pesquisador sobre a natureza do mundo, a posição epistemológica reflete sua visão sobre o *que se pode saber* sobre o mundo e *como podemos saber* (CLEGG, HARDY, LAWRENCE e NORD, 2006; ZALAN e LEWIS, 2004; SUTTON, 1993). A questão fundamental dessa teoria filosófica sobre o conhecimento é se o observador pode identificar relações reais ou objetivas entre os fenômenos sociais, e, em caso afirmativo, como essas relações podem ser identificadas.

Zalan e Lewis (2004) afirmam que as fronteiras entre as posições epistemológicas estão se tornando cada vez mais porosas e que existem várias formas de classificá-las, mas reconhecem não existir acordo sobre a melhor delas. Esses autores consideram que a classificação básica proposta por Burrell e Morgan (1979) – que vêem o positivismo e o idealismo como as pontas de um *continuum* entre uma abordagem objetivista às ciências sociais e uma abordagem subjetivista, que distingue a posição *positivista* da posição

*hermenêutica* – ainda prevalece na disputa do que se pode saber no campo das ciências sociais.

Na introdução à série Paradigmas em Estudos Organizacionais publicada pela RAE-Clássicos, Miguel Caldas (2005) destaca que o funcionalismo tem constituído por muitas décadas a “ortodoxia” na pesquisa científica da área e ainda continua a expandir sua hegemonia até hoje no campo dos estudos organizacionais devido à representatividade institucional do *mainstream* norte-americano. A posição ou o *paradigma positivista* nas ciências sociais foi fortemente influenciado pelas ciências naturais. Essa posição epistemológica está diretamente relacionada com o posicionamento ontológico fundamentalista que considera existir um mundo real lá fora que independe do nosso conhecimento.

Segundo Sutton (1993) o foco do paradigma positivista está na identificação das causas do comportamento social e na *explicação*, por meio da aplicação rigorosa de métodos científicos que permitem o desenvolvimento de leis, similares ao *status* das leis científicas, que permanecem ao longo do tempo e espaço.

Pesquisas empíricas de cunho objetivista buscam identificar relações entre variáveis, estabelecem hipóteses, testam-nas, utilizam critérios probabilísticos para a definição de amostras, usam instrumentos estruturados para a coleta de dados e técnicas estatísticas para o seu tratamento e visam produzir resultados objetivos e generalizáveis (VERGARA e CALDAS, 2005; MARSH e FURLONG, 2002; SUTTON, 1993).

Em contraste, a posição ou o *paradigma hermenêutico* (palavra derivada do grego, interpretar), também chamado de *interpretacionista*, está vinculada ao posicionamento ontológico antifundamentalista. Nessa posição ontológica não há um mundo real que exista independentemente do significado que os atores adicionam a suas ações. Além do mais, para os antifundamentalistas, nenhum observador pode ser objetivo, uma vez que vivemos num mundo social e somos também afetados pela construção da realidade (SUTTON, 1993). Os interpretacionistas enxergam a vida humana como ativamente construída pelas pessoas em contato com as outras e o comportamento é visto como interativo e interpretativo (MOREIRA, 2002).

Para Burrell e Morgan (1979) o interpretacionismo questiona o objetivismo arraigado na doutrina funcionalista. Portanto, o foco do paradigma interpretacionista está no significado do comportamento social e sua ênfase está no entendimento e não na explicação, como ocorre com os positivistas.

Dentro dessa abordagem subjetivista Blumer (1986, p.1) argumenta que uma pessoa age em relação a algo (pessoas ou coisas) com base nos significados que esse algo tem para ela e acredita que tal significado não só se origina de algum tipo de interação social, como também é estabelecido e modificado pela interpretação das pessoas sobre outras pessoas e coisas. O autor denomina este aspecto subjetivo do comportamento humano presente no grupo social de "interacionismo simbólico" que pode ser visto como o estudo dos modos pelas quais as pessoas enxergam o significado e sentido nas situações que vivem com outras pessoas no seu cotidiano.

Considerando esse aspecto subjetivo, os interpretativistas visam entender o significado das ações para os agentes sociais e, conseqüentemente, tendem a preferir evidências qualitativas, oferecendo seus resultados como uma *interpretação* da relação entre os fenômenos estudados. Portanto, pesquisas empíricas de cunho subjetivista contemplam a visão de mundo dos sujeitos, definem amostras intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade, obtêm os dados por meio de técnicas pouco estruturadas e os tratam por meio de análise de cunho interpretativo, cientes de que os resultados obtidos não são generalizáveis. (VERGARA e CALDAS, 2005; MARSH e FURLONG, 2002; SUTTON, 1993).

Com base nas definições mencionadas, este pesquisador assume o posicionamento ontológico *antifundamentalista* e adota o paradigma epistemológico *interpretativista*, neste caso, coerente com o posicionamento ontológico e com o tipo de abordagem adotado para esta pesquisa, descrita na sequência.

### 3.1.2 Abordagem Qualitativa

Enquanto a abordagem quantitativa normalmente está associada ao paradigma positivista e à análise estatística, que visa medidas quantificáveis e teste de hipóteses sobre as relações entre variáveis, a abordagem qualitativa constitui-se num enfoque interpretativo da realidade e geralmente emprega multimétodos para analisar a qualidade dos fenômenos (processos e significados) que ocorrem naturalmente. (MILES e HUBERMAN, 1984; SUTTON, 1993; DENZIN e LINCOLN, 2000).

A abordagem qualitativa é caracterizada pela imersão do pesquisador no contexto e por permitir a aplicação de metodologias que explorem em profundidade todas as dimensões, riquezas, nuances e complexidade do mundo social num processo indutivo de pesquisa capaz de identificar padrões e gerar *insights* para criação de teorias (SUTTON, 1993; MILES e HUBERMAN, 1984; DENZIN e LINCOLN, 2000; MASON, 2002).

De acordo com Richardson (1989), a abordagem qualitativa permite analisar aspectos subjetivos da organização, como os significados compartilhados e as dinâmicas das interações grupais. Para Flick (1998), essa abordagem investiga a perspectiva e a diversidade dos atores participantes da pesquisa e tenta descrever o mundo do ponto de vista das pessoas estudadas.

Outra característica da abordagem qualitativa que se diferencia de forma significativa da abordagem quantitativa é a flexibilidade no desenho e na aplicação de métodos. Van Maanen (1998) afirma que a pesquisa qualitativa geralmente é desenhada enquanto está sendo realizada. O autor destaca que essa flexibilidade possibilita uma visão holística da realidade, que não pode ser reduzida a poucas variáveis. Justamente pelos aspectos flexibilidade e amplitude, Gephart (2004) defende que a pesquisa qualitativa é fundamental para a teoria e para a prática da administração, uma vez que fornece *insights* que dificilmente seriam gerados pela pesquisa quantitativa. Além disso, essa abordagem pode fornecer as bases para o entendimento dos processos sociais que suportam a gestão das organizações.



Sutton (1997) defende que a pesquisa qualitativa é mais adequada para a criação de teorias ao invés da abordagem quantitativa, que requer a identificação de variáveis, precisamente definidas, operacionalizadas e codificadas antes de iniciar a coleta de dados. O autor questiona o valor do rigor metodológico (científico) e da generalização quando uma pesquisa qualitativa leva a *bons insights* para a criação de teorias (SUTTON, 1997, p. 99).

Mintzberg (2005, p.35) alega que frequentemente confundimos rigor com relevância e dedução com indução, além de se utilizar os termos quantitativo e qualitativo quando queremos dizer dedutivo e indutivo. Para reduzir esta confusão em torno dos conceitos, o autor explica que existe, basicamente, a criação da teoria e o teste da teoria. A criação da teoria é baseada no processo de indução – do particular para o geral, de dados tangíveis para concepções abstratas. O teste da teoria é fundamentado no processo dedutivo – do geral para o particular, no teste de hipóteses. Mintzberg (2005, p.37) afirma que tal confusão deixa a impressão de que a pesquisa quantitativa é mais científica sob a ótica "*popperiana*", mesmo não gerando *insights*, enquanto a pesquisa qualitativa é algo para ser tolerado pela academia. O autor critica tal visão, considerando-a "extremamente prejudicial" para o desenvolvimento das ciências sociais.

Para Senzin e Lincoln (2000), tanto a abordagem qualitativa como a quantitativa estão relacionadas ao ponto de vista do indivíduo. Afirmam, porém, que os pesquisadores com abordagem qualitativa conseguem se aproximar mais da perspectiva do ator social por meio de observações detalhadas e de entrevistas em profundidade, enquanto que os pesquisadores quantitativos raramente conseguem capturar as perspectivas dos atores porque eles têm que confiar em dados e métodos mais remotos de inferência empírica.

Gephart (2004) argumenta que o engajamento direto do pesquisador com as pessoas e a realidade do dia a dia das organizações, proporcionado pela pesquisa qualitativa, cria oportunidades para se fazer contribuições substanciais para o campo. O autor também sugere que as pesquisas qualitativas deveriam ser avaliadas em termos de significância e de impacto da publicação no campo acadêmico e executivo.

Creswell (1998 p.47) identifica cinco tipos ou “tradições” de pesquisa que normalmente adotam a abordagem qualitativa: os estudos biográficos, fenomenológicos, *grounded-theory*, etnográficos e os estudos de casos. O autor também apresenta uma análise comparativa das dimensões e aplicabilidades de cada uma delas, facilitando a seleção do tipo mais apropriado para o objetivo deste estudo.

Como o foco do estudo biográfico é a vida de um indivíduo, o foco do estudo fenomenológico é o entendimento da essência de experiências sobre um fenômeno e o foco da etnografia é a descrição da cultura de um grupo (CRESWELL, 1998), estes três tipos de pesquisas foram facilmente desconsiderados para o objetivo deste estudo, tendo-se, então, os modelos *grounded-theory* e estudo de caso como as alternativas mais apropriadas.

A pesquisa *grounded-theory* foi desenvolvida nos Estados Unidos pelos sociólogos Glaser e Strauss e lançada em sua obra *The Discovery of Grounded-Theory* (1967). Em contraste com a orientação teórica *a priori*, os autores defendem que as teorias no campo da sociologia devem ser geradas através dos dados do campo, especialmente aqueles oriundos das ações e reações das pessoas a uma situação específica, coletados por meio de entrevistas e múltiplas visitas ao campo (GLASER e STRAUSS, 1967). Dados secundários podem ser utilizados, mas têm sido atípicos neste tipo de pesquisa (CRESWELL, 1998).

A princípio, tanto a *grounded-theory* como o estudo de caso poderia ser utilizado para este trabalho. No entanto, a análise das duas alternativas levou, por fim, à escolha da metodologia de estudo de caso para aplicação neste trabalho.

Stake (2006) defende que um dos critérios para se escolher o caso como método de pesquisa é o tipo de conhecimento pretendido com o estudo, apresentando a diferença entre explanação e compreensão de um fenômeno. No método de estudo de caso, a ênfase está na compreensão, fundamentada basicamente no conhecimento tácito que, segundo o autor, tem forte ligação com intencionalidade, o que não ocorre quando o objetivo é meramente a explanação, baseada no conhecimento proposicional.

Esta pesquisa adota então o processo indutivo com abordagem qualitativa e utiliza o estudo de caso, cujo enfoque e características, apresentados a seguir, demonstram ser o melhor método de pesquisa para se obter o tipo de conhecimento pretendido neste trabalho.

### **3.1.3 Estudo de Casos**

O estudo de caso, segundo *The Social Science Encyclophedia* (KUPER, 2004), foi introduzido na pesquisa social na década de 1930 e passou a ser amplamente utilizado nas diversas áreas das ciências sociais. Entretanto, somente após a década de 1990 foi reconhecido como uma estratégia de pesquisa, quando Platt (1992, p.42) define o estudo de caso como “uma lógica de planejamento” que deve ser priorizada somente quando as circunstâncias e os problemas de pesquisa são apropriados. Essa estratégia de pesquisa estuda, em profundidade, um ou alguns casos por meio de dados coletados de múltiplas fontes de informações ricas em contexto (CRESWELL, 1998).

Martins (2006) observa que o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores organizacionais procuram compreender a natureza de certos fenômenos manifestados em um contexto real e complexo, já que esse método permite ao pesquisador utilizar uma variedade de dados coletados de diversas fontes de informação.

Para Stake (2006, p.2), “um caso é uma coisa, uma entidade; raramente é um verbo, um particípio, uma função” e sugere que se o fenômeno a ser estudado for uma função, devemos escolher casos que são entidades por possuírem a especificidade e o caráter orgânico exigidos pelo estudo de caso, como por exemplo, uma organização.

Uma definição clássica de estudo de caso é a elaborada por Yin (1994, p.32-33) como “um método de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. Segundo o

autor, a investigação do estudo de caso “enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências”.

Para Dul e Hak (2008, p. 4), o estudo de caso “é uma pesquisa na qual um caso ou um pequeno número de casos em seu contexto de vida real são selecionados e os dados obtidos desses casos são analisados numa abordagem qualitativa”. Dul e Hak (2008, p.5) argumentam que no estudo de caso as conclusões são fundamentadas em análise qualitativa, denominada como “inspeção visual” dos dados coletados, enquanto que numa *survey*, por exemplo, as conclusões são baseadas em análise quantitativa (estatística), com dados de uma população com grande número de eventos estudados.

Os estudos de casos são mais adequados para entender relações entre fenômenos, possibilitando investigar diretamente os processos de forma histórica para descobrir como eles conduziram a resultados específicos (YIN, 1994; STAKE, 1995; HUBERMAN e MILES, 1994). A abordagem histórica também é apontada por Wilson (1979) como uma característica especial possibilitada pelo método de estudo de caso. O autor afirma que o estudo de um fenômeno específico, ao longo do tempo, permite uma compreensão profunda sobre a interação das variáveis.

Eisenhardt (1989) destaca como característica fundamental do estudo de caso a liberdade para fazer ajustes durante o processo de coleta de dados para sondar temas emergentes ou tirar proveito de oportunidades especiais que podem estar presentes em uma determinada situação, respondendo de forma flexível às novas descobertas, ao tempo em que se coleta novos dados. Segundo a autora, tal flexibilidade não é uma licença para perder a sistematização, mas, sim, uma oportunidade controlada na qual os pesquisadores tiram proveito da singularidade de um caso específico e do aparecimento de temas novos para melhorar o resultado do estudo.

Apesar da crescente utilização do estudo de caso como método de pesquisa social, Dul e Hak (2008, p. 3) destacam que o estudo de caso é considerado por

alguns autores como “uma estratégia estritamente exploratória na qual nada pode ser provado, alegando a impossibilidade de generalização”.

Os autores do campo da pesquisa qualitativa (YIN, 1994; FLICK, 1998; MASON, 2002; DUL e HAK, 2008) contra-argumentam, afirmando que o método de estudo de caso recebe tais acusações em razão da carência de conhecimento sobre sua aplicabilidade e das diferentes posições ontológicas e epistemológicas dos críticos.

Maxwell (2002, p.53) esclarece que existem dois tipos de generalizações na pesquisa qualitativa, a saber: a *interna*, do grupo ou da instituição estudada para as pessoas ou áreas que não foram diretamente investigadas daquela organização, e a *externa*, para outras comunidade e organizações. Segundo o autor, a generalização interna é muito mais importante, já que os pesquisadores qualitativos raramente propõem generalização externa, afirmando, ainda, que o valor de um estudo qualitativo pode estar justamente na falta de generalização externa (no senso estatístico), estudando um “caso iluminador”, considerado como extremo ou “tipo ideal”.

Para Stake (2001), aquilo que é condenado no método é justamente o aspecto mais interessante de sua natureza, uma vez que o está epistemologicamente em harmonia com a experiência daqueles que com ele estão envolvidos e, portanto, para essas pessoas, o método constitui-se numa base natural para generalização. O autor enfatiza ainda a importância desse aspecto para as ciências sociais, onde os estudos estão fundamentados na relação entre a profundidade e o tipo de experiência vivida, a expressão dessa experiência e a compreensão da mesma.

Yin (1994) destaca que a generalização das descobertas deve ser feita para uma teoria e não para as populações e afirma que os estudos de multicasos reforçam os resultados com a identificação de padrões, aumentando o poder analítico do estudo. Eisenhardt (1989, 1991) e Stake (2006) também defendem que as conclusões oriundas de dois ou mais casos estudados tendem a ser mais convincentes do que aquelas com base em apenas um caso, devido a maior

riqueza de informações e à possibilidade de examinar padrões comuns entre os casos.

Para Stake (2006, p. 4), o método de estudo de multicasos é um estudo de caso com fenômeno mais amplo, denominado "*quintain*". Portanto, não se trata de uma simples série de estudos de caso simples combinados para fazer generalizações sobre o tema, ou seja, o *quintain* é maior que a soma dos casos simples. O autor alerta que esta característica já torna o estudo de multicasos bem mais desafiador que o estudo de caso simples. Stake também adverte sobre o dilema "*case-quintain*" dos estudos de multicasos, que ocorre quando os casos e o *quintain* competem pela atenção do pesquisador. Isto significa que o excesso de atenção aos casos pode obscurecer a complexidade do *quintain*, assim como o excesso de atenção a ele pode reduzir a contextualização dos casos, exigindo, então, um equilíbrio de atenção por parte do pesquisador (2006, p.7).

Esta breve discussão metodológica indica o estudo de multicasos como a estratégia mais apropriada para responder à pergunta desta pesquisa exploratória sobre *como a filosofia de gestão de pessoas pode influenciar a estratégia e performance empresarial* e tem como *quintain da pesquisa* o fenômeno em casos cuja configuração organizacional representa os quatro tipos ideais sugeridos por Mintzberg (2007).

Além da consistência entre a posição ontológica e epistemológica do pesquisador, o objetivo do estudo, a abordagem e a estratégia da pesquisa ora apresentados, outra razão para esta escolha metodológica é o forte apelo, tanto dos pesquisadores do campo de gestão de pessoas (BECKER e HUSELID, 2006; PAAUWE e BOSELIE, 2005; WALL e WOOD, 2005; PETERSON, 2004; BOXALL e PURCELL, 2003; OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e MURITIBA, 2003; WRIGHT *et al*, 1999; FERRIS, HOCHWARTER, BUCKEY, HARRELL-COOK e FRINK, 1999; DELANEY e HUSELID, 1996; LEGGE, 1995) como do campo da estratégia (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2005; DEWIT e MEYER, 2004) por futuras pesquisas empíricas de caráter exploratório para entender em profundidade a complexidade do fenômeno desta investigação na realidade do seu contexto.

## **3.2 Desenho da Pesquisa**

Esta seção apresenta o desenho da pesquisa, descrevendo a perspectiva temporal e seu nível de análise, os processos de seleção dos casos, a coleta e o gerenciamento dos dados e as decisões relacionadas ao idioma da pesquisa.

### **3.2.1 Perspectiva e Nível de Análise**

Este estudo explora uma característica especial possibilitada pela metodologia do estudo de caso – a perspectiva histórica, que, segundo os metodologistas (WILSON, 1979; YIN, 1994; STAKE, 1995; HUBERMAN e MILES, 1994), permite uma compreensão profunda sobre a interação das variáveis do fenômeno estudado ao longo do tempo. Para Pettigrew (1990), o estudo de caso é adequado ao entendimento do contexto dentro de uma perspectiva histórica, permitindo ao pesquisador obter uma visão holística e integrada da ocorrência de eventos, estudar o desenvolvimento empresarial ao longo do tempo e identificar os padrões de evolução. O autor defende a importância da interconectividade temporal entre passado, presente e futuro do estudo de casos, argumentando que “a verdade é filha do tempo” (PETTIGREW, 2007, p.6).

Portanto, esta pesquisa estuda o fenômeno, numa perspectiva histórica, ao longo de toda a trajetória de cada uma das organizações analisadas neste trabalho por mostrar-se mais apropriada ao objetivo deste estudo.

O nível ou unidade de análise deste estudo é ~~o~~ organizacional, ou seja, o escopo do caso no qual os dados referentes ao fenômeno e ao problema da pesquisa serão coletados na corporação, incluindo suas unidades de negócio. Tal escolha procurou seguir a recomendação de alguns metodologistas da pesquisa em administração (MYERS, 2008; HUSSEY e HUSSEY, 1997; KERVIN, 1992) que sugerem como regra básica a identificação e a seleção do menor nível de análise possível, uma vez que o campo organizacional é bastante rico em informações.

Como o fenômeno da pesquisa envolve o aspecto humano da organização, tanto no nível filosófico como no nível de gestão e sua influência na estratégia e performance da empresa, o menor nível de análise para este estudo é a própria

organização. Este nível de análise também tem sido sugerido por pesquisadores da área de gestão estratégica de pessoas, como por exemplo, Wright e Gardner (2002).

### **3.2.2 Critério de Seleção dos Casos**

A escolha das empresas para a realização deste estudo de multicasos seguiu as orientações de Yin (2001) e Stake (2006), que sugerem como critério principal de seleção o potencial de contribuição que o caso oferece para o alcance dos objetivos do estudo global.

Para definir as empresas que fariam parte deste estudo de multicasos foi utilizada a seleção intencional ou proposital. Segundo Maxwell (2005, p. 8), a seleção intencional ou "*purposeful selection*" em estudos de multicasos permite que o pesquisador examine casos que são críticos para o objetivo da pesquisa e para a compreensão do fenômeno. Outros autores fazem a mesma recomendação, mas sob a denominação de amostragem teórica (MILES e HUBERMAN, 1994; MASON, 1996; SILVERMAN, 2004). Para Mason (1996), a amostragem teórica visa construir uma amostra de casos com certas características que permitam que o pesquisador qualifique seus achados e especifique as variações ou contingências sob as quais o fenômeno se manifesta.

Como a pergunta da pesquisa investiga o fenômeno em diferentes configurações organizacionais, utilizou-se o modelo das quatro configurações básicas das organizações, proposto por Mintzberg (2007), para construir a amostragem teórica com empresas cuja configuração se aproximasse dos quatro tipos de organização: Empreendedora, Máquina, Profissional e *Adhocracy*, apresentados no capítulo da fundamentação teórica.

Outros quatro critérios também foram utilizados para a seleção dos casos, a saber: a origem da organização, priorizando organizações fora dos Estados Unidos, solicitação essa presente em quase todas as grandes revisões do tema gestão estratégica de pessoas, publicados em revistas acadêmicas (*journals*) internacionais, como, por exemplo, a realizada por Becker e Huselid (2006); a presença em setores que passaram por grandes transformações para capturar



mudanças organizacionais onde o fenômeno em estudo se torna mais evidente; o destaque nos setores ou mercados que atuam; e, por fim, a seleção de organizações que permitissem o livre acesso do pesquisador ao campo.

A tabela 3.1 apresenta os critérios utilizados para selecionar as empresas que participaram deste estudo de multicasos.

**Tabela 3.1 Critérios e Justificativas para a Seleção dos Casos**

<b>Critério de Seleção</b>	<b>Justificativa</b>
Configuração Organizacional (Empreendedora, Maquina, Profissional e <i>Adhocracy</i> )	Uma das contingências da pergunta da pesquisa sob os quais o fenômeno em estudo se manifesta
Organizações com origem fora dos Estados Unidos, preferencialmente oriundas de diferentes continentes.	Além da solicitação de Milton (1970), pesquisador da filosofia de pessoal, pesquisadores da área de gestão estratégica de pessoas recomendam que futuras pesquisas empíricas sejam realizadas fora dos Estados Unidos, berço do tema em estudo, para ampliar o conhecimento da prática em outros contextos e culturas (MILTON, 1970; BOXALL e PURCELL, 2003; BECKER e HUSELID, 2006).
Organizações de diferentes setores, expostas a eventos críticos e ou que passaram por transformações	Estudar casos com variações de estratégia e com riqueza de conteúdo e contexto para que o fenômeno em estudo possa ser facilmente caracterizado.
Organizações líderes nos setores ou mercados em que atuam	A liderança do setor é considerada neste trabalho como evidência da performance e desempenho empresarial, tratada como uma das variáveis independentes da pesquisa.
Acesso ao campo	Este critério é essencial para a execução de projetos da pesquisa que exigem entrevistas em profundidade para entender o fenômeno (YIN, 1994; STAKE, 1995; HUSSEY e HUSSEY, 1997; MYERS, 2008)

Fonte: Autor.

A seleção das potenciais empresas e suas respectivas configurações organizacionais para compor a amostragem teórica deste estudo de casos foi realizada por meio de uma pré-avaliação com base em pesquisa e análise de dados secundários, encontrados nos *web sites* e relatórios anuais das empresas, publicações da imprensa, e também com base em duas pesquisas de campo

conduzidas na Novozymes e na Semco durante a realização das disciplinas do curso doutorado.

Uma dessas pesquisas de campo foi publicada em forma de trabalho técnico sobre gestão de pessoas em ambiente de redes de inovação, ilustrado com o estudo de caso Novozymes, apresentado no XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica da ANPAD em co-autoria com a colega de doutorado Sonia Parolin, o Professor Lindolfo Albuquerque e a Diretora de Pessoas & Organização da Novozymes, Marta Regia dos Santos (BOSQUETTI, PAROLIN, ALBUQUERQUE e SANTOS, 2006). A outra pesquisa de campo refere-se ao processo de sucessão do Diretor de Gestão de Pessoas, Clóvis Boijikian, tendo sido realizada na Semco, em conjunto com colega Alba Estela Sanchez Souza, como trabalho para a disciplina sobre gestão de carreira e sucessão.

A pesquisa de campo se iniciou com apenas três empresas definidas: *Novozymes* — com características de empresa tipo empreendedora, *Hydro-Quebec* — com características do tipo máquina e *Semco* — com características de empresa tipo *adhocrática*. A empresa que deveria representar o tipo 'profissional' só foi definida depois da conclusão da coleta de dados das outras três empresas. A empresa selecionada para o quarto estudo de caso foi a *Lonely Planet*, na Austrália.

Vale ressaltar que este estudo de multicasos não tem a intenção de ser um estudo comparativo, uma vez que os casos são bastante distintos em termos de setor e mercado de atuação, configuração organizacional, estratégia e natureza do capital. De fato, a única característica comum entre os casos é a posição de destaque nos setores em que atuam, evidenciando sucesso na performance empresarial.

A tabela 3.2 apresenta características dos casos estudados, evidenciando a aplicação dos critérios de seleção.

**Tabela 3.2 Casos e Critérios de Seleção**

<b>Critérios de Seleção</b>	<b>Caso 1 Novozymes</b>	<b>Caso 2 Hydro- Quebec</b>	<b>Caso 3 Lonely Planet</b>	<b>Caso 4 Semco</b>
<b>Configuração Organizacional (Mintzberg, 2007)</b>	Tipo Empreendedora	Tipo Máquina	Tipo Profissional	Tipo Adhocracy
<b>Origem (fora dos Estados Unidos)</b>	Dinamarca (Celta)	Canadá (Latina e Anglo-Saxão)	Austrália (Anglo-Saxão)	Brasil (Latina)
<b>Diferentes setores: Exposição a eventos críticos e transformações</b>	Biotecnologia Questões bioéticas Bioinovações Estratégia agressiva Internacionalização	Energia Reestruturação do setor elétrico Questões socioambientais	Editora Temática (Viagem/Turismo) Onda de Terrorismo e epidemias ameaçam o setor Revolução digital	Soluções Industriais Declínio do Setor Sucessão de pai para filho Turnaround
<b>Liderança no setor ou mercado</b>	Líder mundial em bioinovações, enzimas e micro-organismos	Maior empresa do setor elétrico da América do Norte	Líder mundial na criação e edição de guias de viagens	Líder nacional em soluções industriais customizadas
<b>Propriedade de capital</b>	Capital privado aberto	Capital público (estatal)	Capital privado fechado	Capital privado fechado

Fonte: Autor.

### 3.2.3 Coleta e Gerenciamento dos Dados

Esta pesquisa utilizou dados de entrevistas, documentos e observações diretas consideradas pelos metodologistas como as principais fontes de dados para um estudo de caso (MILES e HUBERMAN, 1984; YIN, 1994; STAKE, 1995; NADIN e CASSEL, 2006). A tabela 3.3 apresenta as fontes de dados, as técnicas e instrumentos de coleta, bem como o volume de informações obtidas.

**Tabela 3.3 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados**

	<b>DADOS PRIMÁRIOS</b>	<b>DADOS SECUNDÁRIOS</b>
<b>Fonte de Dados</b>	Gerentes de gestão estratégica Gerentes de recursos humanos Profissionais nível sênior e <i>trainee</i> Observações diretas durante as entrevistas, visitas técnicas e a participação de reuniões e workshops como ouvinte <sup>5</sup>	<i>Web site</i> das empresas Documentos de comunicação interna (relatórios, atas de reunião, apresentações) Peças de comunicação institucional (brochuras, cartazes, newsletters) Associações e <i>Think Tanks</i> do setor Órgão regulador Imprensa geral e especializada Estudos acadêmicos anteriores Biografia das empresas
<b>Técnica de Coleta</b>	Entrevista individual semiestruturada e em profundidade Registro de observações sobre comportamentos e artefatos físicos Envio de e-mails	Pesquisa documental em meio físico e digital Cadastramento nos <i>websites</i> das empresas e instituições do setor
<b>Instrumento de Coleta</b>	Roteiro semi-estruturado de entrevistas (ver Anexo 3) Gravador de voz digital Diário de campo (ver Anexo 4) Correio eletrônico	Download de documentos Fotocópia de documentos Elaboração de resumos/notas
<b>Volume de Dados Coletados</b>	45 entrevistas semi-estruturadas 52 horas de gravação 48 páginas de observações de campo 6 e-mails recebidos	11 relatórios anuais 04 Apresentações executivas 16 Peças de comunicação institucional 35 artigos/matérias de associações, órgãos reguladores, imprensa e <i>think tanks</i> 3 Estudos acadêmicos anteriores 7 biografias das empresas (total de 1.998 páginas) 1 material de workshop

Fonte: Autor

<sup>5</sup> Além de conduzir as entrevistas o pesquisador participou das seguintes atividades:

- Visita técnica ao site de produção da Novozymes Latin America em Curitiba.
- Reuniões de planejamento do programa *Aposente-se Um Pouco* na Semco.
- Participação em palestra ministrada pela Hydro-Quebec no IEEE *2007 Electrical Power Conference* em Montreal e visita técnica ao Centro de Pesquisa da Hydro-Quebec (IREQ).
- Workshop *Effective Conversations* (programa de melhoria da qualidade da conversa organizacional) com 12 gerentes da Lonely Planet, conduzido pela *Somersault Consulting*.

Ainda em relação à definição dos entrevistados, utilizou-se a técnica da bola de neve (*snowball strategy*), que, segundo Noy (2008), é uma estratégia utilizada nas pesquisas qualitativas para acessar atores importantes para o estudo, descobertos durante as entrevistas e indicados pelos próprios entrevistados. Esta técnica contribuiu de forma significativa para a pesquisa de campo, enriquecendo a cronologia analítica dos casos e a compreensão do fenômeno em estudo.

A tabela 3.4 apresenta uma visão geral do perfil dos entrevistados desta pesquisa.

**Tabela 3.4 Perfil dos Entrevistados (42 internos + 3 externos)**

PERFIL DOS ENTREVISTADOS		Novozymes	Hydro-Quebec	Lonely Planet	Semco	TOTAL
<b>Cargo</b>	Diretor	2	2	2	2	8
	Gerente	1	3	5	1	10
	Profissional Sênior	2	6	4	2	14
	Profissional Junior	1	5	3	1	10
<b>Externos*</b>	Consultor Contratado pela Empresa em Estudo	-	-	1	-	1
	Outros Pesquisadores do Caso em Estudo	-	2	-	-	2
<b>Total de Entrevistados →</b>		<b>6</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>45</b>
<b>Área</b>	Estratégia	1	3	2	2	8
	Gestão de Pessoas	2	5	4	2	13
	Outras Áreas	3	8	8	2	21
<b>Formação</b>	Nível Técnico	-	3	2	1	6
	Nível Superior	2	8	9	2	21
	Pós-Graduação	4	5	3	3	15
<b>Tempo de Casa</b>	Menos de 5 anos	2	2	3	1	8
	De 6 a 10 anos	4	3	6	1	14
	De 11 a 15 anos	-	3	2	-	5
	De 16 a 20 anos	-	2	2	2	6
	Acima de 20 anos	-	6	1	2	9

(\* ) A soma do Perfil dos entrevistados não considera os 3 externos: 1consultor + 2 pesquisadores

Fonte: Autor.

Seguindo a recomendação de alguns pesquisadores da área de gestão de pessoas (LEGGE, 1995; FRANCIS, 2002; MAMMAN e REES, 2004; KHILJI e WANG, 2006), as entrevistas foram direcionadas para gestores e não gestores na tentativa de investigar a prática, e não a retórica, sobre estratégia e gestão de pessoas nas organizações estudadas, ou seja, obter também a percepção dos clientes internos da área de gestão de pessoas, tanto no nível gerencial (gerentes de linha, por exemplo) como no nível profissional. Uma pesquisa exploratória em profundidade conduzida por Bosquetti e Albuquerque (2005) em uma empresa do setor elétrico brasileiro revelou diferença significativa entre a visão do RH e a visão de seus clientes internos (gerentes das unidades de negócio e profissionais seniores) sobre os papéis exercidos pela área de recursos humano da empresa.

Outra característica importante deste processo de coleta de dados é que, além dos documentos tradicionais de qualquer empresa, as organizações selecionadas possuem pelo menos uma bibliografia oficial, publicada por seus fundadores, proprietários ou executivos em parceria com pesquisadores da academia, apresentando uma espécie de biografia organizacional que traz a filosofia, os princípios, os valores e os fatores-chaves para o sucesso da organização. Esses livros também relatam os eventos críticos e as transformações ao longo de sua trajetória, com exceção da Novozymes, a empresa mais jovem deste estudo.

Para organizar o grande volume de informações coletadas de diversas fontes de dados, a fim de evitar a perda de referência com muitos dados distintos — o que PETTIGREW (1990) denomina de “morte por asfixia” de dados —, foram utilizados os procedimentos propostos pela *Direct Research*, concebida por Mintzberg (1979), dentre eles a criação de um banco de dados organizado por ordem cronológica, possibilitando, assim, fazer uma reconstrução histórica dos principais eventos críticos e traçar uma linha do tempo para cada caso estudado.

A tabela 3.5 apresenta a descrição das obras de cada empresa utilizadas neste trabalho para a descrição dos casos estudados e para a triangulação dos dados.

**Tabela 3.5 Características das Biografias dos Casos**

<b>EMPRESA</b>	<b>DETALHES DA OBRA</b>	<b>RELAÇÃO (Autor – Caso)</b>
<b>Novozymes</b>	<p>AUNSTRUP, Knud. <b>Growing Novozymes</b>. Bagsvaerd, Denmark: Novozymes, 2001. (354 páginas) - História da Novo Nordisk, com relato das principais descobertas científicas, eventos críticos e transformações, com uma breve descrição do nascimento da Novozymes.</p> <p>RIISGAARD, Steen. <b>Novozymes Touch</b>. Bagsvaerd, Denmark: Novozymes, 2000. (31 páginas) - Apresentação da Novozymes, seu propósito e fundamentos, valores, crenças e personalidade organizacional, sua visão de futuro, sua forma de fazer negócios e o que se espera uns dos outros. Um guia para o comportamento e decisões das pessoas na organização.</p>	<p>Executivo de carreira na Novo Nordisk, iniciou como pesquisador. Era diretor de P&amp;D quando editou o livro.</p> <p>Executivo de carreira na Novo Nordisk, iniciou como pesquisador e se tornou Presidente do Conselho Administração e CEO da Novozymes desde sua criação.</p>
<b>Hydro-Quebec</b>	<p>CHANLAT, Alain; BOLDUC, André &amp; LAROCHE, Daniel. <b>Gestion et Culture d'Entreprise: Le Cheminement d'Hydro-Québec</b>. Montreal: Éditions Québec;Amérique, 1984. (238 páginas) - Estudo da mudança na cultura da Hydro-Quebec durante a fase de modernização da sua gestão empresarial.</p> <p>BOLDUC, Alain; HOGUE, Clarence. &amp; LAROCHE, Daniel. <b>Hydro-Quebec After 100 Years of Electricity</b>. Montreal: Libre Expression/Forces, 1989. (352 páginas) - Descreve em forma de documentário e ilustra com centenas de fotografias o nascimento do setor elétrico e da maior empresa da Província de Quebec e o seu papel no desenvolvimento político, social e econômico da região.</p>	<p>Chanlat é Professor na HEC Montreal. Bolduc iniciou sua carreira na Hydro-Quebec em 1963 e saiu em 1985 como Assistente do CEO. Hogue iniciou sua carreira de jornalista na Hydro-Quebec 1956 e faleceu em 1980 como R.P. (co-autor 1ª. edição francesa em 1979). Larouche foi consultor de finanças da Hydro-Quebec de 1975 a 1990.</p>
<b>Lonely Planet</b>	<p>WHEELER, Tony e WHEELER, Maureen. <b>Once While Travelling: The Lonely Planet Story</b>. Camberwell: Viking Australia, 2005. (395 páginas) - Uma combinação de autobiografia do casal, relato de suas viagens e história corporativa da líder mundial em publicação de guias de viagens, que iniciou com a venda de um livro sobre a sua viagem de lua de mel para a Ásia. (Título USA Unlikely Destinations: The Lonely Planet Story)</p>	<p>Fundadores da Lonely Planet. O casal dirigiu a empresa até 1994. Em 1995 eles contrataram um CEO, criaram um Conselho de Administração e Tony Wheeler assumiu a Presidência do Conselho.</p>
<b>Semco</b>	<p>SEMLER, Ricardo. <b>Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace</b>. New York: Warner, 1993 (352 páginas) - Publicado no Brasil em 1988 como <i>Virando a Própria Mesa</i>, o <i>best-seller</i> discute a transformação da Semco, de empresa tradicional com gestão autoritária e em má situação para organização com gestão participativa e lucrativa.</p> <p>Semler, Ricardo (2003) <b>The Seven-Day Weekend: Changing the Way Work Works</b>. London: Century. (276 páginas) - Mescla gestão, qualidade de vida no trabalho, biografia, filosofia de vida e pontos de vista sobre equilíbrio no trabalho &amp; lazer com exemplos da Semco.</p>	<p>Filho do fundador e sócio majoritário do Grupo Semco. Era o diretor presidente da Semco quando publicou o primeiro livro e o Presidente do Conselho de Administração quando publicou o segundo livro.</p>

Fonte: Autor.

As biografias dos casos contribuíram para a realização de uma abordagem interpretativista, uma vez que foram construídas com a percepção dos atores principais dos casos estudados e foram confirmadas com as entrevistas semi-estruturadas e em profundidade, tanto com gestores e não gestores das empresas analisadas.

Para facilitar o processo de análise descrito a seguir, construiu-se blocos temporais (LANGLEY, 1999) dividindo a história de cada caso em períodos intermediários, marcados por ações ou eventos críticos para a análise do fenômeno em estudo. Desta forma, um grande conjunto de dados transforma-se em séries mais discretas, permitindo a comparação dos conceitos emergentes do estudo com a literatura.

Outra estratégia essencial para a organização e gerenciamento do grande volume de dados coletados nesta pesquisa foi a aplicação de um *software* de análise de dados qualitativos. Porém, antes de descrever a aplicação deste recurso no processo de análise dos dados, vale registrar aqui que o idioma foi outro fator que influenciou a coleta e gerenciamento dos dados. Se as pesquisas qualitativas começam e terminam com palavras, conversas e textos como representações significativas de conceitos (GEPHART, 2004), as decisões linguísticas, nesta pesquisa de campo internacional, são de fundamental importância.

#### **3.2.4 Decisões Relacionadas ao Idioma**

Textos recentes sobre metodologia de pesquisa discutem decisões relacionadas ao idioma das entrevistas conduzidas em pesquisas internacionais e seus impactos na exatidão e autenticidade dos dados (WELCH e PIEKKARI, 2006; MARSHALL e ROSSMAN, 2006; BRANNEN, 2004; RYEN, 2002).

Welch e Piekkari (2006, p.424) destacam três decisões importantes para as pesquisas internacionais, a saber: a escolha do idioma do projeto de pesquisa, a



escolha do idioma das entrevistas e a escolha do idioma da etapa pós-entrevista. Por se tratar de uma pesquisa de campo internacional realizada em quatro países diferentes e envolvendo quatro línguas oficiais distintas (Português, Inglês, Dinamarquês e Francês *Québécois*), esta seção apresenta os desafios e decisões tomadas para neutralizar seus impactos nas entrevistas e na interpretação dos dados coletados.

Welch e Piekkari (2006, p.424) alertam que a escolha do idioma nem sempre pode ser feita pelo pesquisador e que é preciso levar em consideração as limitações e preferências dos entrevistados. Marschan-Piekkari e Reis (2004) categorizam os desafios da entrevista internacional em termos de *vantagem* e *desvantagem linguística* — para os casos em que o entrevistador ou o entrevistado utiliza ou não a língua nativa, e como *desafio linguístico* — quando ambos utilizam idioma não nativo na entrevista. Os autores recomendam que as entrevistas sejam realizadas com vantagem linguística para os entrevistados, ou seja, na língua nativa deles. Temple e Young (2004) também sugerem a entrevista conduzida no idioma do entrevistado por possibilitar respostas naturais e mais expressivas dos participantes da pesquisa.

Se as entrevistas foram conduzidas em idioma diferente do idioma do projeto e do relatório final da pesquisa, Welch e Piekkari (2006) recomendam que a análise dos dados seja conduzida tanto no idioma original das entrevistas como no idioma traduzido para evitar que expressões idiomáticas interfiram ou tirem o foco da análise dos dados.

Para evitar os problemas oriundos da tradução e garantir mais segurança e conveniência na análise dos dados, os autores recomendam que tanto a entrevista como o relatório final da pesquisa sejam realizados no mesmo idioma, sugerindo para tal a adoção da língua inglesa, uma vez que a maioria das pesquisas internacionais é publicada em *journals* internacionais no idioma inglês. Os autores destacam desvantagem no uso do “inglês corporativo” em relação ao uso da língua nativa do entrevistado, com riscos de redução de detalhes e das nuances nas respostas, bem como da poluição dos discursos corporativos (WELCH e PIEKKARI, 2006 p. 429).

Ainda em relação às entrevistas, Strauss e Corbin (1998) afirmam que se o pesquisador for bilíngue, a sua transcrição é desnecessária e, de fato, até indesejável, não somente pelo consumo de tempo e energia, mas pelos riscos inerentes ao processo, como simplificações e erros de transcrição. Os autores sugerem a tradução das principais citações ou passagens no momento de serem inseridas no relatório final da pesquisa.

### **3.3 Análise e Interpretação dos Resultados**

A análise é o processo de ordenação e organização dos dados em padrões, categorias e unidades básicas descritivas, enquanto que a interpretação envolve a atribuição de significado à análise, explicando os padrões encontrados e procurando por relacionamentos entre as dimensões descritivas (PATTON, 2002). Para Eisenhardt (1989, p. 539), esta etapa “é o coração da construção de teorias a partir de estudos de casos, mas também a parte mais difícil e menos codificada do processo”.

Para analisar e interpretar os dados coletados, este estudo aplica uma versão moderna da análise de conteúdo, com enfoque mais interpretativo e reflexivo emprestado da análise do discurso organizacional.

Grant, Hardy, Oswick e Putnan (2004, p.1) definem discurso organizacional como “a linguagem e meios simbólicos que empregamos para descrever, interpretar e teorizar aquilo que tomamos como acontecimentos da vida organizacional”. Os autores consideram o discurso organizacional como principal meio pelo qual os membros de uma organização criam uma realidade social coerente que molda sua identidade. Hardy, Palmer e Philips (2000) consideram o discurso organizacional como um recurso estratégico para a gestão de pessoas e da organização.

Tanto a análise do discurso quanto a análise de conteúdo exploram a realidade social através do estudo dos textos, porém, os dois métodos apresentam diferenças epistemológicas. Enquanto a análise do discurso busca o

desenvolvimento do significado e como ele se modifica ao longo do tempo, a análise tradicional de conteúdo assume uma consistência de significado que permite contar e codificar (HARDY, HARLEY e PHILIPS, 2004). Onde a análise do discurso vê mudança e fluxo, a análise tradicional de conteúdo enxerga consistência e estabilidade.

No entanto, Duriau, Reger & Pfarrer (2007) identificam ampla utilização de uma versão moderna da análise de conteúdo com abordagem qualitativa que se parece muito com a análise do discurso. Segundo Hardy *et al* (2004, p.20), “a versão moderna da análise de conteúdo possui uma sensibilidade, com relação ao uso das palavras e ao contexto no qual elas são utilizadas, compatível com a análise do discurso”. Os autores fornecem uma indicação de como a versão moderna da análise de conteúdo pode avançar de uma forma simples de contagem para uma interpretação mais complexa da realidade, por meio do enfoque da análise do discurso, apresentada na tabela 3.6.

**Tabela 3.6 Análise Moderna de Conteúdo com Enfoque Analítico do Discurso**

<b>COMPONENTES</b>	<b>ENFOQUE ANALÍTICO DO CONTEÚDO</b>
<b>Significados</b>	Não são inerentes aos textos, eles são construídos em um contexto particular.
<b>Categorias</b>	Emergem dos dados coletados.
<b>Técnica de análise</b>	As categorias que emergem dos dados permitem a codificação, envolvendo a contagem das ocorrências de significados no texto que indicam a <u>ênfase</u> dada àquela categoria. A análise é um processo iterativo entre textos e categorias.
<b>Contexto</b>	A análise deve localizar o significado do texto em relação ao contexto social.
<b>Confiabilidade</b>	Os resultados são confiáveis na medida em que eles são plausíveis para os outros.
<b>Validade</b>	Os resultados da análise são válidos na medida em que eles demonstram como padrões de significado dos textos são constitutivos da realidade.
<b>Reflexividade</b>	A análise deve levar em conta que todas as referências para dados empíricos são resultados de interpretação e reflexão, portanto, deve considerar o papel do autor na criação do significado.

Fonte: Adaptado de Hardy, Harley e Philips (2004)

A versão moderna da análise de conteúdo se localiza, em relação às duas abordagens propostas por Bardin (1977), justamente entre a simples contagem com que surge a palavra que representa uma categoria na abordagem quantitativa e o simples registro de presença ou ausência da palavra na abordagem qualitativa, ou seja, a versão moderna procura revelar a ênfase de uma categoria por meio da análise interativa entre categoria e textos. Outro destaque da versão moderna é o aspecto da reflexividade, que considera o papel do autor na criação do significado, que vai além da quantidade ou ausência/presença de uma palavra no texto analisado. Portanto, esta versão moderna é desenvolvida a partir da função heurística da análise de conteúdo apontada por Bardin (1977) visando enriquecer a tentativa exploratória e aumentar as chances de descobertas.

Tendo em vista que a análise moderna de conteúdo com abordagem qualitativa procura entender o significado da realidade para o ator social, enquanto a análise do discurso visa descobrir como esta realidade foi construída, e considerando-se que o objetivo deste estudo é compreender o significado das pessoas no trabalho e a sua influência na estratégia e performance organizacional, então a versão moderna da análise de conteúdo com enfoque analítico do discurso organizacional se configura como o método mais adequado para a análise desta pesquisa.

É importante destacar que a intenção não é combinar os diferentes enfoques da análise do discurso (construtivista) com a análise de conteúdo (positivista), uma vez que elas têm fundamentos epistemológicos distintos. O que se pretende com a abordagem moderna da análise de conteúdo é torná-la mais reflexiva, menos reducionista e mais sensível ao contexto, superando suas fraquezas oriundas do enfoque positivista com uma abordagem mais interpretativista da realidade (ALVESSON, 2003; HARDY *et al*, 2004; MAHONEY e GOERTZ, 2006; YANON, 2006; ALVESSON, HARDY e HARLEY, 2008). Além disso, autores com enfoque do estudo crítico (HESKETH e FLEETWOOD, 2006; JANSSENS e STEYAERT, 2009) também recomendam uma abordagem mais reflexiva nas futuras pesquisas sobre gestão estratégica de pessoas.

Apesar dos benefícios da abordagem reflexiva para a pesquisa organizacional Fournier e Grey (2000) adverte sobre os perigos de uma investigação com ênfase exclusivamente nas reflexões do pesquisador sem considerar os membros da organização de interesse. Weick (2002, p. 894) também faz um alerta sobre os perigos do "narcisismo *run amok*" do pesquisador. Finlay (2002) argumenta que a análise reflexiva é sempre problemática uma vez que a natureza complexa e muitas vezes ambígua da investigação torna a abordagem muito difícil de ser registrada e conseqüentemente de ser publicada num contexto permeado pela hegemonia positivista. Cunliffe (2003, p. 984) observa que, diante dos desafios da abordagem reflexiva, ainda existe pouca informação disponível sobre como realmente fazê-la na prática.

A análise dos dados em pesquisas qualitativas, segundo Miles e Huberman (1984), consiste em três atividades iterativas e contínuas, a saber: *redução dos dados* – processo contínuo de seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais provenientes das observações de campo; *visualização dos dados* – organização das informações de tal forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir dos dados (narrativas, matrizes, gráficos, mapas e diagramas); e *delineamento e verificação da conclusão* – identificação de padrões, possíveis explicações, configurações e fluxos de causa e efeito, seguida de verificação, retornando às anotações de campo e à literatura.

### **3.3.1 Redução dos Dados com o Software N-Vivo7**

Devido ao grande volume de dados coletados nos estudos de casos, diversos metodologistas recomendam a utilização de *softwares* de análise qualitativa de dados por facilitarem o processo de redução, codificação e categorização dos dados, proporcionando flexibilidade na organização e na conexão de idéias que emergem dos dados e maior velocidade na recuperação das informações (BAZELEY, 2007; RICHARDS, 2002). Portanto, seguindo a recomendação dos especialistas, foi utilizado o *software* de análise qualitativa N-Vivo7.

O *software* N-Vivo7 mostrou-se útil no *gerenciamento dos dados*, possibilitando a criação de um projeto que integrasse todas as fontes de dados originais:

transcrições das entrevistas, observações de campo, *links* para fontes de dados em papel e em formato digital. O N-Vivo também ajudou no *gerenciamento das idéias* com a criação de árvores de segmentos (*tree nodes*: associação hierárquica de 'n' *categorias* ou segmentos subordinados a um *tema*) e de segmentos livres (*free nodes*: categorias livres) para codificar os dados. Desta forma, o *software* proporcionou rapidez no acesso aos temas e às respectivas categorias, bem como às fontes originais dos dados, facilitando também a localização de citações dentro de uma base de dados codificados.

Maxwell (2005) defende que a codificação é a estratégia mais importante na análise de pesquisa qualitativa, uma vez que possibilita a organização dos dados em categorias e temas. A codificação possibilita a descoberta de idéias repetitivas quando as mesmas palavras ou frases similares são utilizadas por diferentes participantes para expressar o mesmo pensamento, possibilitando, assim, a criação de categorias (*free nodes*) que podem ser depois agrupadas por temas (*tree nodes*) contendo idéias similares (AUERBACH e SILVERSTEIN, 2003). Esta estratégia, segundo os metodologistas, permite que o pesquisador consiga correlacionar os elementos sem perder o foco.

O passo inicial para a redução de dados é a elaboração de notas de leitura ou *memos* que, segundo Bazeley (2007, p.50), ajudam na "digestão" dos dados e podem ser criados dentro do próprio N-Vivo, vinculados a uma categoria livre (*free nodes*) ou pertencente a um tema (*tree nodes*).

A criação de categorias pode ser *a priori* ou indutiva. As categorias *a priori* surgem geralmente da revisão de literatura. Já as categorias indutivas nascem dos dados coletados e geralmente são batizadas com uma palavra ou expressão de um entrevistado. As categorias identificadas neste estudo são predominantemente indutivas, ou seja, emergiram dos dados coletados por meio das perguntas da pesquisa, enquanto que a revisão da literatura contribuiu para definir os temas (*tree nodes*: *propósito da organização, estratégia empresarial, performance organizacional, significado das pessoas no trabalho para a liderança, políticas de gestão de pessoas e características da cultura organizacional*) a serem pesquisados e, conseqüentemente, o roteiro das entrevistas semi-estruturadas.

O Anexo 3 apresenta o *Roteiro de Entrevista Semi-estruturada em Profundidade* organizado *a priori* por *tree nodes* e preparado para colher as palavras-chaves para compor, *a posteriori*, os *free nodes* no software N-Vivo 7).

Como os dados coletados para este estudo se apresentavam em diversos formatos (textos impressos e em meio digital, anotações de campo e áudios das entrevistas) e volumes (livros, relatórios, etc.), este estudo fez uso da técnica de mapeamento de argumentos sugerida por Fletcher e Huff (1990), que consiste em, primeiramente, identificar os blocos de tópicos que compõem o documento e depois identificar o argumento-chave (afirmações e razões que formam o conteúdo e dão forças para a posição defendida pelo autor) de cada bloco, os quais se tornam, então, a base para a categorização.

Durante este estágio de análise dos dados, as conexões entre as categorias se tornaram evidentes e uma estrutura temática começou a surgir da base de dados. Os grupos de idéias repetitivas poderiam ter um tema comum. Um tema é "um tópico implícito que organiza um grupo de idéias repetitivas" (AUERBACH e SILVERSTEIN, 2003 p.38). Uma análise temática focaliza os padrões de comportamentos identificados nos textos (ARONSON, 1994; AUERBACH e SILVERSTEIN, 2003). O esquema de temas e categorias será apresentado e discutido no próximo capítulo.

Embora pareça ser um processo simples, a codificação de temas e categorias exige constante interpretação dos dados por parte do pesquisador. A análise dos dados com o N-Vivo7 permite que, com apenas um duplo *click* na categoria se possa visualizar os *memos* e os documentos vinculados a ela, com as palavras-chave destacadas no texto, fazendo com que o pesquisador possa facilmente retornar ao contexto original para confirmar a interpretação dos dados.

Outra facilidade oferecida pelo N-Vivo7 é a ferramenta de separação e fusão de categorias (*splitting & splicing*) que ajudam a refinar a análise dos dados. Ao longo do processo de análise, temas e categorias tomam formas que podem requerer divisões ou reagrupamentos realçando mais detalhes ou destacando significados que emergem da análise. Este processo de refinamento da análise

dos dados conduz naturalmente o pesquisador à etapa de *delineamento e verificação da conclusão*, auxiliando-o na identificação de padrões e de possíveis explicações, seguida de verificação das anotações de campo e revisitas à literatura. Ou seja, coloca o pesquisador na roda iterativa da pesquisa qualitativa que possibilita a geração de *insights* e criação de teorias.

Apesar de ter sido uma ferramenta bastante útil, o NVivo7 ainda exige um alto grau de envolvimento e análise do pesquisador durante todo o processo de redução, categorização e visualização dos dados, bem como da discussão dos resultados.

O processo de análise e interpretação dos dados deste estudo, apesar de seu caráter iterativo e permanente, pode ser considerado em duas grandes etapas, ou seja, a análise individual de cada caso e a análise cruzada dos casos, buscando visualizar o “*quintain*” da pesquisa de multicasos (STAKE, 2006).

### **3.3.2 Análise Individual dos Casos**

A análise de cada caso foi feita logo após a coleta dos dados enquanto estavam recentes na mente do pesquisador. Este procedimento foi fundamental, uma vez que os dados primários foram coletados em países distintos e com um considerável intervalo de tempo (durante 2007 e 2008) entre os casos investigados.

Os *memos* das entrevistas, as anotações do diário de campo e da análise dos dados secundários sobre cada organização foram criados nesta etapa, sendo que as partes dos textos que apresentavam idéias múltiplas foram codificadas em duas ou mais categorias de análise, enquanto que os textos que não se encaixavam em nenhuma das categorias foram temporariamente armazenados em uma categoria denominada *Pandora* e revisadas na etapa de análise cruzada de casos, quando as categorias foram reorganizadas.

Ao final de cada ida a campo, o pesquisador fechava as anotações do diário de campo respondendo às duas perguntas sugeridas por Eisenhardt (1989) para os



estudos de multicasos — *O que estou aprendendo com este caso? Como este caso difere do último?* As respostas a essas perguntas geraram vários *insights* e também inquietações e indagações que foram bastante úteis na fase da análise cruzada dos casos.

Para obter maior compreensão dos casos analisados, este estudo utilizou uma combinação de duas das sete estratégias propostas por Langley (1999): a narrativa e o mapeamento visual. A estratégia da narrativa procura construir a história com base nos dados coletados, adotando uma perspectiva longitudinal e contextualista, cujos detalhes da narração permitem que o leitor faça um julgamento do grau de transferência das idéias e significados gerados no estudo para outras situações (LANGLEY, 1999 p. 695).

Já a estratégia de mapeamento visual (*visual mapping*) permite que uma grande quantidade de informações e de dimensões, como os processos paralelos e a passagem do tempo possam ser apresentados em pequenos espaços, facilitando assim a visualização de padrões, relacionamentos e dependências, que, numa forma linear de análise, poderiam ficar ocultos aos olhos do pesquisador (LANGLEY, 1999 e MILES e HUBERMAN, 1994). A aplicação da narrativa e do mapeamento visual considerou as características complementares das duas estratégias, visando o equilíbrio entre os detalhes da narrativa e a síntese do mapeamento visual.

A descrição do estudo de caso fez uso da cronologia analítica que, segundo Pettigrew (1990) é uma narrativa que constitui a história da organização, através de temas caracterizados pela linha do tempo. Para o autor, esta narrativa sugere ligações causais, estabelece temas analíticos para o estudo e possibilita debates teóricos com a literatura.

Salama (1992) também destaca a importância da análise da biografia organizacional no entendimento dos processos de mudança ao longo da trajetória das organizações. Além da questão temporal, Giddens (1989) salienta a necessidade de se considerar a constituição espacial da vida social, ou seja, a mudança organizacional não ocorre num vácuo, mas em um contexto específico.

Nesta etapa foram identificados os blocos temporais sugeridos por Langley (1999), dividindo a história de cada caso em períodos intermediários, marcados por ações ou eventos críticos para a análise do fenômeno em estudo. Para caracterizar estas ações ou eventos críticos, os estudos de casos tiveram como 'pano de fundo' as três dimensões da análise contextual-processual sugerido por Pettigrew (1987): o conteúdo da mudança estratégica, que explica 'o que mudou'; o processo da mudança, que evidencia 'como' ela ocorreu; e o contexto que demonstra 'porque' aquela mudança ocorreu. Assim, foi possível compreender os eventos e as ações ocorridas ao longo do tempo dentro do contexto do caso estudado.

Os estudos de casos, os mapas e as linhas do tempo produzidas através da análise individual dos casos são apresentados e discutidos no próximo capítulo.

### **3.3.3 Análise Cruzada de Casos**

A análise cruzada de casos (*cross-case analysis*) é recomendada por Eisenhardt (1989) para identificar padrões de manifestação do fenômeno entre os casos estudados, uma vez que força o pesquisador a ir além das impressões iniciais de cada caso, observando o fenômeno sob pontos de vista e contextos diferentes.

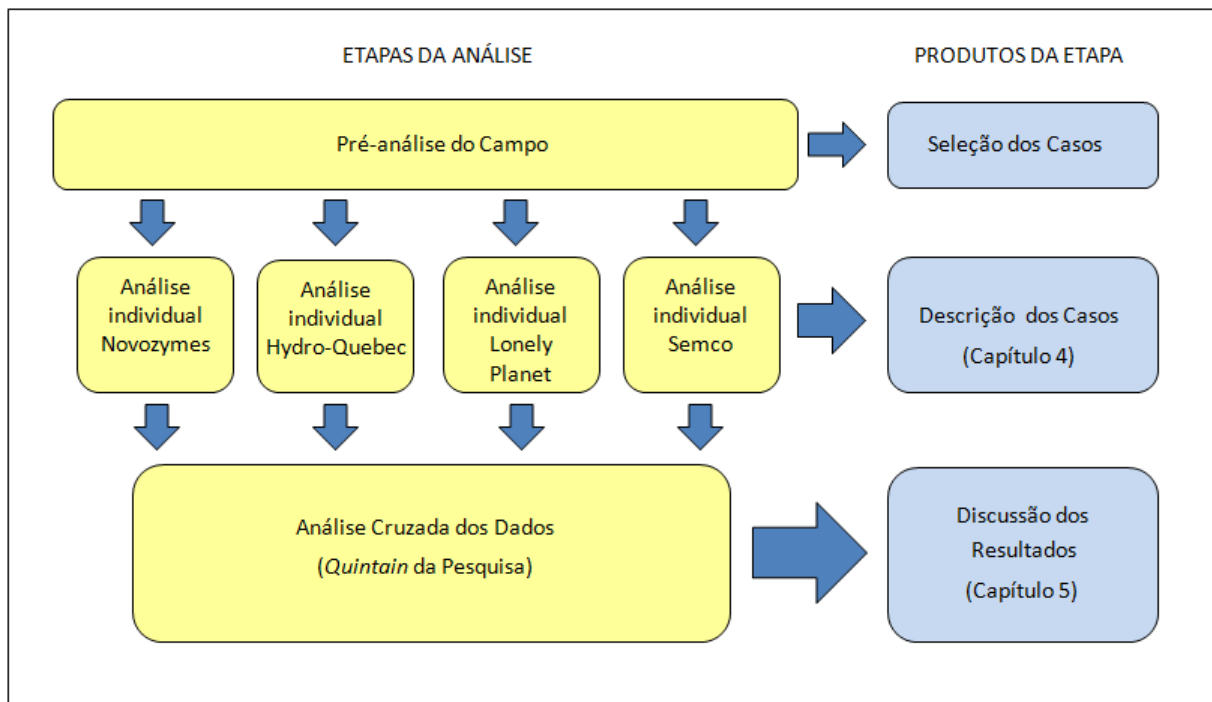
A partir desta etapa, o fenômeno em estudo é analisado de forma ampliada para que se possa compreender sua manifestação em organizações com diferentes configurações e estratégias. Portanto, a análise cruzada de dados investiga o fenômeno mais amplo da pesquisa, que Stake (2006) denomina de "quintain" do estudo de multicaseos.

A análise desta etapa explorou os temas e categorias de forma mais reflexiva, considerando a leitura interpretativa do significado dos dados analisados, como as metáforas coletadas nas entrevistas sobre o significado de estratégia e do homem no trabalho. A contagem automática feita pelo software N-Vivo7 do número de vezes que uma idéia central foi apresentada nos textos analisados também foi aproveitada, porém, sem propósito estatístico, servindo apenas para refletir a ênfase de uma idéia ou significado.

Ao longo da análise dos dados, a categoria denominada *Pandora* apresentou um grande volume de idéias que não se enquadravam nas categorias iniciais. Portanto, as categorias foram reexaminadas e novamente codificadas. Algumas categorias permaneceram, enquanto que outras novas categorias foram criadas para abrigar as diferentes idéias que surgiram da análise. Os dados coletados no campo também demandaram revisitas à literatura para pesquisar temas que emergiram durante as entrevistas.

O esquema de temas e categorias é apresentado e discutido no próximo capítulo, bem como a interpretação e discussão dos resultados globais deste estudo de multicasos. A figura 3.1 ilustra as principais etapas do processo de análise dos dados.

**Figura 3.1 Etapas e Produtos da Análise dos Dados**



Fonte: Autor

### **3.4 Considerações sobre o Método da Pesquisa**

Esta seção conclui o capítulo sobre metodologia, discutindo os critérios de avaliação do método utilizado, as questões éticas envolvidas neste estudo e as lições aprendidas.

#### **3.4.1 Validação e Confiabilidade da Pesquisa**

Confiabilidade e validação são critérios considerados essenciais para se julgar a qualidade das pesquisas com abordagem qualitativa e são fortemente recomendados pelos metodologistas (YIN, 1994; GUBA e LINCOLN, 1994; EASTERBY-SMITH, THORPE e LOWE, 2002; GEPHART, 2004; ZALAN e LEWIS, 2004). Portanto, a fim de garantir a confiabilidade e a validação do estudo, o desenho desta pesquisa aplicou os seguintes recursos:

- **Triangulação de fonte de dados** - Os metodologistas afirmam que a confiabilidade e as interpretações dos dados devem ser consideradas como parte da responsabilidade do pesquisador e recomendam a técnica de triangulação de dados para minimizar interpretações erradas e para lançar mais luz sobre o fenômeno investigado (PAUWELS e MATTHYSSENS, 2004), evitando, assim, que as conclusões do pesquisador sejam inválidas (YIN, 1994; STAKE, 2006; MARTINS, 2006). Para Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (2002, p. 108), a técnica de triangulação, tanto de fonte de dados como de métodos de coleta de dados é considerada como uma "marca registrada" da epistemologia interpretativista. Segundo os autores, tal técnica oferece a possibilidade de obter um retrato mais completo, holístico, contextual e fidedigno do objeto em estudo, por meio da integração de fontes múltiplas de dados com um desenho de métodos múltiplos de pesquisa de campo. Neste estudo foram entrevistados múltiplos respondentes, tanto gerentes como não gerentes, sobre os mesmos temas da pesquisa, permitindo, assim, aplicar a técnica de triangulação em cada caso analisado.

- **Triangulação de métodos de coleta de dados** - A triangulação de métodos possibilita uma revisão dos dados coletados por diferentes métodos, visando obter resultados mais consistentes. Segundo Easterby-Smith *et al* (2002) e Stake (2006), os pesquisadores que se apóiam em apenas um método de coleta de dados estão mais suscetíveis aos erros associados àquele método em particular do que aqueles que usam métodos múltiplos. Patton (2002, p.247) faz uma importante observação em relação à técnica de triangulação. Ao contrário do que alguns pesquisadores afirmam, a triangulação não tem o objetivo de mostrar que diferentes fontes de dados ou métodos produzem essencialmente o mesmo achado da pesquisa. Pelo contrário, o propósito da triangulação é testar a sua consistência. Além dos dados secundários coletados nos *websites* das empresas, na imprensa especializada e em outros órgãos setoriais – como relatórios anuais, apresentações corporativas, peças de comunicação institucional, artigos e matérias sobre os casos –, os dados coletados nas entrevistas semi-estruturadas e em profundidade também foram complementados por, pelo menos, uma biografia oficial de cada empresa, sendo que duas delas também já foram alvo de estudos acadêmicos. Portanto, o desenho desta pesquisa permitiu ampla aplicação da técnica de triangulação de métodos de coleta de dados.
- **Validação dos estudos de casos** - Para aumentar a credibilidade das pesquisas qualitativas, Guba e Lincoln (1989) recomendam que o relatório do estudo de caso seja submetido à apreciação dos entrevistados. Yin (1994) também faz a mesma recomendação, mas considera a apreciação de apenas um entrevistado-chave suficiente para a validação do estudo. Portanto, uma síntese do estudo de caso individual foi enviada para a apreciação de um entrevistado-chave de cada empresa. As sugestões não modificaram substancialmente o conteúdo dos relatórios, mas deram mais segurança ao pesquisador. Um dos quatro casos recebeu mais informações complementares, enriquecendo a descrição e a contextualização dos casos estudados.

- **Banco de dados da pesquisa** - Para aumentar a confiabilidade da pesquisa, Yin (1994) recomenda a organização de um banco de dados para cada estudo de caso e o encadeamento de evidências com ligações explícitas entre as perguntas da pesquisa, os dados coletados e as conclusões do estudo. A criação e utilização do banco de dados foram fundamentais para a organização cronológica das informações de cada caso e para a aplicação do software N-Vivo7. Lincoln e Guba (1985) afirmam que a validação externa, dentro dos moldes da pesquisa quantitativa, não é possível, e, muito menos desejada, nas pesquisas qualitativas. Na realidade, os autores recomendam que uma descrição do tempo e do contexto no qual os achados da pesquisa foram descobertos acompanhe os resultados do estudo. Esta descrição do tempo e do contexto de cada caso estudado pode ser encontrada no capítulo específico de apresentação individual dos casos, que serviu de base para o capítulo de discussão dos resultados.

Ao aplicar estes recursos para aumentar a confiabilidade da pesquisa, procurou-se tomar os devidos cuidados para evitar os riscos apontados por Stake e Mintzberg nesse sentido. Stake (2006, p.85) alerta os pesquisadores sobre “o risco de não conseguir ver a floresta por meio das árvores” caso eles se apeguem demais aos inúmeros métodos sugeridos para aumentar a confiabilidade da pesquisa qualitativa. Esta mesma preocupação também é demonstrada por Mintzberg (2005) quando ele observa que os pesquisadores muito preocupados com o rigor metodológico de suas pesquisas podem falhar ao torná-la inspiradora.

Por outro lado, também foi considerada a crítica de Huberman e Miles (2002) em relação à espessura dos capítulos ou seções sobre metodologia da pesquisa dos relatórios de estudos qualitativos. Os autores recomendam a todos os pesquisadores que pretendem avançar na abordagem qualitativa que compartilhem mais detalhes sobre o método de análise utilizado no estudo, dando mais peso ao capítulo de metodologia da pesquisa.

Apesar do empenho em procurar registrar detalhes de todas as etapas de análise e a síntese dos dados, ainda fica a sensação de estar faltando algo na descrição

deste processo. Talvez seja a etapa não codificável que Weick (1989) afirma existir nos processos de análise e de síntese das pesquisas qualitativas e que é baseada em *insights* do pesquisador. Langley destaca a diferença entre análise e interpretação, citando Mintzberg (1989) quando argumenta que a análise não produz síntese e reconhece a existência de um “elemento criativo” no processo de síntese e de interpretação dos resultados (LANGLEY, 1999 p. 707).

### **3.4.2 Questões Éticas da Pesquisa**

Pesquisas organizacionais requerem interações com os participantes do estudo, como ocorreu aqui com 45 entrevistados nas quatro organizações estudadas.

As três maiores preocupações éticas para os participantes das pesquisas organizacionais são o anonimato, a confidencialidade e a invasão de privacidade (BERG, 2004; FONTANA e FREY, 2005; BABBIE, 2007). Estes três aspectos éticos foram levados em consideração antes da coleta de dados.

Embora este trabalho tenha utilizado a técnica de bola de neve para entrevistar atores importantes para os estudos de caso, todas as entrevistas foram negociadas diretamente com os potenciais participantes, sem interferência do nível superior. No início de cada entrevista o pesquisador apresentava o objetivo da pesquisa, solicitava autorização para gravar a entrevista em áudio e garantia o anonimato e a confidencialidades no tratamento das informações coletadas em relação ao seu compartilhamento com outros entrevistados ou pessoas da mesma organização. Antes de iniciar as perguntas, o pesquisador também deixava o entrevistado à vontade para se recusar a responder qualquer questão que pudesse gerar desconforto.

Todos os entrevistados autorizaram a gravação da entrevista e nenhum deles deixou de responder as perguntas do roteiro. A impressão que o pesquisador teve a respeito, após refletir sobre o processo de condução de cada entrevista realizada, é que, praticamente, todos os entrevistados demonstraram estar à vontade durante a entrevista, exceto um participante da Hydro-Quebec que demonstrou desconforto e dificuldade em relação ao idioma, necessitando de um colega de trabalho para atuar como intérprete.

### 3.4.3 Lições Aprendidas com o Método da Pesquisa

Seguindo a recomendação de Huberman e Miles (2002), uma reflexão sobre o processo de planejamento e desenvolvimento da metodologia adotada nesta pesquisa aponta as seguintes lições aprendidas:

- Existe uma diferença considerável entre o previsto no projeto de tese e o efetivamente realizado neste estudo. Ficou bastante claro o motivo da desconfiança de Polkinghorne (1997, p. 4) frente aos relatórios de “pesquisa higiênica”, onde o que foi feito é precisamente o que foi planejado, especialmente em se tratando de um programa sanduíche realizado em dois países (batizado pelo grupo de pesquisa em Gestão Estratégica de Pessoas da USP como sanduíche *Big Mac*), com dois co-orientadores e quatro campos distintos de pesquisas empíricas.
- O pesquisador teve que lidar com a ansiedade de ter somente três casos estudados, uma vez que o quarto caso surgiu bem mais tarde, na segunda etapa do sanduíche, ocorrida na Austrália. Aliás, vale destacar que esta segunda etapa nem estava contemplada no projeto da tese e só foi concretizada posteriormente através do apoio da CAPES e do convênio da USP com a *Melbourne University* e o *Department of Education, Science & Training* do governo australiano. Considerando a riqueza adicionada ao estudo pela escolha da quarta empresa, pode-se dizer que valeu a pena ter paciência e selecionar cuidadosamente o caso.
- Devido à riqueza dos dados coletados, a maioria das categorias emergiu do campo, não da revisão teórica, ocorrendo, assim, uma desconstrução do modelo conceitual elaborado no projeto de tese com base na revisão bibliográfica e inicialmente realizada com literatura disponível no Brasil. De fato, os dados coletados no campo exigiram várias revisitas à literatura, girando constantemente a roda da pesquisa (*research wheel*) – processo típico da abordagem reflexiva emprestada da análise do discurso organizacional onde revisão bibliográfica e coleta de dados empíricos caminham paralelamente. Além do mais, o acesso à literatura disponível nas duas universidades



estrangeiras facilitou o processo e contribuiu significativamente para a compreensão do conhecimento atualmente existente sobre o fenômeno em estudo.

- A flexibilidade proporcionada pelo método de estudo de casos com abordagem qualitativa provou ser uma característica valiosa, possibilitando fazer adaptações ao longo do processo de pesquisa.
- A utilização de *software* de análise qualitativa também não havia sido planejada no projeto de pesquisa, mas o impacto de sua aplicação recompensou o esforço e o tempo dedicado ao aprendizado da ferramenta.
- A abordagem interpretativa dos dados da pesquisa se mostrou bastante desafiadora, não somente na fase de análise do significado dos temas para os agentes sociais, como também na descrição do processo de síntese da pesquisa. O autor desta tese vivenciou a profundidade das palavras de Eisenhardt (1989, p. 539), quando alerta que esta etapa “é o coração da construção de teorias a partir de estudos de casos, mas também a parte mais difícil e menos codificada do processo”.
- A experiência como orientando da Prof<sup>ca</sup>. Cynthia Hardy durante os quatro meses de sanduíche na Universidade de Melbourne ampliou significativamente o aprendizado sobre a metodologia de pesquisa. Embora não tenha adotado como método principal deste trabalho a análise do discurso organizacional estudado no Centro Internacional de Pesquisa em Discurso Organizacional – *ICRODSC*, por não ser ele o mais adequado para o objetivo desta pesquisa, foi utilizada a abordagem do método do discurso na análise de conteúdo, adicionando-se o caráter reflexivo do pesquisador que considerou sua interpretação e reflexão nas referências aos dados empíricos. Segundo a Prof<sup>ca</sup>. Cynthia Hardy, este é um passo fundamental para iniciar a jornada na metodologia de análise do discurso organizacional.

### 3.5 Síntese

A tabela 3.7 apresenta uma síntese das decisões metodológicas desta pesquisa.

**Tabela 3.7 Resumo das Decisões Metodológicas da Pesquisa**

CARACTERÍSTICA	DECISÕES METODOLÓGICAS
Posição Ontológica do Autor Premissa sobre a Realidade	Antifundamentalista (Relativista) Realidade é socialmente construída
Posição Epistemológica do Autor Meta do Paradigma	Paradigma Interpretacionista (Hermenêutica) Encontrar padrões de significados para compreender a construção social da realidade
Abordagem da Pesquisa	Qualitativa: <i>análise visual</i> da qualidade dos dados, não estatística
Estratégia da Pesquisa	Estudo de Multicasos
Critérios de Seleção dos Casos	Configuração Organizacional (MINTZBERG, 2007) Origem (fora dos Estados Unidos) Diferentes setores com exposição a eventos críticos e transformações Liderança no setor ou mercado Propriedade de capital Acesso ao campo
Principal Fonte de Dados Primários	Gerentes e Profissionais das organizações
Principal Fonte de Dados Secundários	Biografia oficial de cada empresa
Técnicas de Coleta de Dados	Entrevistas em profundidade e pesquisa documental
Estratégia de Análise e de Interpretação dos Resultados da Pesquisa	Análise moderna de conteúdo com enfoque analítico do discurso Redução de dados com o software N-Vivo7 de análise qualitativa Análise individual dos casos Análise cruzada dos casos
Validação e Confiabilidade da Pesquisa	Triangulação de Fonte de Dados Triangulação de Métodos de Coleta de Dados Validação dos Estudos de Casos Criação de Banco de Dados da Pesquisa Encadeamento das Evidências
Questões Éticas da Pesquisa	Desenvolvimento de check-list para condução de entrevistas para garantir: anonimato, <i>confidencialidade</i> e privacidade.

Fonte: Autor.

## **4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS**

Uma síntese de cada caso estudado é apresentada de forma individual, abrangendo uma visão geral da empresa, sua configuração organizacional, uma síntese dos artefatos mais tangíveis da cultura organizacional, o propósito e a estratégia da organização, o significado das pessoas no trabalho para a liderança e o papel principal da área de gestão de pessoas. O conteúdo de cada caso foi elaborado a partir dos dados primários (entrevistas e observações diretas) e dos dados de diversas fontes secundárias, incluindo-se os livros com as biografias oficiais publicados pelas empresas estudadas.

Cada caso é acompanhado de um quadro que apresenta a ênfase das categorias que emergiram da pesquisa de campo – extraído do software N-Vivo7 após análise de conteúdo, sendo que a coluna 'Fontes' apresenta a quantidade de pessoas entrevistadas, enquanto a coluna 'Referências' mostra a quantidade de vezes em que os entrevistados fizeram referência àquela categoria. Vale destacar que não se trata do número de vezes que aquela palavra (título da categoria) apareceu no texto, mas sim da quantidade de vezes que o argumento-chave (bloco de afirmações e razões que formam o conteúdo e dá força para a posição defendida pelo autor) é identificado no texto, conforme a técnica sugerida por Fletcher e Huff (1990) apresentada no capítulo de metodologia da pesquisa.

Vale destacar que este capítulo apenas apresenta os casos, enquanto que a discussão dos resultados será feita no próximo capítulo.

### **4.1 Caso Novozymes (Dinamarca)**

A Novozymes é uma empresa multinacional dinamarquesa líder em bioinovações e em produção de enzimas e microorganismos para aplicação industrial.

#### **4.1.1 História da Novozymes**

A Novozymes foi criada em 2000 a partir da separação do novo negócio de enzimas dos negócios tradicionais da Novo Nordisk, uma dos maiores multinacionais da indústria farmacêutica, criada na Dinamarca na década de 1930. A Novozymes é uma empresa de capital aberto com ações cotadas na Bolsa de Valores de Copenhague e com faturamento anual de US\$ 1 bilhão.

Hoje, a Novozymes possui o maior portfólio de enzimas e microorganismos do mundo, com mais de 700 produtos aplicados em 40 indústrias e utilizados em 130 países. A base para todas as pesquisas na Novozymes é o estudo de processos biológicos. O conhecimento adquirido desse trabalho é usado para refinar as técnicas de produção e desenvolver novos produtos. A empresa faz uso da diversidade da natureza e de uma avançada base biotecnológica para melhorar o desempenho de processos industriais, substituindo as tradicionais soluções químicas poluentes de mais de 40 tipos de indústrias.

As soluções biológicas da Novozymes facilitam desde a remoção de gordura hidrogenada (trans) dos detergentes, até a produção mais limpa de papel, panificação, sucos, vinho, têxtil, xarope, couro, cerveja, solventes orgânicos e os avanços no desenvolvimento de biocombustíveis. Os microorganismos e biopolímeros lançados pela empresa, a partir de 2004, também oferecem grande potencial de aplicação em vários processos industriais. Eles são embriões de novos negócios que representam o início de um novo ciclo de negócios visando a longevidade da organização.

A Novozymes possui mais de 5.000 patentes e coordena simultaneamente mais de 100 projetos de pesquisa em sua rede de inovação biotecnológica, envolvendo universidades, governos, clientes, parceiros líderes em tecnologia. Possui 11 centros de pesquisa e de produção na Dinamarca, Suécia, Estados Unidos, Brasil, China e Japão e emprega 5.300 pessoas, sendo que 1.000 são especialistas e trabalham nos centros de pesquisa e desenvolvimento, dos quais 500 são cientistas com PhD em várias áreas do conhecimento.

#### 4.1.1.1 A questão da Bioética

Desde a sua criação, a indústria de biotecnologia tem enfrentado questões relacionadas à bioética. Porém, com os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001 e as ameaças de bioterrorismo na Europa, instalou-se uma crise de bioética nas indústrias com base biotecnológica (NORDIC COMMITTEE ON BIOETHICS, 2001). Por utilizar tecnologia genética e ter processos de produção baseados em organismos geneticamente modificados, a Novozymes foi bastante afetada pela crise de confiança dos investidores e da sociedade, justamente num momento em que negociava a aquisição de pequenas empresas de biotecnologia, de pesquisa genética e de desenvolvimento de microorganismos.

Para minimizar os impactos da crise de confiança, a Novozymes lançou, em 2002, um programa mundial de diálogo e engajamento com todos os *stakeholders*, que neste tipo de indústria inclui, além dos *stakeholders* tradicionais, as facções religiosas, órgãos de segurança e saúde pública e comitês internacionais de bioética. A empresa também se inscreveu no *Dow Jones Sustainability Index*.

Além disso, Novozymes aumentou a intensidade do diálogo com seus empregados, levando mais informações sobre bioética e transformando-os em porta-vozes da organização, incentivando-os a se engajarem com a sociedade e a levar informação, argumentos e posicionamento perante tais questões polêmicas.

A empresa unificou os comitês internos de Responsabilidade Social e de Bioética, criou um grupo permanente de estratégia para o desenvolvimento da sustentabilidade *SDSG*, provocou debates e expandiu os canais de relacionamento com todos os *stakeholders*. A Novozymes também iniciou a análise do ciclo de vida de todos os seus produtos e aderiu a todos os princípios do *Global Compact*.

Como resultado dessas iniciativas globais, a Novozymes conseguiu estreitar o relacionamento com seus diversos *stakeholders* e adquirir mais confiança de seus acionistas, tendo se tornado, em 2003, o *benchmarking global* em diálogo

com *stakeholders* no *Dow Jones Sustainability Index* (SAM RESEARCH, 2003). Conseguiu, ainda, efetuar as aquisições necessárias para complementar suas competências e consolidar sua plataforma mundial de pesquisa e desenvolvimento biotecnológico.

#### **4.1.2 Configuração Organizacional: Empreendedora**

Dentre os quatro tipos ideais de configuração organizacional propostas por Mintzberg (2007), os dados do campo confirmam que a característica predominante da Novozymes é do tipo empreendedora. A empresa foi idealizada, criada e é controlada por um líder com forte expressão, cuja carreira como cientista e pesquisador de enzimas e microorganismos, e, depois, como presidente da nova organização, parece ser bastante respeitada pelas pessoas entrevistadas.

A Novozymes é fruto de um processo de *spin-off* e opera num ambiente bastante competitivo e dinâmico – características do tipo empreendedora. O processo preferido da estratégia é o visionário, fortemente presente na cultura organizacional. A relação da organização no seu contexto é marcada por forte preocupação em se manter afinada com os acontecimentos, se possível, influenciar as questões políticas e socioculturais relacionadas à bioética que influenciam a evolução da indústria de biotecnologia. Com apenas oito anos de existência, a Novozymes tem conquistado a liderança mundial em bioinovações e continua em franca expansão de seus negócios.

#### **4.1.3 Evidências da atual Cultura Organizacional**

O pesquisador não teve a oportunidade de visitar a sede mundial da Novozymes, na Dinamarca, mas visitou a sede da Novozymes Latin America, localizada em Araucária, região metropolitana de Curitiba, Paraná, Brasil, onde funciona a unidade de produção, comercialização e o escritório central para toda a América Latina.

Na ocasião, dois fatos, especial, chamaram a atenção durante a visita. O primeiro é a organização, simplicidade e leveza do ambiente, tanto nas instalações administrativas como na fábrica. Essa impressão de ambiente *clean* está presente também no *website* e nos relatórios da empresa. O segundo ponto de atenção foi o tamanho da estrutura da diretoria *People & Organization*, responsável pelos quase 1.000 empregados em toda a América Latina. Na verdade, a diretoria toda está instalada em duas salas pequenas, uma sala da diretora e a outra da sua assistente. Apesar de estar instalada num parque industrial, ao se entrar nas instalações administrativas da Novozymes tem-se a impressão de estar entrando em uma casa. O jardim é muito bem cuidado, as salas são bastante arejadas com cores em tom pastel e com a maioria de suas janelas voltadas para o jardim.

A estrutura organizacional é composta basicamente por três níveis hierárquicos. Somente na área operacional algumas funções possuem um quarto nível, o de líder de equipe. O pessoal do escritório usa traje informal. A comunicação demonstra ser também informal e direta. As normas são escritas em linguagem simples, direta e concisa. Devido à localização remota da unidade, a maioria das pessoas almoça no próprio refeitório da empresa.

#### **4.1.4 Propósito: Descobrir e Criar**

O propósito ou missão da Novozymes, segundo o seu idealizador e presidente, é apresentado no *Novozymes Touch* da seguinte forma "Quando a Novozymes foi criada, fizemos uma promessa ao mundo: *Desesvendar a tecnologia mágica da natureza*" (RIISGAARD, 2000 p. 8). O objetivo estratégico da Novozymes é desenvolver novas áreas de negócios, aplicando seu conhecimento em biotecnologia e sua competência para inovação. A empresa está ampliando seu negócio principal de enzimas para se tornar um fornecedor mundial de soluções biológicas.

A criação do *Novozymes Touch* (Toque Novozymes) ocorreu no mesmo ano em que a empresa tornou-se independente e foi realizada em parceria com a área de gestão de pessoas. O Toque Novozymes é composto por um conjunto de normas,

crenças, valores e propósitos que fundamentam as políticas e as estratégias da organização, destacando como a organização deve fazer seus negócios, o que se espera uns dos outros e a responsabilidade socioambiental da organização. É um elemento simbólico da cultura organizacional que, segundo Fleury e Fischer (1989), define um conjunto de valores e pressupostos básicos, capaz de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional.

#### **4.1.5 Estratégia: Inovação**

O rápido crescimento da Novozymes ocorreu por meio de aquisição de empresas detentoras de tecnologias e conhecimentos necessários à complementação de competências para a realização das inovações tecnológicas ocorridas desde a sua criação. Em 2001, a Novozymes criou o *Biotechnology Business Development Group – BBD*, grupo multidisciplinar composto por profissionais dos centros de P&D e das áreas de marketing e de vendas. O grupo foi constituído para alavancar a liderança tecnológica da Novozymes na descoberta, desenvolvimento e lançamento de novas enzimas, microorganismos, proteínas biofarmacêuticas e biopolímeros para aplicação industrial.

O grupo BBD também atua como incubador de vários embriões de novos negócios, garantindo que eles estarão com as devidas competências antes de se tornarem unidades de negócios. Em 2002, a área de microorganismos industriais deixou a incubadora e se tornou a unidade de negócio *Novozymes Biologicals*.

Em parceria com o Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação da Dinamarca, a Novozymes criou a *Biotech Research Academy* para financiar a formação de jovens doutorandos com alto nível de treinamento internacional. As academias de pesquisas são dirigidas por pesquisadores seniores da Novozymes que atuam também como orientadores dos jovens doutorandos.

A organização investe em torno de 15% do seu faturamento anual em três linhas de pesquisa e desenvolvimento: enzimas, microorganismos & biopolímeros e bioproteínas, aplicando modernas técnicas de biotecnologia, como engenharia



genética, química protéica avançada e engenharia protéica que formam o alicerce da sua ampla plataforma de pesquisa e desenvolvimento.

O compartilhamento do conhecimento e de melhores práticas em toda a organização ocorre por meio de uma rede de intranet, conectando todos os pesquisadores dos departamentos de P&D, academias de pesquisa, grupos de desenvolvimento de negócios em biotecnologia, parceiros tecnológicos, órgãos do governo, clientes e fornecedores.

Para desenvolver e manter uma forte cultura organizacional orientada para a inovação e para a criatividade, a organização tem investido continuamente no desenvolvimento da liderança e de competências nos níveis organizacional, de equipes e individual. A organização também possui um sistema de gestão ilustrado por um triângulo dourado composto de três partes — no seu ápice está o *Novozymes Touch*, no meio do triângulo estão as políticas e os padrões da Novozymes (as regras do jogo) e na sua base estão as estratégias.

Enquanto o *Novozymes Touch* é um documento inalterável, as políticas, os padrões e as estratégias são documentos dinâmicos que podem ser mudados frequentemente. Na proposta de Collins e Porras (1994), pode-se dizer que o *Novozymes Touch* simboliza o núcleo *yin*, difundindo sua ideologia central que serve de guia e vínculo ao longo de toda a sua história, enquanto que a dinâmica das políticas, padrões e estratégias representam o *yang* do símbolo milenar da filosofia chinesa sobre o princípio de dualidade.

#### **4.1.6 Performance Organizacional: Criação de Novos Produtos**

A organização possui indicadores tradicionais, mas um dos indicadores de performance mais importantes para a Novozymes é a participação dos novos produtos no faturamento da empresa. Em 2007, os novos produtos responderam por quase metade do faturamento, comparados com menos de 10% em 2000.

Outro indicador de inovação também destacado nas entrevistas é o tempo médio entre a descoberta de uma nova enzima e o desenvolvimento e lançamento de

um novo produto no mercado. Atualmente, esse tempo é de 10 meses, enquanto que há oito anos levava em média 5 anos (AUNSTRUP, 2000).

Segundo os entrevistados, a Novozymes é reconhecida como *benchmarking* mundial em descoberta e lançamento de novas enzimas e microorganismos. Nos últimos sete anos, a Novozymes lançou 46 novas enzimas no mercado mundial, enquanto a sua maior concorrente lançou menos da metade.

#### **4.1.7 Significado das Pessoas no Trabalho: Fonte de Inovação**

Para a liderança da Novozymes as pessoas são a fonte de inovação e do conhecimento que alavancam e garantem a sustentabilidade da organização. A organização acredita, valoriza e promove um clima propício para a geração de *insights* e *feedbacks*, tanto interno (empregados) como externo (clientes, fornecedores, parceiros e comunidade).

É evidente a predominância da filosofia humanista de Milton (1970), porém, com forte percepção do indivíduo como ator social evidenciada pela forma que a Novozymes enfrentou a crise de confiança e a questão de bioética. A liderança não apenas acredita que a inovação nasce da interação das redes de relacionamentos, da diversidade e da complementação de competências, como também tem promovido esse tipo de interação, investindo fortemente no desenvolvimento das redes de relacionamento, tanto interna como externa.

#### **4.1.8 Gestão Estratégica de Pessoas: Comprometimento**

A partir de 2003, paralelamente ao processo de aquisições, a Novozymes deu início ao processo de globalização do RH e à ampliação do seu escopo para Pessoas e Organização (*People & Organization - P&O*), consolidado em 2004. A globalização do *P&O* tem os seguintes objetivos: assegurar que as estratégias, processos e ferramentas de RH estejam baseados no *input* de todas as áreas da Novozymes; melhorar os serviços locais através da utilização da expertise

disponível globalmente; dar suporte aos gestores por meio de uma perspectiva global dos serviços e iniciativas relacionadas à gestão de pessoas.

O P&O da Novozymes opera em forma de rede auto-organizante, liderada por um grupo estratégico de *Pessoas & Organizações* composto pelo vice-presidente, diretores regionais, desenvolvedores organizacionais e diretores de funções globais. Tanto o P&O como os departamentos de pesquisa e desenvolvimento da Novozymes são estruturados de forma matricial<sup>6</sup>, justamente por responder eficazmente às mudanças e oportunidades do contexto. Segundo um dos entrevistados:

*"O RH, ao mesmo tempo em que contribuiu para o desenvolvimento organizacional, precisou passar por inovações significativas em sua estratégia, funções e práticas de gestão de pessoas, visando o alinhamento da área com a estratégia de inovação da Novozymes".*

O papel estratégico da área de P&O é garantir uma cultura organizacional fundamentada nos princípios do *Novozymes Touch* e ter as pessoas da organização preparadas para o futuro e orientadas para a inovação e para a criatividade. Para tanto, os processos operacionais de RH foram terceirizados ou transferidos para outras áreas, como, por exemplo, os controles de frequência e de folha de pagamento, que passaram a ser realizados pela área financeira. Com isso, os profissionais de P&O passaram a ocupar seu tempo e seus recursos com atividades estratégicas, alinhadas aos objetivos da organização e voltadas para o desenvolvimento de competências e da criatividade das pessoas, da comunicação, do clima e comprometimento organizacional.

Um estudo feito por Bosquetti, Parolin, Albuquerque e Santos (2006) sobre o *link* entre gestão de pessoas e estratégia de inovação da Novozymes já apontava o papel estratégico de P&O na criação desse clima para a inovação.

---

<sup>6</sup> Segundo Vasconcellos e Hemsley (2003) a estrutura matricial é considerada a mais viável para organizações que operam em ambientes inovativos.

#### 4.1.9 Ênfase das Categorias de Análise

A tabela 4.1 apresenta a ênfase dada às categorias de análise dos temas em estudo que emergiram das entrevistas realizadas na Novozymes.

**Tabela 4.1 Ênfase das Categorias de Análise do Caso Novozymes**

TEMA E CATEGORIA	FONTES	REFERÊNCIAS	ÊNFASE*
<b>Propósito da Organização</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descobrir soluções</li> <li>▪ Criar / Inventar</li> <li>▪ Liderar</li> </ul>	6	17 15 8	2,83 2,50 1,33
<b>Estratégia Empresarial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inovação</li> <li>▪ Rede de conhecimento</li> <li>▪ Crescimento por aquisição empresas P&amp;D</li> </ul>	6	17 11 6	2,83 1,83 1,00
<b>Performance Organizacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento de Produtos / soluções</li> <li>▪ <i>Time to market</i> (tempo entre a descoberta e o lançamento de um novo produto)</li> <li>▪ Liderança mundial</li> <li>▪ Satisfação dos clientes</li> </ul>	6	18 13 9 8	3,00 2,16 1,50 1,33
<b>Significado das Pessoas no Trabalho</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fonte de Inovação da Novozymes</li> <li>▪ Diferencial Competitivo da Novozymes</li> <li>▪ Ativo mais precioso da empresa</li> </ul>	6	17 15 8	2,83 2,50 1,33

(\*) Ênfase = Referências / Fontes

Fonte: Autor (extraído dos resultados da aplicação do software N-Vivo7)

#### 4.1.10 Eventos Críticos na Trajetória da Organização

Apesar de ser uma empresa jovem, a Novozymes já enfrentou um evento crítico em sua trajetória – crise de confiança devido a questões bioéticas. A tabela 4.2 descreve o evento de forma sucinta, apresentando as três dimensões da análise contextual-processual sugerido por Pettigrew (1987) para descrever eventos críticos na trajetória de estudos de casos longitudinais.

**Tabela 4.2 Evento Crítico na Trajetória da Novozymes**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO RESUMIDA</b>
<b>Contexto (por que)</b>	Os ataques terroristas de 11 de setembro de 2001 e as ameaças de bioterrorismo na Europa iniciaram uma crise nas indústrias com base biotecnológica (NORDIC COMMITTEE ON BIOETHICS, 2001). Por utilizar tecnologia genética e ter processos de produção baseados em organismos geneticamente modificados a Novozymes foi bastante afetada pela crise de confiança dos investidores e da sociedade.
<b>Conteúdo (o que)</b>	<p>Mudança no posicionamento da Novozymes perante seus stakeholders</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tornou o benchmarking em diálogo com stakeholders no <i>Dow Jones Sustainability Index</i> (SAM RESEARCH, 2003)</li> <li>- Recebeu o prêmio de melhor empresa para se trabalhar na Dinamarca em 2004</li> </ul> <p>Maior percepção dos empregados como atores sociais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparou e envolveu os empregados no engajamento com demais stakeholders</li> </ul>
<b>Processo (como)</b>	<p>Para minimizar os impactos da crise de confiança a Novozymes lançou um programa mundial de diálogo e engajamento com todos os <i>stakeholders</i>, que neste tipo de indústria inclui, além dos <i>stakeholders</i> tradicionais, as facções religiosas, órgãos de segurança e saúde pública e comitês internacionais de bioética.</p> <p>Aumentou o diálogo com os empregados levando mais informações sobre bioética, unificou os comitês internos de Responsabilidade Social e de Bioética, criou o grupo de estratégia para o desenvolvimento da sustentabilidade <i>SDSG</i>, provocou debates e expandiu os canais de relacionamento com todos os <i>stakeholders</i>, iniciou análise do ciclo de vida dos seus produtos, e aderiu a todos os princípios do <i>Global Compact</i>.</p>

Fonte: Autor.

A análise e discussão do caso Novozymes está descrita em capítulo posterior, após a apresentação dos casos Hydro-Quebec, Lonely Planet e Semco.

#### **4.2 Caso Hydro-Quebec (Canadá)**

A Hydro-Quebec está entre as três maiores empresas do setor de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica do continente americano. Proprietária do maior parque gerador de eletricidade a partir de fontes renováveis do Canadá e do mais extenso sistema de transmissão de energia elétrica da América do Norte, a Hydro-Quebec fornece eletricidade para oito milhões de habitantes da Província de Quebec e seu excedente de geração abastece parte do sistema elétrico americano no Estado de New York. A Hydro-

Quebec emprega 19.500 profissionais e possui reconhecida competência na gestão integrada do setor elétrico, com destaque para a operação do sistema elétrico em situações climáticas extremas.

A empresa também é reconhecida internacionalmente pelas inovações geradas em seu centro de pesquisa e desenvolvimento, um dos maiores do setor elétrico mundial. A Hydro-Quebec é controlada pelo Governo de Quebec que detém 100% do seu patrimônio, avaliado em US\$ 68 bilhões. A empresa possui concessão exclusiva para operar na província de Quebec e tem se beneficiado da abertura do mercado norte-americano, fornecendo seu excesso de capacidade de geração a um preço bem maior que a tarifa praticada na sua área de concessão. A empresa possui poderoso fluxo de caixa, com receita anual de US\$ 13 bilhões, que possibilita ter seus investimentos financiados praticamente por recursos próprios (HYDRO-QUEBEC, 2008).

#### **4.2.1 História da Hydro-Quebec**

A Hydro-Quebec possui 65 anos de história, mas para atingir o objetivo deste estudo de casos sua trajetória foi dividida em três fases: a *primeira* fase se inicia em 1944, com a criação da empresa, com destaque para o período entre 1963 até 1980; a *segunda* fase compreende o período de 1981 até 1995 e a *terceira* fase abrange o período de 1996 até 2008.

##### **4.2.1.1 Primeira Fase**

Bolduc, Hogue e Larouche<sup>7</sup> (1979, 1984, 1989), ao publicarem a terceira edição de *Québec: un siècle d'électricité*, contam que a Hydro-Quebec foi criada em 1944 com a estatização de pequenas empresas de energia elétrica na região de Montreal, mas foi somente a partir da década de 1960 — com a concessão de exploração do potencial hidroelétrico do norte de Quebec, além da aquisição das

---

<sup>7</sup> André Bolduc iniciou sua carreira na Hydro-Quebec em 1963 como analista econômico e deixou a organização em 1985 como Assistente do CEO. Clarence Hogue iniciou sua carreira de jornalista na Hydro-Quebec em 1956 e faleceu em 1980 como relações públicas da empresa. Daniel Larouche foi consultor econômico-financeiro da Hydro-Quebec por 15 anos (1975-1990).

dez maiores empresas de eletricidade, de 45 cooperativas e de vários sistemas de distribuição municipal, em 1963 —, que a Hydro-Quebec iniciou seu crescimento como empresa nacionalizada, um marco da revolução silenciosa de Quebec (*Révolution tranquille*).

Para neutralizar forças políticas e garantir o desenvolvimento da nova companhia, o governo nomeou os executivos seniores das empresas adquiridas para serem, por um período de dez anos, membros do conselho de administração da Hydro-Quebec, proporcionando autonomia de gestão. O corpo técnico das empresas se uniu diante do desafio de explorar o grande potencial hidroelétrico de Quebec.

Ao longo dos 17 anos seguintes, a Hydro-Quebec, por meio de sua competência em construção de hidroelétricas, contribuiu significativamente para o desenvolvimento econômico, social e cultural da província. Ao contar a história da construção do maior sistema de transmissão<sup>8</sup> de energia elétrica do Canadá, Jean-Louis Fleury (1999) destaca que a Hydro-Quebec foi a primeira empresa norte-americana a introduzir o idioma francês na operação técnica dos sistemas. A empresa também possibilitou a criação de uma das melhores faculdades de engenharia do Canadá, a *Montreal's École Polytechnique* e serviu de fonte de aprendizado para uma legião de engenheiros de classe mundial. Além disso, os engenheiros tiveram a oportunidade de construir a maior barragem do mundo, de introduzir um sistema inovador de transmissão de energia e de criar o maior e mais sofisticado centro de pesquisa do setor elétrico mundial. Nessa fase, os empregados da Hydro-Quebec ou *Hydro-Québécois* desfrutavam de grande prestígio na sociedade.

A empresa era um grande símbolo de conquista dos Québécois. Um dos entrevistados com 30 anos de carreira na empresa, afirma: "*Hydro-Quebec era o nosso sobrenome.*"

---

<sup>8</sup> Jean-Louis Fleury, ex-diretor de transmissão da Hydro-Quebec conta que em menos de uma década a empresa havia construído mais de 30 mil km de redes em regiões com inverno de 40 graus abaixo de zero e implantado o primeiro sistema de transmissão em corrente contínua do mundo.

Bolduc, Hogue e Larouche (1989, p. 9) afirmam que “a história da Hydro-Quebec é mais do que a história de uma corporação ou de uma importante indústria ... ela é, em muitos aspectos, um reflexo fiel da própria história econômica, política e social da Província de Quebec”.

A Hydro-Quebec gozava não somente de grande prestígio, mas também de grande poder de influência nas decisões do Governo de Quebec. Um estudo de caso elaborado pelo Professor Taïb Hafsi (1999, 2001), da *École des Hautes Études Commerciales - HEC Montreal*, descreve uma grande mudança na gestão da Hydro-Quebec, a partir de 1978, com a substituição dos membros do Conselho não mais por critério técnico, mas por indicações políticas, e com a nomeação, em 1981, do novo Presidente, Guy Coulombe, um servidor público formado em sociologia, sendo o primeiro executivo recrutado fora da companhia que tinha como missão modernizar a gestão da empresa. Segundo Hafsi (2001, p. 559), “a Hydro-Quebec atingiu um nível tão alto de legitimidade e independência que já não precisava mais do governo – um fato difícil de ser aceito pela maioria dos políticos”.

#### **4.1.1.2 Segunda Fase**

Logo após ter sido nomeado também como Presidente do Conselho de Administração - CAD, Guy Coulombe publicou uma nova filosofia de gestão, declarando que a Hydro-Quebec não poderia mais ser uma construtora de infraestrutura e teria que ser uma empresa com visão moderna, orientada para o mercado. O CEO (agora também Presidente do CAD) se comprometeu a implantar na Hydro-Quebec o modelo de gestão empresarial mais moderno do mundo, através da reestruturação e da racionalização de suas atividades (HAFSI, 2001). Resumidamente, a filosofia implicava em reengenharia, demissões e outras mudanças que tinham como objetivo reduzir os custos operacionais e o poder dos engenheiros. Este último objetivo parecia ser o mais forte, uma vez que, segundo Hafsi (1999, p. 6), “a Hydro-Quebec estava obtendo lucro de \$ 800 milhões, um dos mais altos da sua história. Então, na mente das pessoas não havia necessidade de se fazer mudanças drásticas”.



O autor (2001, p. 562) afirma ainda que, após cinco anos da 'nova filosofia de gestão profissional', a empresa estava vivendo a pior situação de sua história. Todas as novas construções foram paralisadas, os consumidores tinham que enfrentar apagões (*blackouts*) constantes, a qualidade dos serviços havia sido deteriorada, os sistemas elétricos estavam sucateados e o clima organizacional estava caótico. A Hydro-Quebec deixou de ser a empresa mais admirada da província, transformando-se numa empresa incapaz de responder às demandas do mercado.

No entendimento de Hafsi (2001, p. 563), "ninguém estava pronto para trocar o orgulho de pertencer à empresa mais admirada da província para trabalhar numa concessionária maçante (*boring*), por mais lucrativa que ela pudesse ser". Segundo ele, "os empregados eram acostumados a práticas civilizadas de gestão de pessoas, baseadas na confiança e no respeito mútuo". Ele argumenta ainda que "apesar de ter estudado sociologia, Coulombe foi fortemente influenciado pela sua carreira como servidor público e pelo conceito simplista de que uma organização eficiente era simplesmente burocracia Weberiana bem azeitada" (HAFSI, 2001, p.565).

Em sua tese de doutorado sobre difusão estratégica em situações de complexidade, Christiane Demers (1990) estudou o caso da Hydro-Quebec e concluiu que "as complexidades da vida organizacional não foram consideradas. Relações de causa-efeito foram assumidas como lineares e os sentimentos das pessoas foram ignorados ou considerados uma aberração a ser corrigida." (DEMERS, 1990 p. 198).

Chanlat, Bolduc e Larouche (1984), ao estudar a gestão da cultura da Hydro-Quebec, destacam que a reestruturação de uma organização, por mais adequada que seja, jamais pode eliminar a organização informal, que, no caso em estudo, era bastante poderosa em razão da coesão do seu quadro de pessoal. Para os autores, a eficácia da organização formal depende, em boa parte, da colaboração e do apoio da organização informal que existe nas grandes empresas.

As duas organizações podem caminhar na mesma direção ou em direções opostas, porém, segundo Chanlat *et al* (1984) os conflitos entre esses dois tipos

favorecem a organização informal por enfatizar o aspecto emocional e as relações de solidariedade, obtendo mais facilmente a conformidade as suas regras, pelos seus membros, graças ao fato de seu sistema de recompensas (aceitação, senso de pertencimento, congruência de valores e de objetivos pessoais com os da organização) ser definitivamente mais eficaz do que o da empresa, baseado apenas em salário, promoção e garantia de trabalho.

De acordo com Chanlat et al (1984) na organização formal, os interesses do indivíduo estão inteiramente sujeitos à lógica da organização. As tarefas a cumprir não levam em conta nem os desejos dos indivíduos nem suas diferenças individuais. O homem é reduzido ao estado de robô que pode ser substituído indiferentemente sem que isso crie dificuldades.

Para Chanlat, Bolduc e Larouche (1984), o processo de burocratização da Hydro-Quebec enfatizando a multiplicação de regras impessoais e a predominância da comunicação escrita, mascarou, durante muito tempo, a frequência e a intensidade das atividades da palavra e do diálogo dentro da organização. Os autores percebem que, para a grande maioria dos empregados da Hydro-Quebec, com efeito, o atendimento do padrão técnico exigido de suas tarefas não se constituía em um problema, mas, sim, a forma como passaram a ser percebidos e tratados pela alta direção que perdeu de vista a influência que a palavra, o diálogo e as relações interpessoais exercem no coração da gestão.

Em 1989, a empresa apresentava problemas de toda ordem, exceto financeira, e estava enfrentando a maior e mais longa e violenta greve da sua história. Coulombe tinha perdido o controle da empresa e o governo teve que intervir nomeando um novo presidente para a Hydro-Quebec, o advogado Richard Drouin, que se tornou o 'líder da esperança', cujo maior desafio era lidar com um quadro de pessoal altamente desmoralizado e desmotivado. Para tentar reverter a situação, o novo presidente lançou um programa de qualidade total envolvendo todos os empregados e gestores da empresa. Seu estilo gerencial era o oposto do ex-presidente e sua meta era restabelecer o respeito mútuo e o clima de cooperação (HAFSI, 2001, p. 566).

Hafsi (1999, p. 9) afirma que os resultados de seis anos de dedicação do novo presidente para reconstruir o clima organizacional foram percebidos como positivos, mas observa que grande parte dos empregados, em todos os níveis da organização, percebia que “a Hydro-Quebec era apenas um mero lugar para se trabalhar.” O autor também destaca que a Hydro-Quebec havia “perdido seu brilho perante o público” que a percebia como uma “grande organização mais preocupada com o lucro do que com o bem-estar da população” e que sua relação com o consumidor era “meramente comercial”.

Durante esse período, a empresa estava sendo acusada por ambientalistas e pela Nação Indígena *Cree* por ter causado grandes danos ambientais e culturais com os reservatórios e obras no norte da Província de Quebec. Segundo o autor, a cobertura na mídia apenas confirmava na mente do público que “a Hydro-Quebec era apenas mais uma empresa de grande porte, orientada para o lucro e completamente insensível ao seu papel social” (HAFSI, 1999, p.10).

#### **4.1.1.3 Terceira Fase**

Em 1996, o governo de Quebec convidou André Caillé para ser o novo presidente da Hydro-Quebec, após sua carreira bem sucedida à frente da concessionária de gás. André Caillé aceitou o desafio, recebendo carta branca do governo. Sob sua liderança carismática e com maior sensibilidade para o papel e responsabilidade socioambiental da Hydro-Quebec, a organização recuperou seus níveis de qualidade de serviço e um pouco do prestígio que desfrutava no passado, tanto por parte da sociedade como dos empregados (HAFSI, 2001).

A nova diretoria aderiu ao movimento de responsabilidade socioambiental corporativa iniciada pelas empresas do setor elétrico global após a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento - ECO-92, realizada no Rio de Janeiro. Assim como a maioria das empresas com parque gerador predominantemente hidroelétrico, a Hydro-Quebec entende que sua contribuição para o meio ambiente é obtida pela exploração de fontes renováveis como a construção de usinas hidroelétricas e eólicas e pelo investimento em pesquisa e desenvolvimento de inovações tecnológicas sustentáveis. Quanto às dimensões econômica e social, a Hydro-Quebec entende que seus esforços para

o atendimento à crescente demanda de energia elétrica oriunda de fontes renováveis e o fornecimento de energia elétrica, a preços módicos, tanto para a indústria como para os consumidores residenciais da Província de Quebec, bem como a prestação de serviços de qualidade e educação da comunidade quanto ao uso eficiente de energia representam sua principal contribuição para a sustentabilidade.

Além de um programa contínuo de comunicação institucional orientado para a sustentabilidade, a Hydro-Quebec criou o Comitê de Meio Ambiente e o Comitê de Responsabilidade Social que auxiliam os diretores em suas decisões estratégicas. A Empresa também possui um quadro de especialistas responsável pelas iniciativas de proteção do meio ambiente e de relacionamento com a comunidade.

A Hydro-Quebec participa ativamente dos principais fóruns organizados pela indústria energética e pela comunidade científica, a fim de acompanhar as melhorias nas ações ambientais e de desenvolvimento sustentável. Ela também organiza painéis de discussão e de informação, consultas públicas e encontros com analistas ambientais. Especialistas da empresa também representam a Hydro-Quebec nas iniciativas governamentais, principalmente no planejamento ambiental e no uso do solo.

Com a onda mundial de abertura do setor elétrico iniciada na Inglaterra com o *The British Model*<sup>9</sup> (BOSQUETTI, 1999), a Hydro-Quebec iniciou, a partir de 2000, sua estratégia de internacionalização, adquirindo ativos e participando de novos empreendimentos na América Central e América do Sul, porém, de forma mais conservadora em relação a outras grandes empresas do setor, como a Electricité de France (FERNANDES, BOSQUETTI e MILLS, 2006).

Em 2003, a Hydro-Quebec mudou seu slogan para "*Growing Strong*" (HYDRO-QUEBEC, 2003), contudo, segundo os entrevistados da área de estratégia, em 2005, a diretoria da Hydro-Quebec decidiu vender seus ativos fora do Canadá e

---

<sup>9</sup> O modelo Britânico de abertura do setor elétrico foi copiado por vários países, inclusive Canadá (em algumas províncias, mas não em Quebec) e EUA (na maioria dos Estados, inclusive o de New York, possibilitando a comercialização do excedente de energia gerado pela Hydro-Quebec).

focar no atendimento do seu mercado doméstico e na crescente demanda do Estado de *New York*. Os relatórios anuais confirmam o processo de venda dos ativos e enfatizam a responsabilidade socioambiental corporativa e o compromisso com o desenvolvimento sustentável de Quebec. Seu slogan passou a ser "*Our choice is clear... and clean*" (HYDRO-QUEBEC, 2006).

Em 2005, André Caillé assumiu a Presidência do Conselho de Administração da Hydro-Quebec e nomeou como seu sucessor Thierry Vandal, atual presidente da organização.

No final de 2004, a área de RH recebeu a missão de desenvolver o mapeamento dos riscos da empresa. O estudo apontou que 48% da força de trabalho iria se aposentar até 2012 e que o impacto na organização seria bem maior que todos aqueles causados por alterações climáticas ao longo da história da organização. Este estudo sensibilizou a alta direção, que decidiu criar uma vice-presidência de RH para conduzir um programa corporativo de sucessão e formação de profissionais, envolvendo uma parceria entre a empresa e as maiores faculdades de engenharia da Província de Quebec.

Segundo entrevista com Geza Joos, Professor da Faculdade de Engenharia e Computação da McGill e Diretor Executivo do Instituto de Engenharia Elétrica (IEPE), uma das primeiras iniciativas do programa de sucessão da Hydro-Quebec foi criar o IEPE, que customizou os cursos inserindo disciplinas específicas sobre a operação dos sistemas da Hydro-Quebec. A preocupação com a atração e a formação de sucessores ficou evidente na capa do relatório anual de 2005, que trazia um novo slogan "*People with energy*" com uma foto mostrando o sorriso dos empregados da Hydro-Quebec.

Durante a entrevista realizada individualmente com os Professores Taïb Hafsı e Christiane Demers<sup>10</sup>, apesar de reconhecerem que o programa de sucessão da Hydro-Quebec está bem elaborado e tem todo apoio da diretoria, os pesquisadores manifestaram preocupação em relação à capacidade de atrair e, principalmente, de reter os 10 mil novos empregados na empresa. Para os

---

<sup>10</sup> Christiane Demers concluiu seu doutorado e iniciou carreira acadêmica no centro de estudos sobre estratégia e mudança na HEC Montreal.

Professores, o apelo ao brilho do passado pode até atrair, mas não consegue reter a nova geração de profissionais.

Outro aspecto colocado por um dos Professores é a "restrição dos candidatos devido a certa preferência por Québécois". Nas entrevistas com os profissionais de RH e com a coordenadora do programa tal preferência não foi revelada, mas uma pesquisa no *website* da Hydro-Quebec, cujo conteúdo é quase todo bilíngue (em francês e em inglês), as páginas referentes a oportunidades de trabalho (*Jobs*) estão disponíveis apenas no idioma francês (HYDRO-QUEBEC, 2008)

Quando questionada sobre a taxa de retenção dos novos empregados, a Coordenadora respondeu que "*trata-se do grande desafio da Hydro-Quebec*". Segundo os entrevistados da área de RH:

*"Após a empresa investir no treinamento dos novos empregados, eles deixam a companhia para trabalharem em empresas mais dinâmicas ou até para fazerem uma viagem mais longa".*

Um dos entrevistados com longa carreira gerencial na área técnica da empresa observou que:

*"É difícil encontrar nos jovens de hoje em dia aquela fidelidade e comprometimento com a Hydro-Quebec demonstrados pelos empregados com mais tempo de casa".*

Uma apresentação de avaliação do programa aponta um *turnover* de 28% entre os empregados com menos de três anos de casa.

#### **4.2.2 Configuração: Empreendedora → Máquina**

A primeira etapa da trajetória da Hydro-Quebec apresentou, predominantemente, características da configuração organizacional tipo empreendedora. Um pequeno grupo coeso, formado pelos executivos das empresas adquiridas pela Hydro-Quebec, liderava a organização num contexto mais dinâmico do setor elétrico canadense.

As mudanças no Conselho de Administração, a partir de 1978, e a nomeação do novo presidente Guy Coulombe, em 1981, marcaram a implantação uma nova filosofia de gestão. A Hydro-Quebec passou, então, a apresentar características mais fortes de uma configuração de organização tipo máquina, que, segundo a tipologia ideal de Mintzberg (2007), tende a ser mais madura, sujeita a vários controles tecnocráticos e opera em ambientes mais estáveis. A integração é forçada por sistema formal, a estratégia é predominantemente deliberada e há a pretensão da organização de tentar controlar o contexto.

O novo presidente não obteve êxito na conquista da liderança, uma vez que, segundo Hafi (2001), os mecanismos tecnocráticos de controle acabaram tendo mais poder que o próprio presidente, que perdeu totalmente o controle da organização, como sugere Mintzberg (2007, p. 362), "no tipo máquina o poder é atribuído ao sistema".

Vale destacar que, por se tratar de um tipo ideal, a classificação como empresa empreendedora ou máquina leva em consideração a predominância de características mais presentes de um tipo do que de outro, uma vez que em algumas áreas, como pesquisa e desenvolvimento, as características são diferentes do restante da organização.

#### **4.2.3 Evidências da atual Cultura Organizacional**

Todas as diretorias e superintendências da Hydro-Quebec estão centralizadas no imponente edifício-sede, em Montreal, um prédio de 25 andares com leiaute tradicional, contendo sala da gerência e salas de empregados agrupados por andar, ficando a presidência e seus assessores no andar mais alto.

As pessoas que trabalham no edifício-sede usam traje mais formal que as pessoas das outras empresas estudadas. A formalidade também foi percebida na comunicação e nos documentos internos da organização. Apenas os gerentes e profissionais de nível sênior possuem horário flexível. A estrutura é composta por

cinco níveis hierárquicos, sendo que algumas funções também possuem o sexto nível de líder de equipe dos trabalhos de campo.

Praticamente, todos os procedimentos e processos existentes na organização são normatizados de forma detalhada e em linguagem formal, assim como o ambiente na sede da organização também é mais formal comparativamente as outras três empresas estudadas. A organização também demonstra dar bastante valor ao poder hierárquico.

#### **4.2.4 Propósito: Gerar e Fornecer Energia para Quebec**

Apesar das mudanças ocorridas na trajetória da Hydro-Quebec, seu propósito como concessionária de serviço público tem sido o de explorar os recursos naturais de forma eficiente para alavancar o desenvolvimento da Província de Quebec. Sua missão de gerar, transmitir e distribuir energia elétrica, bem como desenvolver inovações para garantir o fornecimento de energia para seus consumidores não tem mudado, apesar das diferentes estratégias adotadas para se alcançar este objetivo ao longo do tempo. Percebe-se apenas uma ênfase no desenvolvimento sustentável, a partir da terceira fase da trajetória da empresa.

#### **4.2.5 Estratégia: Construir → Racionalizar → Sustentabilidade**

A estratégia da Hydro-Quebec, na sua fase inicial, era explorar os recursos naturais, construindo toda a infra-estrutura de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica para a Província de Quebec.

Na segunda fase, com a chegada do presidente Guy Coulombe, a estratégia era basicamente a busca de eficiência operacional por meio de reestruturação, da racionalização de atividades e de custos implementada por um estilo de gestão denominado por Hafsi e Demers (1989, p. xxi) de "gestão pela tensão".

A estratégia na terceira fase da Hydro-Quebec, ou seja, a partir de 1996, baseia-se no desenvolvimento econômico e social e na proteção do meio ambiente, os



três pilares da Declaração de Desenvolvimento Sustentável de Johannesburgo (ONU, 2002).

Nas palavras de Thierry Vandal, atual presidente da Hydro-Quebec, "O desenvolvimento sustentável guia nossas estratégias de longo prazo e nossas operações diárias" (HYDRO-QUEBEC, 2007).

#### **4.2.6 Performance: Realização → Redução Custos → Equilíbrio**

A Hydro-Quebec, como qualquer outra empresa do setor elétrico, possui centenas de indicadores de performance, sendo que a maioria deles está relacionada às dimensões econômico-financeiras e de qualidade do fornecimento de energia elétrica, de produtividade, além de outros indicadores relacionados à satisfação dos clientes, à segurança e ao comprometimento dos empregados.

Porém, as entrevistas apontaram que o significado de performance na primeira fase da trajetória da Hydro-Quebec estava relacionado à realização, tanto de obras de engenharia, como também da satisfação das necessidades da comunidade e da realização profissional dos empregados daquela época. Um dos entrevistados afirmou:

*"A Hydro-Quebec daquela época era uma fonte de realização pessoal da maioria dos empregados ... era também o sonho profissional de muitos jovens, sem contar os filhos dos empregados da Hydro-Quebec, que quando eram contratados traziam grande orgulho e honra para os pais".*

Na segunda fase, marcada pela chegada de Guy Coulombe, em 1981, e pela implantação de um novo modelo de gestão, a performance empresarial para a diretoria de então significava redução de custos e aumento dos lucros. Um dos entrevistados utilizou a seguinte expressão para descrevê-la:

*"Hydro-Quebec became a money hungry organization".*

Tal percepção também foi identificada no estudo da cultura organizacional e de gestão da mudança, elaborado por Chanlat et al (1984, p. 234), pois, segundo os

autores, “o papel social da Hydro-Quebec deixou de ser significativo na medida em que o seu significado de sucesso passou a se limitar apenas à dimensão econômica”.

Já na terceira fase da trajetória da Hydro-Quebec, a performance tem mais a ver com equilíbrio para atingir a sustentabilidade. A empresa passou a publicar relatórios anuais de balanço socioambiental e os gestores passaram a ser avaliados por indicadores mais equilibrados nas dimensões econômica, social e ambiental, comparativamente à fase anterior.

#### **4.2.7 Significado das Pessoas no Trabalho: a Empresa → Custos → Recursos**

Na primeira fase, de um modo geral, tanto para a liderança como para os empregados havia uma forte identidade das pessoas com a empresa e com seu trabalho, um forte senso de pertencimento, as pessoas eram consideradas a própria empresa e adicionavam, com prazer, o sobrenome Hydro-Quebec, conforme já comentado. O depoimento de um dos entrevistados, com 34 anos de casa, retrata muito bem como as pessoas eram vistas e tratadas na Hydro-Quebec:

*“Naquela época, os empregados eram considerados a própria Hydro-Quebec e havia respeito mútuo entre gerentes e empregados. Juntos nós formávamos uma das maiores empresas do Canadá, o orgulho de Quebec.”*

Na segunda fase, as pessoas se transformaram em custos que precisavam ser racionalizados para aumentar a eficiência e o resultado operacional da companhia. Por se tratar de uma concessionária de serviço público, boa parte do seu custo operacional vem da folha de pagamento, portanto, numa visão cartesiana, e com a ajuda de um gráfico de Pareto, as pessoas se tornam o alvo numa estratégia que busca a eficiência operacional e a redução de poder e autonomia do corpo técnico da Hydro-Quebec.

Com a posterior intervenção do governo e com as mudanças na alta direção da Hydro-Quebec, as pessoas passaram a ser consideradas como recursos importantes da empresa.

Chanlat, Bolduc e Larouche (1984, p. 159) observam que:

*"A profissionalização da gestão conduziu a Hydro-Quebec a um processo de burocratização que utilizava os mecanismos racionais da divisão e coordenação do trabalho, a fim de tornar as atividades dos Hydro-Québécois mais padronizadas e fáceis de serem controladas."*

#### **4.2.8 Gestão Estratégica de Pessoas: Comprometimento → Controle**

Na primeira fase da Hydro-Quebec, existia um Departamento de Pessoal que cuidava dos processos tradicionais de RH e também era responsável pelo clima organizacional. Esse departamento também tinha um papel importante na comunicação interna com todos os empregados da organização.

Na segunda fase, esse departamento de pessoal passou a ser chamado de Departamento de Recursos Humanos. Segundo um dos entrevistados, essa mudança foi sugerida pelo novo presidente, sob a alegação de modernização do departamento. O entrevistado, porém, tinha outra percepção sobre o real motivo da mudança de nome da área:

*"Coulombe não se sentia muito confortável com a palavra 'pessoal' no título do departamento responsável por consumir a maior fatia do orçamento anual de custeio da Hydro-Quebec. Além disso, a palavra 'pessoal' tornava a relação empresa-empregado muito 'pessoal' para o seu estilo de gestão, enquanto que 'recursos' tinham tudo a ver com a forma que ele tratava os Hydro-Québécois."*

Na terceira fase, graças a um trabalho do departamento de RH sobre avaliação do risco relacionado à força de trabalho, solicitado pelo novo presidente, a diretoria, sensibilizada com o impacto que provocaria a saída de quase metade do quadro de pessoal nos próximos anos, decidiu criar a vice-presidência de RH, que tinha como missão a implantação de um programa de sucessão.

Os processos operacionais da função continuaram sob a responsabilidade do departamento de RH, que ficou subordinado à nova vice-presidência, enquanto que a gestão estratégica de pessoas — que compreende as políticas e programas de atração e retenção, avaliação de desempenho individual, comunicação interna e monitoramento de clima organizacional — passaram a compor as atividades sob responsabilidade direta da vice-presidência.

Segundo os entrevistados, o pacote de remuneração e incentivos retornou aos patamares da primeira fase, ou seja, acima da média de mercado e bastante atrativo.

#### **4.2.9 Ênfase das Categorias de Análise**

A tabela 4.3 apresenta a ênfase dada às categorias de análise dos temas em estudo que emergiram das entrevistas realizadas na Hydro-Quebec. Devido ao longo período das fases deste estudo de caso e também do longo tempo de casa da maioria dos respondentes, as categorias foram classificadas em três fases distintas, uma vez que as diferenças entre as fases foram bastante destacadas nas entrevistas.

**Tabela 4.3 Ênfase das Categorias de Análise Caso Hydro-Quebec**

<b>TEMA E CATEGORIA</b>	<b>FONTES</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>ÊNFASE*</b>
<b>Propósito da Organização</b> <b>Primeira fase</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerar e fornecer energia para Quebec</li> <li>▪ Desenvolver Quebec</li> </ul> <b>Segunda fase</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerar e fornecer energia para Quebec</li> </ul> <b>Terceira fase</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gerar e fornecer energia para Quebec</li> <li>▪ Desenvolvimento sustentável de Quebec</li> </ul>	18	39 21 28 29 32	2,17 1,17 1,56 1,61 1,77
<b>Estratégia Empresarial</b> <b>Primeira fase</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construir (usinas e redes)</li> <li>▪ Explorar (recursos naturais de Quebec)</li> </ul> <b>Segunda fase</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Racionalizar</li> <li>▪ Controlar</li> </ul> <b>Terceira fase</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento sustentável</li> </ul>	18	43 27 35 34 39	2,39 1,50 1,94 1,89 2,17
<b>Performance Organizacional</b> <b>Primeira fase</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realização</li> <li>▪ Crescimento (empresa, Quebec, das pessoas)</li> </ul> <b>Segunda fase</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redução de custos</li> </ul> <b>Terceira fase</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Equilíbrio: econômico, social, ambiental</li> </ul>	18	44 42 39 36	2,44 2,33 2,17 2,00
<b>Significado das Pessoas no Trabalho</b> <b>Primeira fase</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A própria empresa</li> <li>▪ O orgulho de Quebec</li> </ul> <b>Segunda fase</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Custos</li> </ul> <b>Terceira fase</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos (humanos)</li> <li>▪ Ativos valiosos</li> </ul>	18	40 25 37 29 19	2,22 1,39 2,06 1,61 1,06

(\*) Ênfase = Referências/ Fontes

Fonte: Autor (extraído dos resultados da aplicação do software N-Vivo7)

#### **4.2.10 Eventos Críticos na Trajetória da Organização**

A Hydro-Quebec já enfrentou várias crises ao longo dos seus 65 anos, mas, para o objetivo deste estudo, são destacados dois eventos críticos em especial: a nomeação de Guy Coulombe para presidente, em 1981, que separa a primeira da segunda fase da empresa, e a nomeação de André Caillé para presidente, em

1996, que inaugura a terceira fase. A tabela 4.4 resume os eventos nas três dimensões da análise contextual-processual de Pettigrew (1987).

**Tabela 4.4 Eventos críticos na Trajetória da Hydro-Quebec**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO RESUMIDA: <u>EVENTO 1</u></b>	<b>DESCRIÇÃO RESUMIDA: <u>EVENTO 2</u></b>
<b>Contexto (por que)</b>	A Hydro-Quebec atingiu um nível tão alto de sucesso, legitimidade e independência que já não precisava mais do governo – um fato difícil de ser aceito pela maioria dos políticos que se sentia ofuscado com o brilho da companhia.	A 'gestão moderna' de Guy Coulombe levou a empresa à pior situação de sua história. O governo teve que intervir e em 1989 nomeou o advogado Richard Drouin como CEO com a missão de implantar um sistema de qualidade total e recuperar a <i>performance</i> da empresa. Apesar de obter resultados positivos, a Hydro-Quebec deixou de ser a empresa mais admirada de Quebec e se tornou apenas mais um lugar para se trabalhar. Ela perdeu o seu brilho perante o público que a via como uma organização mais preocupada com o lucro do que com o bem estar da população.
<b>Conteúdo (o que)</b>	Em 1981 o Governo de Quebec nomeou Guy Coulombe para CEO e Presidente do Conselho de Administração - um servidor público formado em sociologia e o primeiro executivo recrutado fora da companhia. Ele tinha a missão de modernizar a gestão da Hydro-Quebec e reduzir o poder do corpo técnico da organização.	Em 1995 o Governo de Quebec nomeou o engenheiro André Caillé, ex-CEO da concessionária de gás natural e bastante reconhecido por sua habilidade de liderança e sensibilidade para o papel socioambiental das organizações. Caillé recebeu carta branca para tentar recuperar o brilho da Hydro-Quebec.
<b>Processo (como)</b>	Reengenharia, reestruturação e racionalização de atividades, demissões, burocratização, rigoroso sistema de controle dos empregados, paralisação das obras e forte ênfase na redução de custos	Sob a liderança de André Caillé, a organização procurou equilibrar os esforços e resultados nas três dimensões da sustentabilidade: econômico, social e ambiental. A Hydro-Quebec recuperou seus níveis de qualidade de serviço e um pouco do prestígio que desfrutava, tanto por parte da sociedade como dos seus empregados.

Fonte: Autor.

A tabela 4.4 encerra a apresentação do caso Hydro-Quebec. A próxima seção apresenta o terceiro caso estudado, a empresa Australiana Lonely-Planet.

### 4.3 Caso Lonely Planet (Austrália)

*Lonely Planet Publications*, mais conhecida como *Lonely Planet* ou *LP*, é a líder global no fornecimento de informações sobre viagens. A *Lonely Planet* possui mais de 650 títulos em várias línguas (inglês, francês, alemão, italiano, japonês, coreano, mandarim e espanhol) e distribui seus guias de viagem para 118 países. A empresa já vendeu mais de 90 milhões de guias de viagem e tem atualmente uma venda média anual de 6,5 milhões de exemplares e fatura em torno de US\$ 80 milhões por ano.

A *Lonely Planet* fornece informações sobre viagens em todos os canais de comunicação. Por meio da *Lonely Planet Television*, a empresa produz seriados sobre viagens e turismo para a *Discovery Networks* que são apresentados em mais de 100 países. Seu *website* para vídeos de viagens – [www.lonelyplanet.tv](http://www.lonelyplanet.tv) – é um dos sites mais premiados do setor de turismo e um dos mais visitados. Aproximadamente cinco milhões de viajantes localizados em mais de 170 países acessam o *website* mensalmente. É um espaço virtual disponível para os viajantes publicarem vídeos de suas viagens e assistirem os vídeos criados pela *Lonely Planet*.

A empresa também possui um dos maiores bancos de imagens do mundo – [lonelyplanetimages.com](http://lonelyplanetimages.com) – construído por uma rede de 300 fotógrafos profissionais que trabalha em parceria com a empresa. A empresa também oferece o *Thorn Tree Travel Forum*, um ambiente virtual que reúne a maior comunidade independente de viajantes do planeta para troca de informações, dicas e inspirações sobre viagens e aventuras.

A *Lonely Planet* é formada por um time de 900 profissionais, sendo que 650 são escritores e fotógrafos vivendo em 37 países distintos. Cada escritor tem visitado em torno de 45 países, e, ao todo, eles falam mais de 70 idiomas. Além dos escritores e fotógrafos, a *Lonely Planet* possui dezenas de editores, cartógrafos, *web-designers*, produtores de televisão, analistas de marketing e equipes de suporte técnico, administrativo e comercial, trabalhando na sede da empresa em Melbourne, na Austrália, e nas suas filiais em Auckland, Londres, Paris e San Francisco, nos Estados Unidos.

Todos os profissionais têm algo em comum – uma forte paixão por viagem e aventura. Aliás, este é o pré-requisito básico para se trabalhar para a *LP*. A empresa também possui duas bandas musicais, uma banda na Austrália formada por empregados da matriz e uma banda na Nova Zelândia formada pela equipe de Auckland. Juntas, as duas bandas somam 35 músicos que têm animado as festas comemorativas e de final de ano em todas as filiais da Lonely Planet.

### **4.3.1 História da Lonely Planet**

Os 35 anos de história da Lonely Planet foram organizados para este estudo em três fases distintas. A *primeira* fase se inicia em 1973, com a criação da empresa e vai até 1997; a *segunda* fase compreende o período de 1998 até 2002 e a *terceira* compreende o período entre 2003 e 2008.

#### **4.3.1.1 Primeira Fase**

A *Lonely Planet* foi criada em 1973 pelo casal inglês Tony e Maureen Wheeler, a partir de sua viagem de lua-de-mel pela Ásia, Turquia, Afeganistão, Índia, Nepal, Tailândia e Indonésia e que durou quase um ano. O ex-engenheiro mecânico da Chrysler e sua esposa levantaram US\$ 1.400 e saíram da Inglaterra em uma minivan (vendida no meio do caminho para custear a aventura) e, depois de viajarem de motocicleta, ônibus, trem, carona em barco de pesca, navio cargueiro e boléia de caminhão, riquexó<sup>11</sup> e camelo, foram parar em Sydney, na Austrália.

Eles planejavam trabalhar por alguns meses na Austrália para comprar as passagens de volta e retomar suas carreiras profissionais na Inglaterra. Porém, a pedido de amigos e curiosos, o casal escreveu, de forma caseira, uma espécie de relato de sua viagem, porém, repleto de dicas, mapas e locais para se visitar, comer e se hospedar, gastando menos de seis dólares por dia. Eles batizaram

---

<sup>11</sup> Meio de transporte com tração humana em que uma pessoa puxa uma carroça de duas rodas onde se acomodam duas pessoas.



seu livro de 85 páginas com o título *Across Asia on the Cheap* (algo como Cruzando a Ásia Sem Gastar Muito).

As primeiras 1.500 cópias foram vendidas em uma semana por meio de divulgação boca a boca. Sem querer, os Wheelers acabavam de criar a indústria de guia de viagens para mochileiros.

Com o dinheiro arrecadado com as vendas do seu guia, o casal organizou outra viagem para a Ásia, desta vez de motocicleta. A viagem fazia parte do projeto de um guia de viagem planejado, publicado em 1975 com o nome *South-East Asia on a Shoestring* (algo como Sudeste da Ásia com Pouco Dinheiro), atualmente na 14ª edição mundial com milhões de cópias publicadas em vários idiomas. Com esse guia, a Lonely Planet estabeleceu suas características diferenciadoras das demais editoras de guias de viagem.

A LP passou a ser reconhecida e valorizada pelas seguintes características: todas as informações são meticulosamente pesquisadas *in loco* e escritas de forma sincera e neutra; os guias contêm informações não convencionais, mas bastante úteis. Nos primeiros anos da Lonely Planet, os Wheelers escolhiam destinos ainda não explorados pelas grandes concorrentes. Somente após adquirir robustez a Lonely Planet começou a explorar destinos mais populares e, mesmo assim, com uma filosofia diferente em relação ao turismo.

Entretanto, foi somente a partir de um grande projeto de guia de viagem para a Índia, iniciado em 1979 e publicado no final de 1980, que a Lonely Planet obteve estabilidade financeira e condições para investir em um portfólio de projetos. O guia de viagem para a Índia tinha 700 páginas, com custo cinco vezes superior aos guias anteriores. O guia fez sucesso imediato, vendendo mais de 100 mil cópias na primeira edição e ganhando o prêmio mais prestigiado da literatura britânica como o melhor livro do ano.

Vinte anos após o primeiro guia de viagem, a *Lonely Planet*, sob o comando do casal Wheeler, se tornou uma empresa global. Até 1994, a empresa já havia escrito e publicado 185 guias de viagem e seus escritórios na Austrália, Inglaterra, França e Estados Unidos já empregavam, em tempo integral, 75

editores e cartógrafos, além de contratos com centenas de escritores e fotógrafos em vários países. A empresa faturava US\$ 25 milhões por ano e suas vendas cresciam a um ritmo de 24% ao ano (FORBES, 1995).

Os Wheelers destacam que a marca Lonely Planet tem sido construída praticamente pela divulgação boca a boca (*word of mouth*) e tem a reputação de ser a única a oferecer às pessoas informações confiáveis sobre como se divertir quando estiverem milhares de milhas longe de casa.

Para o casal, o sucesso da Lonely Planet é resultado do compartilhamento de sua filosofia de vida, de sua maneira de ver o mundo:

*"A vida é uma aventura desde o momento em que nascemos e na Lonely Planet nós acreditamos que as aventuras nunca deveriam parar. Como organização, nossa aventura é ajudar os viajantes a tirarem o máximo proveito de suas jornadas. Nós acreditamos que todas as jornadas começam com o desejo de conhecer, de ver e vivenciar mais e somente terminam quando paramos que questionar. A viagem nos leva a certo estado de espírito. Isso significa assumir riscos, deixando para trás o cotidiano, vivenciando uma cultura em primeira mão, descobrir as pessoas, a história e as terras, porque a viagem é sempre mais importante do que o destino."* (WHEELER e WHEELER, 2005 p. 250).

Depois de ter criado a indústria de guias de viagens para mochileiros, a Lonely Planet começou a atender viajantes com outros tipos de perfil e comportamento, por exemplo, viagens mais breves e viagens em família. Mas segundo *The International Directory of Company Histories* (2003), a Lonely Planet manteve sua filosofia sobre viagem sustentável, evitando lugares de turismo de massa, orientando sob a responsabilidade dos viajantes para com as comunidades visitadas, conquistando, assim, um diferencial competitivo em relação às demais concorrentes de grande porte. Segundo os Weelers:

*A viagem é uma poderosa fonte de prazer pessoal, de enriquecimento e de interesse para os viajantes e para quem os acolhe. Acreditamos que a viagem é uma das atividades mais importantes do mundo moderno. Se exercida de forma responsável e sustentável, ela desenvolve as pessoas e as comunidades ao redor do mundo. A viagem nos permite celebrar as diferenças, reconhecer a existência e aumentar a*

*compreensão de um mundo complexo, promover tolerância e ajudar a criar um planeta melhor. (WHEELER e WHEELER, 2005 p. 252)*

#### **4.3.1.2 Segunda Fase**

No final de 1994, os Wheelers contrataram o inglês Steve Hibbard como presidente da Lonely Planet e, junto com mais três membros independentes, formaram um Conselho de Administração. Como presidente (Tony) e membro do conselho (Maureen), o casal poderia se afastar um pouco do dia a dia da Lonely Planet, deixando a gestão para um especialista com experiência no setor financeiro e um diploma de MBA. Steve Hibbard, um jovem experiente, dinâmico e entusiasta da Internet cativou os Wheelers com suas idéias visionárias sobre as oportunidades que o *e-commerce* oferecia para a Lonely Planet e os novos produtos e serviços que a empresa poderia lançar diversificando seus negócios e lançando a organização para a nova era digital. Segundo um dos entrevistados:

*"Steve conquistou os Wheelers com seu projeto de MBA sobre o lançamento da Lonely Planet na Internet ... percebendo que os Wheelers queriam inserir a Lonely Planet na era digital e desejavam se afastar um pouco do dia a dia da organização para fazer algumas viagens de aventura, ele propôs a criação de um conselho de administração e um voto de confiança para introduzir a Lonely Planet na Internet."*

Steve Hibbard foi crucial para a introdução da Lonely Planet na era digital. Sob sua liderança, a empresa iniciou e expandiu sua presença na Internet, oferecendo um mix de produtos, tanto em forma de livros como em formato digital e *on-line*. Em 1998, no seu 25º aniversário, a Lonely Planet tinha 350 títulos editados e faturava US\$ 40 milhões por ano, mantendo o ritmo de crescimento criado pelos Wheelers desde o início dos anos 1990 (PUBLISERS WEEKLY, 1998).

À medida que as idéias de Steve Hibbard se transformavam em realidade na Lonely Planet, os Wheelers iam adquirindo mais confiança no novo presidente e se afastando cada vez mais da organização, envolvendo-se em projetos mais longos de aventuras ao redor do planeta. Porém, em 1999 a *Lonely Planet* começou a apresentar problemas de fluxo de caixa. As várias iniciativas de

diversificação demandavam mais recursos, mas, naquele ano, a empresa atraiu um sócio, John Singleton, que adquiriu 10% da empresa injetando capital e aliviando o fluxo de caixa. A *Lonely Planet* também começou a apresentar problemas com seu clima organizacional.

As várias iniciativas simultâneas da nova estratégia de diversificação, a implantação de diversas ferramentas de gestão, como planejamento estratégico mais formal e mais rígido, implantação do *balanced scorecard* e mapas estratégicos, criação de dezenas de novos indicadores de desempenho e relatórios de controle gerencial, além da forte pressão por resultados individuais, tudo isso começou a gerar confusão e conflitos, não somente entre os gestores e as equipes, mas também entre os pares e entre o negócio tradicional de edição de guias de viagens e o novo negócio digital na Internet, a menina dos olhos do presidente Steve Hibbard.

A resposta de um dos entrevistados ilustra a questão da cultura organizacional:

*"A Lonely Planet nasceu e cresceu baseada nos mesmos princípios que unem parceiros de viagem e de aventura, como o respeito mútuo, espírito de equipe, solidariedade, transparência, integridade, flexibilidade e liberdade de expressão. Para nós, a jornada é tão importante quanto o destino, isto é, a forma como trabalhamos e o quanto nos divertimos é tão ou mais importante do que o resultado das vendas. Aliás, lucro tem sido considerado uma consequência natural da expressão do nosso trabalho e da nossa diversão."*

Relativamente à implantação de várias ferramentas de planejamento e de controle gerencial, o depoimento de um dos gerentes ilustra o que os outros entrevistados apontaram nas entrevistas:

*Toda a parafernália de gestão que Hibbard trouxe de seu MBA acabou distraindo os gerentes e complicando o processo de gestão que antes funcionava muito bem e de forma simples com o nosso M.A.D.<sup>12</sup> Nossa empresa resolvia todos os problemas em tempo real, através de diálogo transparente e espírito de equipe. Os objetivos e estratégias eram claros*

---

<sup>12</sup> Mad significa "maluco, doido, louco" em inglês, mas para a Lonely Planet é a abreviação de *My Achievements and Development* (Minhas Realizações e Desenvolvimento) – uma ferramenta de gestão desenvolvida pela própria empresa e será detalhada mais a frente.

*e o foco bem definido. Queríamos expressar nossos talentos, entregar algo realmente de valor para nossos clientes, nos divertir e ter tempo para viagens e aventuras. Tony sabia que se conseguíssemos fazer isso, a Lonely Planet teria sucesso. Afinal de contas, este tem sido o propósito da nossa empresa.*

Em 2000, enquanto a empresa implantava sua estratégia agressiva de diversificação, tanto o clima como a performance organizacional pioravam e os analistas da indústria editorial alertavam que a empresa estava perdendo o seu rumo (PUBLISERS WEEKLY, 2000).

Em 2001, a situação ficou ainda mais grave com as ondas de atentados terroristas iniciadas com o episódio de 11 de setembro que trouxeram impactos negativos para a indústria mundial de viagem e turismo, afetando a Lonely Planet que assistiu suas vendas caírem ainda mais. Os projetos tiveram que ser interrompidos e o caos parecia ter dominado a organização. A gota d'água ocorreu no final de 2001, quando o presidente Steve Hibbard anunciou a demissão de 15% da força de trabalho na sede e nas filiais da Lonely Planet (BBC NEWS, 2002).

Na biografia da Lonely Planet, Tony e Maureen ilustram a crise vivida na organização destacando que "nós até tivemos que contratar um advogado, o primeiro no time da Lonely Planet, e logo depois descobrimos que precisávamos contratar mais um" (WHEELER e WHEELER, 2005, p. 382).

Tony Wheeler assumiu a gestão da Lonely Planet e convidou Ross Garnaut para ocupar o seu lugar como presidente do Conselho de Administração, enquanto ele tentava corrigir o rumo da organização. Um dos entrevistados assim descreve a situação:

*Hibbard era boa gente [good guy] e trazia consigo a curiosidade, entusiasmo e coragem [guts] valorizadas pela LP. Porém, sua ambição e arrogância começaram a dominar seu comportamento que já não era mais condizente com o nosso jeito de fazer as coisas. Ele começou a magoar as pessoas. Já não era nosso companheiro de jornada [buddy], ele perdeu a liderança e o controle da LP. Sua herança de Wall Street*

*chancelada com um diploma de Master of Bugger All<sup>13</sup> começou a dominar sua mente e ele perdeu o bom senso. Tivemos que tirar os Wheelers do deserto do Saara para apaziguar as coisas por aqui.*

Ao relatarem, em sua biografia, a crise vivida pela Lonely Planet, Tony e Maureen reconhecem que:

*"Já não tínhamos o luxo de evoluir no nosso próprio ritmo. A última e maior peça do quebra-cabeça era então um novo CEO. Steve Hibbard tinha se juntado a nós por acidente, depois de fazer um estudo de caso de MBA e propor um 'projeto.com' para a Lonely Planet, convencendo a gente a deixá-lo tocar o negócio" (WHEELER e WHEELER, 2005, p. 383).*

#### **4.3.1.3 Terceira Fase**

Após longa procura por um executivo que tivesse o perfil adequado para recuperar o clima e a performance e o ritmo organizacional, Tony passa o bastão de presidente para Judy Slatyer, no início de 2003. Antes de aceitar o convite dos Wheelers, Judy tinha trabalhado a cultura organizacional da Telstra (a *utility* mais admirada da Austrália) e depois liderado com sucesso a criação e o desenvolvimento de uma empresa de internet sem fio (LONELY PLANET, 2003). Segundo os Wheelers (2005, p. 383), "Judy tinha 'zero' de experiência na indústria editorial, mas ela tinha tudo o que a Lonely Planet precisava naquele momento". O fato de Judy ter pedalado da Grécia até a Noruega ajudou um pouco, mas os fatores decisivos para a escolha da nova presidente, segundo Tony e Maureen, foram a sua determinação, coragem e atitude com relação às pessoas.

Judy Slatyer investiu na recuperação do diálogo e na construção de times e na simplificação do modelo de gestão. Retomou o *M.A.D.*, iniciou programas de desenvolvimento interpessoal e de *coaching* e redirecionou a estratégia empresarial com foco no seu *core business*. Judy transformou os eventos do Iraque

---

<sup>13</sup> Significado pejorativo para a sigla MBA, algo parecido como 'Mestre de Todos os Demônios'.

e da SARS<sup>14</sup> em oportunidades para mostrar sua competência e conquistar a confiança das pessoas.

Segundo os entrevistados, Judy colocou a 'casa em ordem' e ajudou a Lonely Planet a atravessar a crise da indústria editorial de viagem e turismo:

*Judy trouxe de volta a auto-estima e o ambiente cooperativo. Suas 'soft skills' se encaixaram perfeitamente em nossa cultura. Ela sabia muito bem como resolver os conflitos e envolver as pessoas na busca de soluções. Voltamos a ter tempo para viajar e para celebrar as pequenas e grandes conquistas. Ganhar dinheiro [make money] voltou a ser consequência e não o objetivo da Lonely Planet.*

Sob a liderança de Judy Slatyer, a *Lonely Planet* voltou a crescer de forma consistente, iniciou sua produção de programas para televisão, criou um dos maiores bancos de imagens do mundo e passou a compartilhar de forma mais ampla o conteúdo de seus guias de viagem com a comunidade *Lonely Planet* pela Internet, celular, *Black Berry* e *smartphone*. Parece que Judy alinhou e conduziu a *Lonely Planet* para o futuro dos guias e informações de viagem, vislumbrado, em 2005, por Tony e Maureen nas últimas páginas de seu livro:

*"As pessoas vão ler os guias de viagens, mas nós não sabemos se eles vão ser impressos em papel. Talvez a gente já tenha um guia de viagens do futuro aqui mesmo, em nossas mãos, enquanto eu seguro meu telefone celular, meu GPS (Global Positioning System) e meu PDA (Pocket Digital Assistant). Nós apenas temos que manter os três juntos. Então, eu procuro um restaurante italiano no e-book baixado no meu PDA, o GPS vai apontar a distância do restaurante escolhido em relação a minha localização atual e, após pressionar um botão, meu celular vai fazer a ligação para eu reservar uma mesa. Depois eu só tenho que seguir as instruções do GPS até a porta do restaurante."* (WHEELER e WHEELER, 2005, p. 385).

Essa visão futurista da *Lonely Planet* ficou ainda mais próxima em outubro de 2007, quando a *BBC Worldwide* (braço comercial do império britânico de televisão) anunciou a compra de 75% da *Lonely Planet* com a intenção de

---

<sup>14</sup> SARS (*Severe Acute Respiratory Syndrome*) doença respiratória aguda grave que teve início na China e afligiu o mundo fazendo milhares de vítimas, sobretudo no leste da Ásia e Canadá. Devido a sua rápida disseminação, fronteiras de todo o mundo passaram a exibir avisos sobre a doença, abatendo fortemente a indústria de viagem e turismo.

oferecer as informações de viagem nas suas 18 redes de TV ao redor do mundo, dezenas de revistas e obter a sinergia de conteúdo e acesso dos dois poderosos websites (BBC + LP). A BBC Worldwide também decidiu fazer mais programas de TV baseados nos guias de viagens da Lonely Planet (WALL STREET, 2007).

Para os Wheelers, que ficaram com 25% da Lonely Planet, esta foi a melhor forma de garantir um futuro de longo prazo para a empresa: "A *BBC Worldwide* fornece uma verdadeira plataforma para nossa visão e valores e nos permite levar a Lonely Planet para o próximo nível de sua trajetória na era digital." (LONELY PLANET, 2007).

Após cinco anos liderando a Lonely Planet, Judy Slatyer decidiu deixar a organização e, em fevereiro de 2008, o responsável pelas operações da empresa na Inglaterra assume temporariamente o cargo de presidente da Lonely Planet.

Em janeiro de 2009, o inglês Matthew Goldberg é nomeado, pela BBC Worldwide, para o cargo de presidente da Lonely Planet (TELEGRAPH, 2009). Segundo a reportagem, o novo presidente é um ex-executivo da *Dow Jones*, responsável pelo *website* do *Wall Street Journal* e tem larga experiência em gestão de websites e desenvolvimento de produtos digitais em grandes multinacionais, ou seja, mais uma evidência da intenção estratégica de desenvolvimento da organização no ambiente digital.

Uma reportagem recente da Revista *Business Management* informa que "os Wheelers continuam fazendo o que eles fizeram ao longo dos últimos 30 anos: viajar para lugares interessantes e depois escrever sobre eles". Na reportagem, Tony Wheeler afirma que "muitas pessoas começam um negócio por causa de algo que eles adoram fazer, mas depois eles gradualmente ficam presos atrás de uma mesa de escritório. Eu tenho tido a sorte de ter um grande time que me permite fazer o que eu quero." A revista destaca que, além de contribuir para os guias de viagens, os Wheelers também escrevem seus próprios livros e cita como exemplo *Badlands: A tourist on the Axis of Evil*, lançado em abril de 2007, após suas viagens para "destinos fora do radar" como Iraque, Coréia do Norte e Afeganistão. (BUSINESS MANAGEMENT, 2008 p. 2).



Os entrevistados apontaram, de forma unânime, as sinergias entre a plataforma e a capilaridade oferecida pela BBC Worldwide e a riqueza de conteúdo especializado gerado pela Lonely Planet. Enquanto a maioria dos entrevistados apresentou otimismo em relação ao futuro da Lonely Planet, três dos 14 entrevistados demonstraram incertezas em relação ao nível de autonomia e de preservação da cultura organizacional. O extrato apresentado abaixo ilustra essa preocupação:

*"Eu já trabalhei em empresas tradicionais, como a Ford e o Citibank, antes de fazer parte do time da Lonely Planet. Então, eu sei muito bem como a Lonely Planet se diferencia das demais empresas tradicionais. O segredo está na forma de ver e tratar as pessoas. Aqui nós somos realmente respeitados, somos realmente ouvidos e temos espaço para concretizar, aqui mesmo, nossos sonhos. Foi assim que a Lonely Planet se tornou um sucesso, com a soma do sucesso de cada um de nós. Minha preocupação é se a BBC vai preservar essa preciosidade ou vai tentar inculir suas políticas e práticas de gestão na Lonely Planet. Eu sei que o Tony preserva sua filosofia 'happy staff, good staff' e vai lutar para mantê-la. Eu espero que a BBC também a reconheça."*

#### **4.3.2 Configuração Organizacional: Profissional**

A Lonely Planet apresenta características de uma organização do tipo profissional. Segundo Mintzberg (2007), este tipo de configuração depende de profissionais altamente especializados que trabalham de forma autônoma, sujeitos a regras profissionais geralmente encontradas em ambientes razoavelmente estáveis.

Três tipos de profissionais formam a competência da Lonely Planet e representam 80% da força de trabalho: escritores, fotógrafos e editores. Profissionais de cartografia, *web-designers* e produtores de vídeo também compõem o quadro junto com os profissionais de marketing e de apoio técnico e administrativo. Apenas um terço do time possui vínculo empregatício com a Lonely Planet, enquanto que os demais – a grande maioria escritores e fotógrafos – trabalham na forma de contrato de prestação de serviço profissional e por projetos.

Independentemente do tipo de vínculo com a Lonely Planet, qualquer profissional pode propor um projeto novo, como a produção de um guia, um vídeo ou um conteúdo para a Internet. Os entrevistados informaram que esta é a estratégia natural de desenvolvimento de novos produtos. Tony afirma que “mesmo sabendo que as vendas não iriam cobrir os custos do projeto, a Lonely Planet já bancou vários deles por fazerem parte dos sonhos de uma ou mais pessoas da empresa” (WHEELER e WHEELER, 2005 p. 267).

Em relação ao processo da estratégia, predomina um mix entre as deliberadas pela organização e as emergentes, propostas pelos profissionais. No entanto, o poder é predominantemente atribuído ao profissional, que muitas vezes está em outro país gerando conteúdo e conduzindo o projeto. A integração ocorre, na maioria das vezes, de forma remota e a confiança se torna o elo entre os profissionais e a empresa.

Em termos de relação com o contexto, cada profissional busca ficar afinado com as tendências do ambiente, sendo que a soma desse ajuste ocorrido no nível individual conduz naturalmente a empresa a um alinhamento com o seu ambiente.

#### **4.3.3 Evidências da atual Cultura Organizacional**

A sede da Lonely Planet, localizada em Footscray, região metropolitana de Melbourne, Austrália, funciona em um barracão de uma antiga fábrica de tecelagem que fica na doca de frente para o Rio Maribyrnong, transformado em canal hidroviário. Por fora, o prédio parece uma fortaleza, com apenas uma porta de passagem de pedestres e uma porta maior para serviços. Por dentro, devido ao enorme vão retangular formado por um pé direito de mais de 20 metros de altura bem no centro do prédio é possível ver praticamente todas as pessoas, exceto as que estão na mesma posição nos mezaninos abaixo e acima do observador.

As ilhas de trabalho ficam distribuídas nos mezaninos abertos que formam cada andar do prédio. As várias salas de reuniões localizadas nos mezaninos possuem uma parede de vidro voltada para o vão central. Cada mezanino também possui uma copa onde as pessoas fazem seu café e trocam idéias nas pequenas mesas.

O andar térreo possui uma biblioteca que fica no centro do prédio e vários sofás e mesas para leitura. As paredes dos ambientes comuns são decoradas com motivos de viagens, cartões postais e *souvenires* de várias regiões do planeta. É um ambiente alegre, descontraído e muito parecido com um *hostel* ou albergue da juventude.

A cobertura tem um ambiente aberto, arejado, onde funciona o restaurante. Numa das paredes estão expostos todos os troféus e medalhas conquistadas pelos times esportivos, pelas bandas de rock e também pelos diversos grupos de voluntariado que atuam em várias causas socioambientais. A cobertura tem sido o palco das festas comemorativas e dos *shows* de rock. As pessoas têm horários flexíveis de trabalho.

A informalidade está presente tanto na forma de comunicação quanto no traje. Muitas delas usam a bicicleta como meio de transporte para o trabalho, inclusive alguns diretores. Tony Wheeler, por exemplo, relata em seu livro que mesmo quando ele era o presidente usava uma bicicleta para ir ao trabalho, apesar de possuir uma Ferrari (WHEELER e WHEELER, 2005).

A Lonely Planet demonstra dar mais valor à lealdade e ao diálogo franco e aberto do que ao poder hierárquico. Os conflitos são geralmente intermediados por uma terceira parte, neutra, que conduz o diálogo entre as partes envolvidas. A estrutura hierárquica é composta de três níveis e as poucas normas em vigor são escritas de forma concisa e em linguagem informal.

#### **4.3.4 Propósito: *Have Fun In & Out !!!***

O propósito da Lonely Planet é inspirar viagens e aventuras ao redor do mundo, ajudar os viajantes a tirarem o máximo proveito de suas jornadas, explorando o planeta de forma divertida, responsável e sustentável.

Ao mesmo tempo em que a Lonely Planet proporciona prazer e realização pessoal para a comunidade global de viajantes e aventureiros – *have fun out* –, a empresa também tem como propósito gerar prazer e realização pessoal para as pessoas que nela e para ela trabalham – *have fun in* – fazendo o que gostam.

A Lonely Planet é uma empresa independente, honesta, íntegra e feita de pessoas amantes de viagem, aventura, diversão e do planeta (LONELY PLANET, 2008).

A questão da viagem responsável é levada a sério pela Lonely Planet, que procura conduzir os viajantes a uma experiência mais autêntica e de forma sustentável para que a mesma oportunidade ainda esteja lá para as futuras gerações. Tal tema se encaixa tanto no propósito como também na estratégia da organização, uma vez que se transformou num diferencial competitivo, seja por seu pioneirismo, seja por ser reconhecidamente uma preocupação autêntica da Lonely Planet que surgiu muito antes do tema sustentabilidade ter virado modismo e fazer parte do discurso organizacional.

Apesar de ser abordado em todos os guias de viagem e também nos *websites* e programas de televisão criados pela Lonely Planet, a empresa lançou, em 2006, um livro que trata especialmente desse assunto. Com o título *Lonely Planet Green Code*, a obra faz um alerta para mudar a forma que viajamos, apresentando quase 100 experiências de viagem sustentável ao redor do planeta, desde orçamento de mochileiros até viagens luxuosas. Todas as experiências são analisadas sob três princípios do 'código verde' proposto pela Lonely Planet: preservar o meio ambiente, mergulhar na cultura e gerar impacto econômico positivo para a comunidade local (KERRY, 2006).

#### **4.3.5 Estratégia: Descobrir Novos Destinos**

Aliado ao pequeno porte da Lonely Planet no início de sua trajetória, o perfil aventureiro dos seus fundadores de produzir guias de viagem para lugares nunca antes explorados pelos concorrentes foi a estratégia de sucesso adotada nos primeiros vinte anos da trajetória da organização. Essa estratégia também desenvolveu um segmento de mercado nunca antes explorado – os mochileiros, jovens com o mesmo espírito aventureiro dos fundadores.

A estratégia de diferenciação da Lonely Planet está presente também na segunda etapa de sua trajetória, na produção de guias de viagem para destinos mais explorados pela concorrência. Porém, o conteúdo e a abordagem de um turismo mais responsável e sustentável que levam o viajante para locais alternativos, fora do roteiro de turismo de massa, também reforçam o posicionamento único da Lonely Planet na indústria de informações de viagem.

#### **4.3.6 Performance Organizacional: *Win-win-win Game***

O significado de performance ou sucesso empresarial para a Lonely Planet está muito atrelado ao perfil dos Wheelers e da grande maioria das pessoas que eles atraíram ao longo da trajetória da organização. Performance, para a Lonely Planet, tem mais a ver com a jornada do que com o destino. Na organização, a performance dessa jornada está relacionada com a forma de trabalho, à flexibilidade e à liberdade necessária para que os desejos das pessoas também possam ser realizados e para que eles possam se divertir enquanto trabalham. Um dos entrevistados assim definiu o significado de performance para a Lonely Planet:

*"Nós tivemos várias oportunidades de fazer um IPO da Lonely Planet. Com certeza, faríamos bastante sucesso e dinheiro, mas sempre resistimos à tentativa, porque sabíamos que o preço que iríamos pagar era muito alto – a nossa liberdade. Teríamos que conviver com as pressões dos acionistas e do mercado de capitais. Várias decisões que tomamos aqui não seriam, com certeza, aceitas pelos acionistas. Eles estão mais preocupados com o ROI [retorno do investimento] e a gestão*

*de riscos do seu capital. Eles não teriam a lealdade que precisamos e que temos para correr os riscos que já corremos. Além do mais, sucesso para nós tem um significado bem mais amplo e um sabor todo especial, diferente daquele dos acionistas.”*

Um dos indicadores de performance da Lonely Planet é o número de correspondências (cartas, e-mails, telefonemas e cartões postais) que a empresa recebe dos viajantes. São milhares de correspondências de agradecimento pelas dicas, depoimento de aventuras, *feedbacks*, sugestões de conteúdo e forma recebidos dos quatro cantos do planeta, sem contar os milhões de acesso ao *website*.

Outro indicador de performance é o número de viagens que cada empregado (exceto escritores e fotógrafos) faz por ano. A Lonely Planet incentiva e dá suporte autorizando sabáticos, férias com períodos maiores e outras formas de negociação que viabilizem a aventura das pessoas, que, ao regressarem, apresentam um relato da viagem, compartilhando fotografias e projetos futuros. Cada viagem é registrada no *M.A.D.* e acompanhada pela gerência e pelos colegas da equipe que se organizam de forma a contribuir para a viabilização de cada projeto pessoal.

A empresa também incentiva e apóia o intercâmbio e a transferência de profissionais entre as filiais para que eles tenham a experiência de morar por um tempo em outros países. Todos os empregados entrevistados com mais tempo de casa já haviam morado na Inglaterra, França, Estados Unidos, sendo que dois deles vieram da Inglaterra e dos Estados Unidos para passar um tempo trabalhando e morando na Austrália.

Quanto ao pacote de remuneração e benefícios, os entrevistados foram unânimes em dizer que a remuneração, de um modo geral, fica abaixo da média de mercado. É um fato conhecido por todos os empregados que, mesmo conscientes da diferença, abrem mão de uma remuneração financeira maior para fazer parte da Lonely Planet. Um deles usou a expressão "*happy sweatshop guys*", algo parecido com '*ganhar pouco, mas ser feliz*'.

Os entrevistados consideram a liberdade de expressão, a possibilidade de realização de projetos pessoais e a qualidade do clima organizacional como parte da remuneração pelo desempenho. Um dos entrevistados da área de gestão de pessoas afirmou que:

*"Na Lonely Planet, raramente um candidato é atraído pelo salário, pelo dinheiro. Às vezes tudo começa com um cartão postal de agradecimento, uma dica de melhoria no guia que eles usaram na viagem. Aliás, eles adoram viajar e talvez seja essa a maior fonte de atração dos candidatos e também de bônus para a nossa performance. Muitos deles são buddies (amigo de viagens) de alguém do nosso time. A Lonely Planet não faz anúncio de vagas, não tem um processo tradicional para atrair candidatos. Tudo aqui ocorre de maneira bastante informal. Para ser honesta, eu não me lembro de ter visto um candidato usando terno e gravata ou tailleur."*

Outro aspecto referente à performance enfatizado nas entrevistas foi o conceito que a Lonely Planet tem a respeito do trabalho. A empresa, segundo os entrevistados, utiliza bastante a expressão *"work smarter, not harder"* e acredita que o trabalho não deve ser visto como um castigo, algo que tem que ser feito apenas por obrigação.

#### **4.3.7 Significado Pessoas no Trabalho: Companheiros de Viagem (*buddy*)**

As entrevistas têm apontado que a Lonely Planet considera e trata as pessoas da organização como companheiros de viagem e de aventura. Trata-se de uma relação de longo prazo, nutrida por emoções, desafios, conquistas e derrotas vivenciadas ao longo da jornada dos milhares de projetos realizados pela Lonely Planet. Durante as várias visitas à matriz, foi possível observar que a relação entre gerência e os subordinados é bastante informal. A hierarquia, apesar de existir em apenas dois níveis formais (diretoria e gerência das funções e mercados), é respeitada, porém, não é destacada e nem soberana.

Devido à configuração organizacional, os gestores exercem o papel apenas de facilitadores, de patrocinadores dos projetos. Foi identificado que, mesmo na área de edição onde são realizadas as atividades de controle de qualidade, uma vez que a produção física é quase toda terceirizada. Esse tipo de postura

gerencial também estava presente nas respostas dos entrevistados, tanto em nível gerencial como profissional.

#### **4.3.8 Gestão Estratégica de Pessoas: Comprometimento → Controle → Comprometimento**

Com o crescimento da Lonely Planet, os Wheelers foram terceirizando os processos operacionais, não somente de gestão de pessoas, mas de contabilidade, de gestão de contratos, etc. O estilo dos fundadores não tem nada a ver com burocracia e rotinas operacionais. Portanto, a área de gestão de pessoas tem seu foco voltado para o clima organizacional, resolução de conflitos e, principalmente, para a melhoria da qualidade do diálogo e das relações entre as pessoas que trabalham dentro e para a organização. Uma das entrevistadas com mais de 15 anos de casa e mais de dez anos atuando na gestão de pessoas relatou:

*"Eu mesma me envolvi diversas vezes na negociação entre escritores e fotógrafos e a Lonely Planet para chegarmos a um acordo que fosse bom para ambas as partes (win-win game). A maioria das vezes, o acordo era fechado por telefone e o contrato era assinado meses depois, quando o escritor ou fotógrafo retornava do campo, com boa parte do projeto já realizada."*

Outra atividade considerada de grande importância para a área de gestão de pessoas é a atuação da Lonely Planet como facilitadora do processo de elaboração e negociação dos objetivos e metas definidas no *M.A.D.*, das pessoas e, muitas vezes, na negociação entre as áreas.

*My Achievements & Development – M.A.D* – que significa maluco, doido, louco, em inglês – é um plano individual de realização e desenvolvimento que contém objetivos profissionais e pessoais de curto, médio e longo prazo (1,3 a cinco anos ou mais) e um plano de ação (5Ws+2Hs) para alcançá-los. O plano é elaborado pela pessoa e por seu gerente imediato, em todos os níveis da organização e até o presidente tem o seu. Os planos estabelecem metas não apenas de realização profissional, mas também de educação e de viagens e aventuras, incluindo sabáticos de três meses a um ano e a preparação de sucessor temporário para



os períodos de viagem, cuja remuneração é negociada caso a caso e está relacionada com a contribuição profissional para o alcance dos resultados da equipe e sua viabilização.

Vale destacar que o *M.A.D.* é a peça fundamental do processo de gestão da Lonely Planet, servindo de *input* para a participação das pessoas na definição dos objetivos e metas anuais da organização, bem como de cada indivíduo buscando o seu próprio alinhamento. As equipes se reúnem para definir suas metas de realização que, em parte, são a soma das metas de realização e contribuição dos membros da equipe. A soma dos objetivos e metas das áreas, depois de negociadas entre os gestores, forma os objetivos e metas da Lonely Planet.

O *M.A.D.* foi criado pela área de gestão de pessoas da Lonely Planet e utiliza ferramentas de viagens como 'diário de bordo' para registrar as realizações, desenvolvimento e observações que servem para alimentar a conversa semestral entre gerente e empregado. A área de gestão de pessoas apresenta o resultado das avaliações semestrais de clima organizacional e o comportamento da liderança em forma de radar, apontando o avanço na direção e na manutenção de um clima construtivo, agressivo, defensivo ou passivo. A área também utiliza a bússola nas conversas sobre os objetivos, estratégia e rumo da organização. Parece ser uma forma bastante simples e divertida de lidar com avaliação de desempenho e acompanhamento das realizações e crescimento das pessoas e da organização.

O sistema *M.A.D.* tem sido utilizado como principal ferramenta de gestão durante quase toda a trajetória da organização, exceto no período em que o presidente Steve Hibbard o substituiu por um processo mais *top-down*, rígido e repleto de ferramentas e modelos de planejamento e controle estratégico adotados por empresas de grande porte.

Dentre os poucos indicadores de avaliação da área de gestão de pessoas, um deles chamou a atenção e está relacionado à necessidade de serviços de advocacia. Quanto menor a necessidade de um advogado, maior é o desempenho e sucesso da área de gestão de pessoas, já que a área funciona

como um órgão neutro que desfruta de toda confiança das partes envolvidas para ajudar em qualquer tipo de negociação.

A área de gestão de pessoas também coordena um programa permanente de formação de mentores, batizado de *Mentoring Community*, cujo propósito é fazer com que todas as pessoas que vão assumir função de liderança, mudar de atividade, área ou simplesmente de filial recebam o suporte de um mentor, alguém da organização com mais experiência e conhecimento naquele tipo de função, atividade ou ambiente, de forma a garantir uma transição suave (*smooth transition*) e de sucesso. A área de gestão de pessoas considera o mentor como se fosse um 'guia de viagem' que vai ajudar a tornar a nova jornada uma aventura bem sucedida e divertida.

Além disso, a área de gestão de pessoas desenvolveu, em conjunto com uma empresa de consultoria, o *Effective Conversations* – um programa permanente de desenvolvimento da assertividade e da qualidade da conversa na organização. Todas as pessoas da organização, desde o presidente até a equipe terceirizada responsável pela limpeza participam do programa, composto por *workshops* periódicos com grupos de 10 pessoas, que adota a metodologia da pesquisa de ação, por eles denominado '*learning by doing*'.

Para estruturar as conversas, é utilizado o modelo *G.R.O.W.*<sup>15</sup>, constituído de quatro etapas, a saber: um acordo inicial sobre o objetivo da conversa, da reunião, da discussão; a contextualização ou problematização, com base em informações relevantes e não em pressupostos; a terceira etapa trata da identificação e da avaliação de opções ou alternativas; e, finalmente, o comprometimento com a ação: o que, quando e quem vai fazer acontecer.

O pesquisador deste estudo de caso teve a oportunidade de participar de um dia de workshop num grupo composto por cinco gerentes, quatro empregados, além do facilitador, consultor especializado contratado já há vários anos para conduzir

---

<sup>15</sup> *Grow* em inglês significa 'crescer', mas também a abreviação dos 4 passos do processo de estruturação de uma conversa efetiva e de sucesso: *Goal* (objetivo da conversa), *Reality* (problematização), *Options* (alternativas, pensadas de forma criativa) e *Wrap-up* (conclusão da conversa com o compromisso de todos).

o processo em todas as filiais da Lonely Planet. Várias observações e depoimentos coletados durante as entrevistas individuais puderam ser validadas naquele *workshop*. Após o término do evento, o consultor também foi entrevistado, cujo depoimento serviu como importante fonte para a triangulação dos dados e observações coletadas anteriormente.

Ficou evidente que a área de gestão de pessoas tem seu foco totalmente voltado para a versão *soft* do RH ou, segundo Truss et al (1997), para o '*humano*' dos recursos humanos. A área é uma espécie de guardiã da cultura organizacional que, segundo seus profissionais, "*é um estado de espírito que atrai e motiva as pessoas a sonhar e realizar seus sonhos*".

#### 4.3.9 Ênfase das Categorias de Análise

A tabela 4.5 apresenta a ênfase dada às categorias de análise dos temas em estudo que emergiram das entrevistas realizadas na Lonely Planet.

**Tabela 4.5 Ênfase das Categorias de Análise do Caso Lonely Planet**

TEMA E CATEGORIA	FONTES	REFERÊNCIAS	ÊNFASE*
<b>Propósito da Organização</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tornar as viagens divertidas (<i>have fun</i>)</li> <li>▪ Explorar o planeta de forma sustentável</li> </ul>	15	54 47	3,60 3,13
<b>Estratégia Empresarial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descobrir novos destinos</li> <li>▪ Oferecer experiências diferentes</li> </ul>	15	49 33	3,26 2,20
<b>Performance Organizacional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realização projeto pessoal (empregados e clientes) e empresarial (win-win-win game)</li> </ul>	15	46	3,07
<b>Significado das Pessoas no Trabalho</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Companheiros de viagem e aventura: <i>buddies</i></li> </ul>	15	41	2,73

(\*) Ênfase = Referências / Fontes

Fonte: Autor (extraído dos resultados da aplicação do software N-Vivo7)

Vale destacar que devido à homogeneidade das respostas, o número de categorias deste estudo de casos é menor que os demais.

#### **4.3.10 Eventos Críticos na Trajetória da Organização**

Ao longo dos seus 35 anos de história, a Lonely Planet já enfrentou várias crises e teve diversos eventos críticos. Porém, para o objetivo deste estudo são destacados dois deles: a contratação do primeiro presidente em 1994, que separa a primeira da segunda fase da empresa, e a substituição de presidente (contratação de Judy Slatyer), em 2003, que marca a terceira fase da história da organização. A tabela 4.6 resume os dois eventos, apresentando as dimensões sugeridas por Pettigrew (1987) para a análise contextual-processual de estudo de caso.

**Tabela 4.6 Eventos Críticos na Trajetória da Lonely Planet**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO RESUMIDA: EVENTO 1</b>	<b>DESCRIÇÃO RESUMIDA: EVENTO 2</b>
<b>Contexto (por que)</b>	Em 1994 a Internet e a mídia digital começavam a ganhar força (escopo e escala) e a Lonely Planet precisava ser inserida no mundo on-line que se apresentava tanto como ameaça e oportunidade para o futuro da organização que se transformara num império da indústria de guias de viagem. Os fundadores também queriam realizar seus projetos pessoais de aventura, mas precisavam se afastar do dia-a-dia da gestão da Lonely Planet.	A crise instalada na Lonely Planet se agravou com os atentados terroristas iniciados em 11 de setembro de 2001 e com a epidemia SARS alastrada na Ásia e Canadá que abateram todas as indústrias envolvidas com viagem e turismo. Em 2002 o casal Wheeler teve que assumir de volta a gestão da empresa e nomeou o Professor Ross Garnaut como Presidente do Conselho de Administração.
<b>Conteúdo (o que)</b>	Os Wheelers criaram um conselho de administração onde Tony Wheeler se tornou o presidente e a esposa um dos membros do conselho. Eles contrataram o 1º CEO da Lonely Planet – Steve Hibbard - um jovem com experiência no setor financeiro e que tinha um ambicioso projeto de MBA para inserir a Lonely Planet na era digital	Em 2003 a Lonely Planet contratou Judy Slatyer para CEO e os Wheelers retornam para o Conselho de Administração. A nova CEO tem a missão de recuperar a cultura organizacional e reorientar o foco e visão da Lonely Planet
<b>Processo (como)</b>	O novo CEO conduziu a Lonely Planet para a era digital e manteve sua taxa de crescimento e faturamento, mas o excesso de diversificação e iniciativas gerou problemas de fluxo de caixa, e a implantação de diversas ferramentas de planejamento e controle geraram conflitos de interesses e uma crise no limo organizacional.	Com suas <i>soft skills</i> Judy Slatyer conseguiu resgatar a cultura organizacional da Lonely Planet. Sob sua liderança a empresa iniciou a produção de programas para televisão e também expandiu sua presença na Internet, gerando comunidades virtuais, banco de imagens, comercializando novos produtos e disponibilizando grande parte do conteúdo dos guias na Internet. No final de 2007 os Wheelers vendem 75% da Lonely Planet para a BBC Worldwile e Judy Slatyer deixa a Lonely Planet que fica sob a gestão de um CEO com mandato temporário até a nomeação de um definitivo.

Fonte: Autor.

A venda de 75% da Lonely Planet para a *BBC Worldwide*, no final de 2007, inaugura uma nova fase, porém, ainda desconhecida por não ter evidências sobre o futuro da empresa.

#### 4.4 Caso Semco (Brasil)

Este caso ficou bastante conhecido após a publicação dos *best-sellers* *Virando a Própria Mesa* e, posteriormente, *'Maverick'* (título do livro no exterior), escrito pelo empresário Ricardo Semler (1988 e 1993, respectivamente), reconhecido internacionalmente pelo seu modelo de gestão não convencional<sup>16</sup>.

O Grupo Semco possui, atualmente, quatro negócios em parceria com líderes mundiais. A *Semco Equipamentos Industriais*, especializada no desenvolvimento de sistemas e na fabricação de equipamentos de mistura e refrigeração; a *Pitney Bowes Semco*, empresa de tecnologia de sistemas inteligentes para processamento e automação de correspondências e documentos; a *Tarpon Investimentos*, uma das maiores empresas brasileiras de administração de fundos de renda variável e investimentos em *private equity*; e a *BRENCO - Brazilian Renewable Energy Company*, criada para produzir etanol e energia elétrica em larga escala. Juntos, os negócios do Grupo Semco geram atualmente quase 2 mil empregos e um faturamento anual de U\$ 100 milhões.

Historicamente, o Grupo Semco tem de três a seis negócios em seu portfólio, e cada companhia é operada de forma independente, possuindo estruturas e equipes próprias, com Conselho próprio formado por representantes da Semco e de seus parceiros. Na Semco, cada empresa tem vida e resoluções próprias, mas quando existem decisões a serem tomadas pelo grupo como um todo, entra em ação o Conselho Consultivo formado pelos membros do Conselho e por todos os presidentes das empresas do grupo, além das duas primeiras pessoas que se inscreverem para a reunião, qualquer que seja sua área, atividade e nível hierárquico nas empresas. No Conselho Consultivo da Semco todos têm o mesmo poder e peso de voto (SEMCO, 2008).

---

<sup>16</sup> A revista Times elegeu Ricardo Semler como um dos 100 Futuros Líderes do Mundo, o Fórum Econômico de Davos o escolheu como um dos 50 Líderes Globais do Amanhã e o Financial Times o considera um dos 50 gurus mundiais de business. Seus dois livros estão publicados em 31 idiomas em 134 países (LEIGH BUREAU, 2008). Numa entrevista para o Jornal Valor Econômico sobre Gurus da Administração a Profa. Maria Teresa Leme Fleury destaca que Ricardo Semler é o único brasileiro com esse tipo de projeção internacional e que seu trabalho no meio acadêmico é importante e mostra a interação da academia com a prática empresarial (VALOR ECONÔMICO, 2007).

Além das empresas, a Semco também administra uma fundação que é a mentora e catalisadora de projetos educacionais, culturais, ambientais e estratégicos. A Fundação Semco realiza, desde 2004, em Campos do Jordão – SP, o encontro anual batizado de DNA Brasil, que reúne os 50 maiores pensadores do Brasil para discutir o futuro do país em termos de desenvolvimento econômico, social, cultural e ambiental.

#### **4.4.1 História da Semco**

A Semco possui 55 anos de história, mas, para o objetivo deste estudo, a sua trajetória foi dividida em duas fases: a *primeira* fase se inicia em 1953, com a criação da empresa, e a *segunda* fase compreende o período a partir de 1980.

##### **4.4.1.1 Primeira Fase**

A Semco foi fundada, em 1953, pelo engenheiro austríaco Antonio Curt Semler. A empresa surge para atuar na fabricação de centrífugas para a indústria de óleos vegetais. Aproveitando o crescimento da indústria naval no Brasil na década de 1960, a Semco passa a atuar também na produção de bombas hidráulicas, bombas de carga, eixos e outros componentes da indústria naval que se torna o negócio principal da empresa. Até o final dos anos 1980, a Semco passa a equipar mais de 70% da frota naval nacional. Porém, por estar direcionada a uma única indústria e ter como clientes alguns estaleiros, a crise na indústria naval atingiu violentamente a Semco, ameaçando a sua sobrevivência.

Em 1979, Ricardo Semler ocupava o cargo de assistente da diretoria, mas estava frustrado com o mínimo de responsabilidades que tinha e por ter sua idéia de diversificação ignorada pela diretoria que, mesmo com a crise na indústria naval, recusava-se a entrar em outros negócios. Cansado de discutir com o pai e de ser condescendente com a “velha guarda” que resistia em diversificar os negócios e profissionalizar a gestão da empresa, Ricardo Semler ameaçou deixar a Semco e iniciar seu negócio próprio “... preferia ter um negócio só meu,

mesmo que bem menor, do que ter uma parte incerta de uma coisa maior” (SEMLER, 1988, p. 33).

Em 1980, Ricardo Semler, aos 21 anos de idade, foi nomeado Presidente da Semco, recebendo carta branca do pai para fazer o que achasse necessário para salvar a empresa.

#### **4.4.1.2 Segunda Fase**

Uma das primeiras decisões do novo presidente foi demitir 60% do quadro gerencial em apenas uma tarde, retirando, assim, todos aqueles que ainda insistiam em aguardar que a indústria naval se recuperasse.

Sob a liderança de Ricardo Semler como Presidente da Semco, a empresa diversifica seus negócios, adquirindo licenças de fabricação da *Philadelphia Mixer* e da *Littleford Day* e passa a produzir misturadores para as indústrias química, farmacêutica, alimentícia e de mineração. Em 1984, a Semco adquire a subsidiária brasileira da *Hobart* e começa a produzir equipamentos de refrigeração industrial, sistemas de ar condicionado e processadores de alimentos.

A Semco cresceu rapidamente e conseguiu sair do vermelho, mas Ricardo Semler estava insatisfeito com a gestão: “A Semco parecia ser bastante organizada e bem disciplinada, mas nós ainda não conseguíamos alavancar todo o potencial das pessoas nem torná-las mais felizes com seus trabalhos” (SEMLER, 1993 p. 24)

Ricardo Semler contratou Clóvis Bojikian para ser o novo Diretor de RH. Formado em Pedagogia pela Universidade de São Paulo, Bojikian tinha 46 anos quando aceitou o desafio na Semco. Ele iniciou sua carreira como diretor do Colégio de Aplicação da USP, uma das mais revolucionárias experimentações do ensino na década de 1960. Afastado do cargo por suas idéias liberais, Clóvis Bojikian fez carreira na área de recursos humanos em multinacionais do setor automobilístico e financeiro.



Ocorreu, então, uma transformação nas políticas e práticas de RH na Semco, fundamentadas numa nova filosofia de gestão de pessoas completamente oposta àquela praticada pelo fundador da empresa. Os trabalhadores passaram a realmente ter voz e serem ouvidos pela gestão da empresa. Os gestores passaram a ser eleitos pelos empregados e continuamente avaliados pelas equipes. Os trabalhadores passaram a ter mais opções para escolher a forma de serem remunerados. Os sindicatos e as comissões de fábrica passaram a ser bem vindas e convidadas para as reuniões gerenciais. As contratações passaram a ser decisões avaliadas pela equipe, inclusive a contratação de gerentes. Os trabalhadores são estimulados a partilhar suas idéias e opiniões e a procurar oportunidades para desenvolvê-las. Os trabalhadores têm participação nos lucros e os resultados financeiros são abertos a todos.

Qualquer prática gerencial que facilitasse o controle da conduta dos trabalhadores passou a ser escrupulosamente evitada. Não havia salas ou mesa própria e não existiam secretárias. O organograma foi abolido e os níveis de coordenações foram reduzidos drasticamente. Não havia, na Semco, nenhuma instalação com mais de 100 trabalhadores no mesmo local, e, estruturalmente, suas equipes passaram a ter dimensões compatíveis com a capacidade humana de entabular relacionamentos – eles consideram isto como sendo 10 pessoas. Todos na organização passaram a estar sujeitos às mesmas regras, sem nenhum procedimento que privilegiasse um em relação aos outros.

Acatando a sugestão dos empregados, a Semco criou o Núcleo de Inovação Tecnológica para criar oportunidades de desenvolvimento de soluções tecnológicas e novos negócios. O desafio era conseguir pelo menos três projetos, mas, em menos de um ano, o núcleo propôs 18 oportunidades de soluções tecnologias e novos negócios para a empresa.

O resultado disso tudo é que quem trabalha lá não quer sair e a motivação e o entusiasmo dão o tom dominante. Tanto é que, na Semco, o *turnover* é abaixo de 1%, enquanto que a média dos setores é de 20%. Para Ricardo Semler, “ninguém quer participar de reuniões chatas ou trabalhar para ‘chefes’ que eles não escolheram”. Semler acredita que para obter o pleno comprometimento das pessoas a organização deve oferecer um espaço para auto-realização (BizEd,

2004). Segundo Bojikian, “nós queríamos demonstrar que o ambiente de trabalho poderia ser um lugar de satisfação, não de sofrimento. Nós acreditávamos que as pessoas, trabalhando com prazer, poderiam ser muito mais produtivas” (STRATEGY & BUSINESS, 2005 p. 6).

Foi a partir dessa transformação que a Semco passou a crescer de forma extraordinária, tanto no que diz respeito ao lançamento de novos negócios de sucesso, como em receita e lucratividade. Vale destacar que essa transformação ocorreu numa conjuntura econômica nacional de crise, recessão e instabilidade da moeda. Mesmo com todo o sucesso obtido com a implantação desse modelo de gestão participativa num contexto de descrédito nacional, Ricardo Semler (1988) reconhece que a gestão verdadeiramente participativa e democrática requer muito trabalho e que apenas 20% do que foi idealizado para a Semco tem sido efetivamente concretizado.

De qualquer forma, a *Semco Equipamentos Industriais* da época do fundador que estava ameaçada de extinção, tornou-se reconhecida no mercado brasileiro como modelo de liderança e inovação no desenvolvimento de sistemas e na fabricação de soluções industriais para vários setores da América do Sul, inclusive com uma solução customizada para um projeto da NASA.

Em 1986, a Semco mudou o sistema de gestão centralizado e passou a atuar em quatro unidades estratégicas de negócios: Unidade Naval, Unidade de Equipamentos Industriais, Unidade de Refrigeração e Unidade de Bens Duráveis. A partir daquela data, todos os empreendimentos da Semco passaram a ser desenvolvidos com o conceito de unidades de negócios, visando oferecer mais liberdade e também mais responsabilidade para os gestores e para todas as pessoas das empresas.

Com a onda de globalização, a Semco ingressou em áreas de serviços inovadores, firmando parcerias com empresas de renome no mercado internacional. Em 1992, foi criada a ERM Brasil, por meio de uma *joint-venture* entre a Semco e a *Environmental Resources Management - ERM*, a mais completa empresa prestadora de serviços de consultoria ambiental do mundo, com três mil profissionais em 120 escritórios distribuídos em 40 países. A

empresa foi uma das precursoras desse tipo de serviço no Brasil e, ao longo dos anos, consolidou sua posição de líder no mercado local.

Em 1994, a *Cushman & Wakefield Semco* foi criada para atuar no mercado de consultoria imobiliária e gerenciamento de propriedades e, no ano seguinte, foi criada a *Semco Johnson Controls* – uma *joint-venture* para o gerenciamento de propriedades no setor industrial brasileiro. A *Cushman & Wakefield* é a maior provedora de serviços relacionados a imóveis da América do Sul e uma das maiores do mundo. Com tais parcerias, o Grupo Semco trouxe para as empresas e investidores do Brasil o conceito de pacote de soluções que abrangem todo o ciclo de vida de uma propriedade comercial ou industrial, desde a busca de imóveis comerciais, avaliação, gerenciamento de propriedades, pesquisa, representação de inquilinos, dentre outros serviços relacionados ao imóvel, inclusive sua venda.

Em 1998, a Semco trouxe para o Brasil serviços de inventários informatizados com tecnologia de ponta, por meio de uma *joint-venture* com a empresa norte-americana *RGIS*, líder mundial em serviços de inventários. A *Semco RGIS* se tornou líder nacional, atendendo aos grandes varejistas no Brasil, além de diversas empresas de pequeno e médio porte.

A Semco entrou no terceiro milênio com a *Semco Ventures*, um braço do grupo especializado em prospectar e desenvolver novos negócios. Em 2001, é criada a *Semco Manutenção Volante (SMV)*, que realiza manutenção elétrica, civil e outros serviços. A empresa é caracterizada por realizar a manutenção não fixa de forma preventiva e corretiva, a fim de atender de forma mais eficiente a infraestrutura de prédios, agências bancárias, lojas, postos de gasolina, *shoppings*, áreas industriais e outros segmentos que careciam de uma solução para gerenciar uma operação complexa de pontos de atendimento pulverizados em todo o território brasileiro. Em cinco anos, a SMV tornou-se líder nacional do segmento, com uma equipe de 500 profissionais atendendo a cinco mil pontos espalhados no Brasil.

Em 2002, o Grupo Semco participou como um dos mentores e acionistas fundadores da *Tarpon Investimentos* que, em 2007, passou a ter suas ações

listadas na Bovespa e na Bolsa de Luxemburgo, tornando-se uma das primeiras gestoras de recursos do Brasil a acessar o mercado de capitais.

Em 2005, a Semco estabeleceu sociedade com a *Pitney Bowes*, empresa líder mundial em soluções de gerenciamento postal de documentos. A *Pitney Bowes Semco* é a líder desses serviços no mercado brasileiro, oferecendo soluções integrais (hardware, software e serviços) para automação de processos de correspondência e gerenciamento de informações em forma física ou digital, por meio de tecnologia de ponta.

Em 2006 e 2007, a Semco realiza desinvestimentos na *ERM Brasil*, *Semco RGIS*, *Cushman & Wakefield Semco* e *Semco Manutenção Volante* vendendo sua participação para os próprios parceiros e cria o projeto de Bioenergia que, posteriormente, deu origem à *BRENCO - Brazilian Renewable Energy Company*, que tem como meta investir U\$ 2 bilhões no setor sucroalcooleiro para geração de álcool e de energia elétrica.

Como principais parceiros estrangeiros da *BRENCO*, o Grupo Semco atraiu pesos pesados como Bill Clinton, Steve Case (ex-AOL Time Warner) e o ex-presidente do Banco Mundial, James Wolfensohn. Em 2008, a *BRENCO* fechou um acordo comercial de cerca de US\$ 680 milhões para exportar 1 bilhão de litros de álcool para a companhia petrolífera americana Lyondell que utilizará seus aditivos para ser misturar à gasolina no Japão (VALOR ECONÔMICO, 2008).

Com a criação da *Tarpon Investimentos* e da *BRENCO*, o Grupo Semco passou para outro patamar, bastante superior em termos de investimento e potencial de faturamento.

#### **4.4.2 Configuração Organizacional: *Adhocrática***

Na primeira fase de sua trajetória, quando a Semco era dirigida pelo seu fundador, a empresa apresentava mais características de organização tipo Máquina. Já na segunda fase, sob a liderança de Ricardo Semler, a Semco passa a apresentar características mais evidentes da configuração organizacional tipo

*Adhocrática*, uma vez que é organizada em torno de times de especialistas em projetos para produção de inovações ou soluções customizadas e opera em ambientes mais dinâmicos.

O poder é predominantemente atribuído aos times que compõem cada negócio. Um dos entrevistados com função gerencial fez a seguinte observação que ilustra a questão da autonomia e responsabilidade das equipes e do papel do gestor na Semco:

*"Aqui na Semco, se você quiser que algo seja feito, não vai ser mandando as pessoas fazerem ou ditando como elas devem fazer as coisas. Nós gerentes temos o papel de facilitador, de patrocinador das idéias e dos projetos. As pessoas são responsáveis e comprometidas com prazos e qualidade e elas sentem orgulho por isso."*

A integração ocorre de forma mais livre e o processo predominante da estratégia ocorre em forma de aprendizado coletivo e de forma mais emergente. Em relação ao contexto, a Semco procura responder com diferentes iniciativas, mas de forma coerente e sinérgica.

#### **4.4.3 Evidências da atual Cultura Organizacional**

O pesquisador teve a oportunidade de visitar três instalações do Grupo Semco, duas em São Paulo (prédio da Semco Equipamentos, no Jardim Marajoara, e o andar de um edifício comercial na Avenida Paulista, onde funciona a Tarpon Investimentos) e as instalações da Semco Manutenção Volante, em Curitiba-PR.

As três instalações se destacam pelo *leiaute* aberto com ampla área comum ao redor de uma máquina de café, vários sofás e mesinhas para trabalho. As duas instalações em São Paulo possuem estantes do tipo *pigeon-hole* para colocar o escritório móvel – pasta com *laptop*. As pessoas têm a liberdade de escolher entre as várias instalações da Semco na região metropolitana, aquela que melhor se adéque a sua agenda e atividades daquele dia de trabalho.

O ambiente de trabalho demonstrou ser bastante descontraído e todas as pessoas têm horário flexível de trabalho. A liberdade e a participação das

peças são bastante enfatizadas. O poder hierárquico parece ser a última opção nas decisões, mesmo nas negociações de conflitos. É dada bastante ênfase na transparência e no respeito ao ser humano. Praticamente, não se vê papel nem arquivos. A comunicação é bastante informal, assim como o traje utilizado, independentemente da função.

Nas instalações da Semco Equipamentos ainda existem as redes de descanso e os vários espaços de socialização descritos por Ricardo Semler no livro *Virando a Própria Mesa* (1988). Durante as diversas visitas e contatos com as pessoas da Semco, ficou evidente que a retórica e a prática caminham bastante próximas em termos de clima organizacional e liderança participativa.

Em termos de normatização, foi identificado apenas um 'Manual de Sobrevivência' que, segundo os entrevistados, continua o mesmo desde sua criação, em meados da década de 1990, o qual também aponta ser o núcleo *yin* do símbolo chinês *yin/yang*, utilizado por Collins e Porras (1994) para descrever uma das essências das empresas estudadas em seu livro *Feitas para Durar*.

#### **4.4.4 Propósito: Desenvolver o Potencial das Pessoas e Negócios**

Apesar de não ter uma declaração de missão ou propósito, a lista de 10 Princípios do Manual de Sobrevivência aponta para o desenvolvimento do potencial das pessoas e dos negócios para gerar algo de valor para os clientes.

Trata-se de um esforço para "provar que existe uma maneira mais digna e mais justa de administrar uma empresa" (SEMCO, 1985 p. 1). O propósito é criar um *win-win-win game*, onde empregados, clientes e organização, incluindo os parceiros, tenham algo de valor gerado através do desenvolvimento do potencial das pessoas e da sinergia dos negócios.

O estudo de caso desenvolvido pela *Thunderbird* (1998, p.2) também confirma que "o propósito principal da Semco não é ganhar dinheiro, mas fazer com que todos os trabalhadores, dos operários aos altos executivos, sintam-se realizados no trabalho".

#### **4.4.5 Estratégia: Parceria *In & Out***

A estratégia da Semco é o desenvolvimento de parcerias, tanto dentro da empresa, criando um ambiente de trabalho participativo e de aprendizado com relacionamentos baseados na confiança, respeito mútuo e visão de longo prazo, como fora da organização, por meio de parcerias e *joint-ventures* com empresas estrangeiras líderes mundiais, trazendo para o Brasil tecnologia de ponta em produtos e serviços complexos.

Ao preferir soluções complexas, a Semco explora sua competência essencial – a habilidade de gerir pessoas altamente capacitadas e competentes de forma a obter o máximo do potencial dessa parceria interna. Segundo Semler (2003), este é o grande diferencial da Semco.

O Grupo Semco tem um histórico comprovado de sucesso em parcerias com empresas internacionais, tendo feito o lançamento e a consolidação de diversos negócios inovadores no mercado brasileiro. Trata-se de uma complementação de competências, ou seja, enquanto a empresa estrangeira traz para a parceria conhecimento e tecnologia de ponta em produtos e soluções complexas, a Semco oferece o acesso a clientes, inteligência competitiva, extensa rede de contatos, modelo inovador de gestão, marca reconhecida e respeitada no mercado e uma história de sucesso em desenvolvimento de parcerias e *startups* no Brasil.

Embora a Semco tenha, ao longo da segunda fase da sua trajetória, atuado em diversos setores industriais e de serviços especializados, a estratégia tem sido praticamente a mesma, ou seja, o desenvolvimento por meio de parcerias internas e externas, criando ambiente propício para alavancar o potencial das pessoas e a sinergia dos negócios.

#### **4.4.6 Performance Organizacional: Sucesso das Parcerias**

A pesquisa de campo aponta que o principal indicador de sucesso da Semco é o número de parcerias (internas e externas) bem sucedidas. A empresa mostra, com orgulho, seu histórico de sucesso no desenvolvimento de relações de

parcerias de longo prazo, onde empregados, clientes e empresas parceiras cresceram com as iniciativas da Semco.

#### **4.4.7 Significado das Pessoas no Trabalho: Adultos que Fazem a Diferença**

Fica evidente, tanto nas biografias da organização (SEMLER, 1988, 1993, 2003) como na pesquisa de campo, que o modelo de sucesso implementado por Ricardo Semler e sua equipe é fundamentado no reconhecimento e no tratamento das pessoas como adultos que podem fazer e, de fato, fizeram a diferença na trajetória da organização.

Nas entrevistas e em outros contatos de maior duração com a Semco, como participação em reuniões de estruturação do programa *Aposente-se um Pouco* e *workshosp* com unidades de negócio, bem como no conteúdo do *Manual de Sobrevivência*, foi observado que os empregados são tratados por 'pessoas'. Não se utilizam internamente as denominações *empregado*, *funcionário* ou *recursos humanos*, apenas as pessoas da Semco. Também não foram identificadas iniciativas paternalistas em relação às pessoas no trabalho. Elas são respeitadas, mas são também responsáveis pelos seus atos dentro da organização.

#### **4.4.8 Gestão Estratégica de Pessoas: Controle → Comprometimento**

A Semco possui uma pequena equipe que compõe a Diretoria de Gestão de Pessoas. Essa equipe desenvolve papel estratégico na gestão da cultura organizacional e funciona como um catalisador de inovações e melhorias no clima organizacional. Além disso, trabalha em conjunto com a *holding* para introduzir nas empresas que contam com sócios internacionais o '*Jeito Semco de Ser*' na gestão dos negócios e, principalmente, das pessoas. A dinâmica das parcerias torna essa missão ainda mais desafiadora, mas, segundo as entrevistas e observações de campo, as empresas se empenham para isso e aquelas que são parceiras há mais tempo já têm incorporado boa parte do '*Jeito Semco de Ser*', sendo que as inovações de gestão de pessoas são praticadas mais intensamente na Semco Equipamentos Industriais — a mais antiga do grupo.



Dentre as inovações recentes, destaca-se, com grande sucesso, o programa *Aposente-se um Pouco*, onde a pessoa compra de volta, com 50% de desconto, um dia da semana para fazer aquilo que iria fazer quando se aposentasse. Recebe também uma espécie de *voucher* para trocar por trabalho um dia por semana depois que se aposentar. Outro programa é o de *Guardiões da Cultura*, uma reinvenção do papel forte do sindicato para que os representantes dos funcionários tenham força, um conselho próprio e estabilidade no emprego para reclamar e contribuir sem medo. Essas e outras iniciativas emergiram de um processo de *brainstorming* participativo, chamado 'C tá Loko'. Para Ricardo Semler, "achar que as pessoas estão quietas, portanto, contentes, é miopia" (ÉPOCA, 2005).

#### 4.4.9 Ênfase das Categorias de Análise

A tabela 4.7 apresenta a ênfase dada às categorias de análise dos temas em estudo que emergiram das entrevistas realizadas na Semco.

**Tabela 4.7 Ênfase das Categorias de Análise do Caso Semco**

TEMA E CATEGORIA	FONTES	REFERÊNCIAS	ÊNFASE*
<b>Propósito da Organização</b>	6		
▪ Desenvolver potencial (pessoas e negócios)		17	2,83
▪ Criar relações duradouras e ricas		12	2,00
<b>Estratégia Empresarial</b>	6		
▪ Desenvolver parcerias		19	3,17
▪ Criar sinergias		14	2,33
<b>Performance Organizacional</b>	6		
▪ Sucesso das parcerias e iniciativas		16	2,66
▪ Relações duradouras e ricas		11	1,83
<b>Significado das Pessoas no Trabalho</b>	6		
▪ Adultos que podem fazer a diferença		19	3,17
▪ Fonte de vantagem competitiva		9	1,50

(\*) Ênfase = Referências / Fontes

Fonte: Autor (extraído dos resultados da aplicação do software N-Vivo7)

#### 4.4.10 Eventos Críticos na Trajetória da Organização

Dentre os vários eventos críticos e desafios enfrentados pela Semco ao longo de sua história de 55 anos, este estudo de caso destaca um evento que marcou a trajetória da organização – a transformação organizacional conduzida por Ricardo Semler a partir de 1980.

A tabela 4.8 resume este evento crítico, seguindo a sugestão de Pettigrew (1987) para a análise contextual-processual de estudo de caso.

**Tabela 4.8 Evento Crítico na Trajetória da Semco**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO RESUMIDA</b>
<b>Contexto (por que)</b>	A sobrevivência da empresa familiar Semco Equipamentos está ameaçada de devido a crise na indústria naval (único ramo de negócios da empresa) e ao reduzido número de clientes (estaleiros). O jovem Ricardo Semler ameaça deixar a empresa do pai para montar um negócio próprio, uma vez que suas idéias sobre diversificação e profissionalização da gestão não são ouvidas pela diretoria da Semco que prefere aguardar o fim da crise dos estaleiros. Diante da pressão, o fundador nomeia Ricardo Semler como Presidente da Semco com carta branca para tentar recuperar a empresa.
<b>Conteúdo (o que)</b>	Sob a liderança de Ricardo Semler a Semco cresce rapidamente, sai do vermelho e se torna líder nacional nos diversos mercados em que atua.  A Semco passa a ser referência internacional em transformação organizacional e caso de sucesso em gestão participativa e desenvolvimento de parcerias com empresas estrangeiras.  A história de transformação da Semco se torna um dos maiores <i>best-sellers</i> da área de administração de negócios, tanto no Brasil como no exterior.  Ricardo Semler é reconhecido como um dos Líderes do Futuro e Gurú do mundo dos negócios
<b>Processo (como)</b>	Ricardo Semler diversificou os negócios da Semco. Lançou vários negócios de sucesso, por meio de parcerias e <i>joint-ventures</i> com empresas líderes mundiais, trazendo assim tecnologia de ponta e soluções inovadoras para diversos setores da indústria Brasileira.  Realizou uma transformação nas políticas e práticas de gestão de pessoas na Semco, fundamentadas por uma nova filosofia de gestão participativa e democrática, completamente oposta aquela praticada pela gestão anterior.

Fonte: Autor

Esta seção encerra o capítulo de apresentação individual dos quatro casos estudados. O capítulo a seguir discute os resultados deste estudo de multicasos.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O capítulo anterior apresentou os casos e fez uma reconstrução histórica dos principais eventos críticos na trajetória de cada empresa estudada, destacando achados da pesquisa de campo que serão, a partir de agora, analisados de forma cruzada entre os casos e discutidos com base na revisão da literatura, visando, assim, responder, ao final deste capítulo, a pergunta desta pesquisa exploratória que investiga *como a filosofia de gestão de pessoas pode influenciar a estratégia e a performance organizacional*.

Seguindo a sugestão de Miles e Huberman (1984, p. 160) para análise e discussão de estudo de multicasos, foi elaborado um quadro de visualização ou display de resultados dos casos estudados, apresentado na tabela 5.1.

Este capítulo também apresenta e discute os resultados da estratégia de mapeamento visual (*visual mapping*) recomendada por Langley (1999) e por Miles e Huberman (1994), por permitir que uma grande quantidade de informações e de dimensões, como processos paralelos e a passagem do tempo possam ser apresentados em pequenos espaços, facilitando a visualização de padrões, relacionamentos e dependências que, numa forma linear de análise, poderiam ficar ocultos aos olhos do pesquisador e do leitor.

É importante observar que não se trata de uma simples série de estudos de caso simples combinados para fazer generalizações sobre o tema e, muito menos, de uma análise comparativa de casos, uma vez que eles são bastante distintos. De fato, este capítulo pretende revelar o “*quintain*” da pesquisa de multicasos que, segundo Stake (2006), é maior que a soma dos casos simples.

**Tabela 5.1 Resumo dos Casos Estudados**

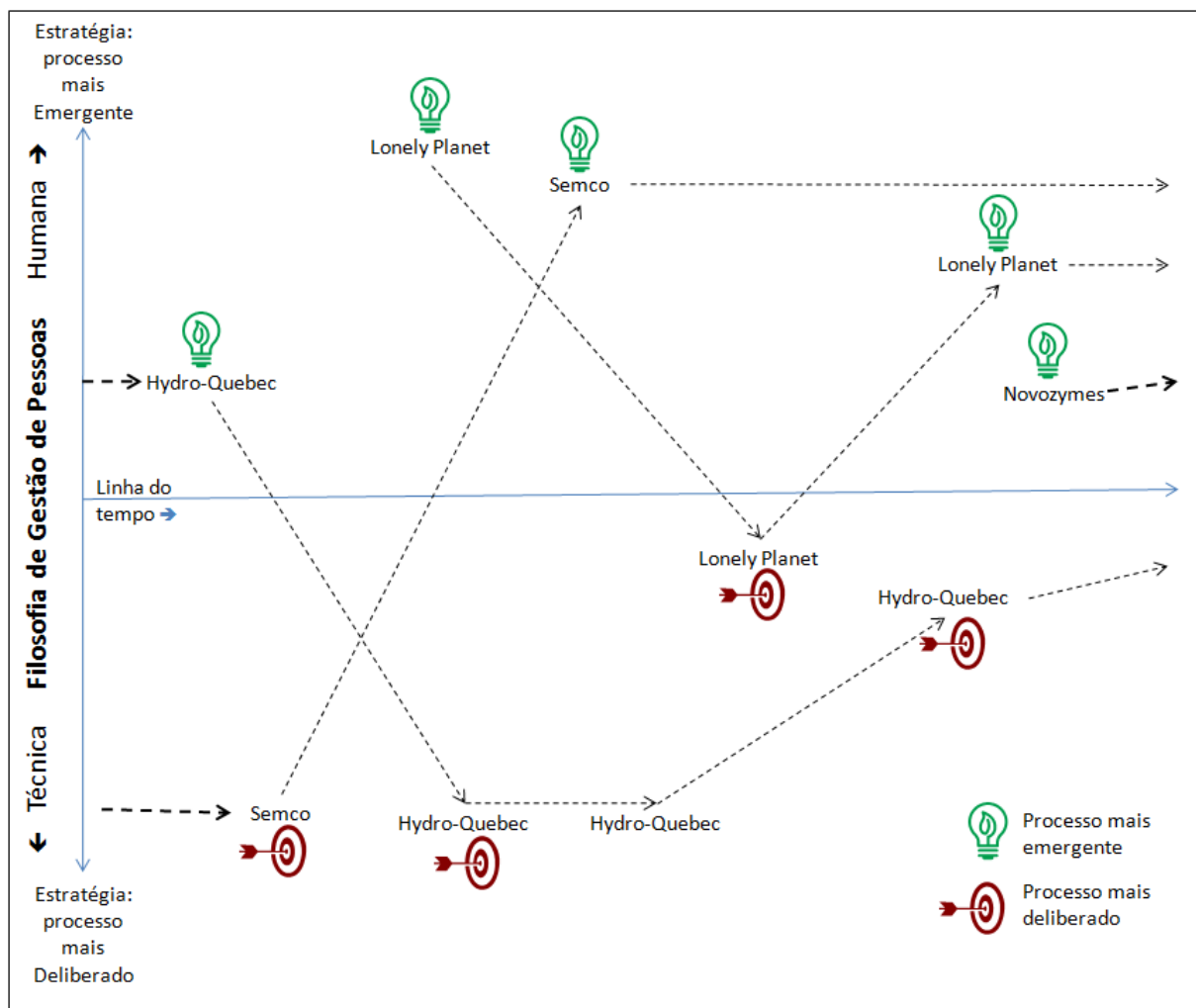
<b>Características</b>	<b>NOVOZYMES (Biotecnologia)</b>	<b>HYDRO-QUEBEC (Energia Elétrica)</b>	<b>LONELY PLANET (Guia de Viagem)</b>	<b>SEMCO (Soluções Ind.)</b>
<b>Origem</b>	Dinamarca	Canadá	Austrália	Brasil
<b>Posição no Setor</b>	Líder mundial em bioinovações	Maior empresa do setor elétrico	Líder mundial em guias de viagens	Líder nacional em soluções industrial
<b>Ambiente</b>	Muito dinâmico e Competitivo	Muito estável (monopólio)	Dinâmico e Competitivo	Dinâmico e Competitivo
<b>Idade Empresa</b>	9 anos	65 anos	35 anos	55 anos
<b>Empregados</b>	5.300	19.500	900	2.000
<b>Receita Anual</b>	US\$ 1 bilhão	US\$ 13 bilhões	US\$ 80 milhões	US\$ 100 milhões
<b>Capital</b>	Privado aberto	Público (estatal)	Privado fechado	Privado fechado
<b>Configuração</b> Mintzberg (2007)	<b>Empreendedora</b>	<b>Máquina</b>	<b>Profissional</b>	<b>Adhocrática</b>
<b>Propósito da Organização</b>	Descobrir, criar	Gerar e fornecer energia	Viagem divertida <i>Have fun in &amp; out</i>	Desenvolver o potencial: pessoas e negócios
<b>Fases da empresa</b> (F.1 = 1ª Fase) (F.n = n Fase)	F.1: crescimento	F.1: crescimento F.2: profis. gestão F.3: reparação	F.1: crescimento F.2: profis. gestão F.3: reparação	F.1: declínio F.2: profis. gestão e crescimento
<b>Estratégia Empresarial (predominante)</b>	Inovação	F.1: construir F.2: racionalizar F.3: equilibrar	Descobrir novos destinos	F.1: Eficiência F.2: Parcerias in & out
<b>Processo da Estratégia (predominante)</b>	F.1: Emergente	F.1: Emerg/Delib. F.2: Deliberado F.3: Deliberado	F.1: Emergente F.2: Deliberado F.3: Emergente	F.1: Deliberado F.2: Emergente
<b>Significado de Performance Organizacional</b>	Quantidade de produtos desenvolvidos	F.1: realização F.2: custo baixo F.3: sustentável	Realização pessoal e organizacional	F. 1: Lucro F. 2: Sucesso das parcerias in & out
<b>Significado das Pessoas no Trabalho</b>	F.1: fonte de inovação	F.1: A empresa F.2: Custos F.3: Recursos	F.1: <i>Buddy</i> F.2: Recursos F.3: <i>Buddy</i>	F.1: Custos F.2: Adultos que fazem a diferença
<b>Filosofia de RH (predominante)</b> Milton (1970)	Mix: Humanista e Técnica	F.1: Humanista F.2: Técnica F.3: Mix Téc/Hum	F.1: Humanista F.2: Técnica F.3: Humanista	F.1: Técnica F.2: Humanista
<b>Intensidade da Filosofia RH</b>	Alta	F. 1: Muito Alta F. 2: Muito Baixa F. 3: Média	F. 1: Muito Alta F. 2: Baixa F. 3: Alta	F. 1: Muito baixa F. 2: Muito Alta
<b>Estratégia de RH (predominante)</b> Albuquerque (1999)	Comprometi-mento	Fase 1: comprom. Fase 2: controle Fase 3: controle	Fase 1: comprom. Fase 2: controle Fase 3: comprom.	Fase 1: controle. Fase 2: comprom.

Fonte: Autor.

## 5.1 Filosofia de Gestão de Pessoas e Processo da Estratégia Empresarial

Os casos estudados revelam que a mudança na filosofia de gestão de pessoas influenciou profundamente o processo da estratégia empresarial. Tal influência pode ser visualizada na figura 5.1 que ilustra os resultados da pesquisa plotados na linha do tempo ao longo da trajetória das empresas estudadas.

**Figura 5.1 Filosofia de Gestão de Pessoas e Processo da Estratégia**



Fonte: Autor

No caso da Semco, como Ricardo Semler tem uma filosofia humanista de gestão de pessoas, o processo de estratégia, que antes era deliberado, passou a ser mais emergente e democrático, com grande participação dos empregados.

Já nos casos da Hydro-Quebec, com a chegada de Guy Coulombe, e da Lonely Planet, com o novo CEO Steve Hibbard, como os dois presidentes tinham uma filosofia predominantemente técnica de gestão de pessoas e uma visão mais utilitarista e instrumentalista do ser humano, o processo da estratégia deixou de ser mais emergente e passou a ser mais deliberado.

No caso da Hydro-Quebec, mesmo após quase duas décadas da substituição de Guy Coulombe, a filosofia de gestão de pessoas, apesar de não ter mais aqueles traços marcantes do tipo técnica, ainda está tentando caminhar para uma filosofia humanista.

Já na Lonely Planet, depois da substituição de Steve Hibbard por Judy Slatyer, a filosofia humanista voltou a predominar na empresa e o processo da estratégia voltou a ser mais emergente, mas não no mesmo patamar anterior.

Quanto ao caso Novozymes, a empresa nasceu com uma filosofia predominantemente humanista de gestão de pessoas e seu processo da estratégia é mais emergente do que deliberado. Apesar de não ter passado por nenhuma transformação na filosofia de gestão de pessoas, a Novozymes demonstrou que suas ações para combater a crise de confiança gerada pelas ameaças de bioterrorismos, a partir de 11 de setembro de 2001, foram embasadas na intensificação de sua filosofia humanista, que ficou mais destacada quando a empresa não apenas reconheceu, mas também fortaleceu o papel dos empregados como atores sociais importantes na formação de opinião pública a respeito da bioética.

É importante frisar que a influência da mudança de filosofia de gestão de pessoas no processo de estratégia ocorreu independentemente da direção da mudança na filosofia (de técnica para humanista e vice-versa), como demonstrado na figura 5.1.

## **5.2 Sentido da Relação: Gestão de Pessoas - Estratégia Empresarial**

Esta pesquisa exploratória não tem a pretensão de medir a correlação das variáveis, mas os dados coletados no campo jogam luz sobre alguns aspectos da relação entre gestão de pessoas e estratégia.

As metas-análises da literatura apontam que autores, não somente da área de gestão de pessoas (BOSELIE, DIETZ e BOON, 2005), mas também da área de estratégia (KAPLAN e NORTON, 2008), têm proposto vários modelos prescritivos de integração entre estratégia e gestão de pessoas, considerando a estratégia empresarial como força motriz das políticas e práticas de RH numa abordagem linear de causa-efeito, conforme ilustra a figura 2.3 (modelo de integração proposto por autores da área de estratégia) e a figura 2.4 (modelo de integração proposto pela área de gestão de pessoas) no capítulo de revisão da literatura.

Entretanto, o estudo histórico dos casos aponta que a estratégia não tem sido a força motriz das políticas e práticas de gestão de pessoas ao longo de toda a trajetória das empresas aqui estudadas. Pelo contrário, a mudança na filosofia (de técnica para humanista) e na estratégia de gestão de pessoas (de controle para comprometimento) tem gerado diversas opções estratégicas para a Semco.

Exemplo disso ocorreu quando Ricardo Semler aceitou a sugestão dos empregados e investiu na formação do Núcleo de Inovação Tecnológica para se pensar oportunidades de desenvolvimento de novos negócios. Em menos um ano, o núcleo propôs 18 oportunidades de novos negócios para a Semco, sendo que boa parte delas foram desenvolvidas com sucesso ao longo da trajetória da organização.

O caso da Hydro-Quebec também revela que, apesar de Guy Coulombe ter realizado o alinhamento vertical das políticas e práticas de RH com a estratégia empresarial de eficiência operacional e redução de custos, o resultado foi bem diferente do esperado, levando a empresa a viver uma das piores crises de sua história. Neste caso, não ocorreu falta de alinhamento entre filosofia e estratégia de gestão de pessoas com a estratégia empresarial, mas, sim, um conflito entre

as filosofias de gestão de pessoas. A filosofia, valores, crenças e princípios mais humanistas cultivados por décadas na Hydro-Quebec não estavam alinhados à filosofia técnica de gestão de pessoas e à estratégia de controle do novo presidente.

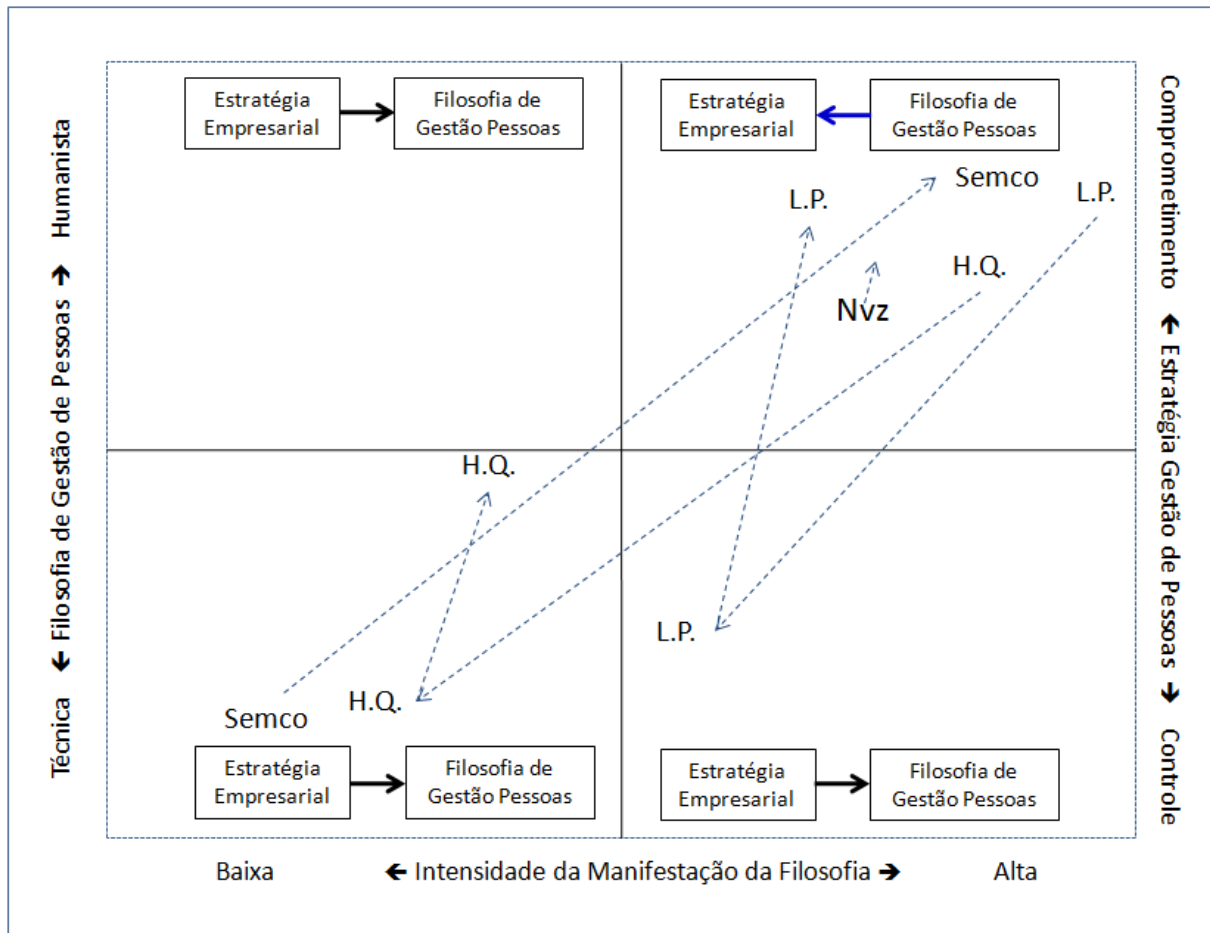
Portanto, os resultados deste estudo empírico apontam que, dentre outros fatores do contexto empresarial a filosofia de gestão de pessoas foi um dos fatores-chaves para o alinhamento e a execução da estratégia empresarial e precisa ser considerado nos modelos de alinhamento da gestão de pessoas com a estratégia empresarial. Apesar de fazer sentido, esta consideração não está presente nos modelos propostos pela literatura.

Outro fato que emerge deste estudo empírico é a influência do tipo e da intensidade da manifestação da filosofia de gestão de pessoas na direção da relação entre gestão de pessoas e estratégia empresarial.

A figura a seguir apresenta uma matriz composta pelo tipo de filosofia e de estratégia de gestão de pessoas e seu grau de intensidade de manifestação na organização.



**Figura 5.2 Relação: Filosofia de Gestão de Pessoas – Estratégia Empresarial**



Fonte: Autor.

A figura 5.2 ilustra a dinâmica das mudanças no direcionamento da relação entre estratégia empresarial e gestão de pessoas, bem como na sua estratégia — de controle para comprometimento das pessoas, provocadas pelas alterações do tipo predominante da filosofia de gestão de pessoas e da intensidade da sua manifestação.

Com base nos *insights* gerados pelos dados da pesquisa de campo, foi inserida, em cada um dos quatro quadrantes da matriz, uma ilustração destacando a direção predominante da influência do *link*: estratégia empresarial – gestão de pessoas, representada pela ponta da seta, indicando se a relação tem uma direção predominante (da estratégia para a gestão de pessoas ou vice-versa). Vale observar que, por se tratar de uma ilustração, a figura 5.2 destaca a predominância da direção da relação, mas deve se considerar que, por mais

deliberativo que seja o processo da estratégia, há a influência, mesmo que em nível bem menos significativo, da gestão de pessoas e vice-versa.

Com exceção do caso Novozymes (**Nvz**), as demais empresas passaram por grandes transformações, provocadas pela profissionalização ou modernização da gestão, que levaram as empresas para diferentes quadrantes da matriz apresentada na figura 5.2.

Com a profissionalização da sua gestão, a Hydro-Quebec (**H.Q.**) perdeu a forte influência da filosofia humanista de gestão de pessoas no processo da estratégia empresarial, ou seja, o planejamento estratégico passou a ser mais deliberativo. Com a mudança para a filosofia técnica, a estratégia de gestão de pessoas mudou de comprometimento para controle.

O caso da Lonely Planet (**L.P.**) também passou por um processo semelhante, porém, em proporções bem menores. De fato, Steve Hibbard reduziu a intensidade da manifestação da filosofia de gestão de pessoas e também imprimiu um tipo de filosofia predominantemente técnica. Nas entrevistas ficou claro que o processo da estratégia e seu alinhamento com gestão de pessoas, bem como os tipos de estratégias (controle x comprometimento) passaram por transformações. A força motriz, que antes era predominantemente oriunda da filosofia humanista e emergia naturalmente do empreendedorismo dos autores e de outros profissionais, passou a ser predominantemente deliberado pelo presidente, por meio da implantação de ferramentas de planejamento estratégico. A Lonely Planet somente voltou para o seu quadrante inicial após a mudança de presidente e de filosofia humanista com visão desenvolvimentista das pessoas no trabalho. Entretanto, mesmo assim, a empresa ainda não conseguiu voltar para seu patamar inicial de intensidade da manifestação da filosofia de gestão de pessoas.

Já o caso **Semco**, sob a liderança de Ricardo Semler, com sua filosofia humanista e visão desenvolvimentista das pessoas no trabalho, a empresa cruzou a matriz de um extremo a outro, em termos de quadrante, o que demonstra ter-se invertido a direção da relação: estratégia – gestão de pessoas,

indo na contramão dos modelos de alinhamento (*strategic fit* ou *vertical fit*) propostos pela literatura. A mudança no tipo de filosofia de gestão de pessoas provocou, naturalmente, a mudança na estratégia de gestão de pessoas, passando do controle para o comprometimento.

É importante destacar aqui que, como o estudo trata de alguns casos extremos, esta reflexão é feita numa dimensão de 'tipo ideal', ou seja, fundamentada no domínio da posição das empresas num ou noutro quadrante. Todavia, com base nesses casos extremos, pode-se dizer que o tipo de filosofia de gestão de pessoas e a sua intensidade de manifestação são fatores que merecem mais atenção e consideração nos debates da escola do *Best Fit* sobre integração entre gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional.

Quanto à situação do quadrante superior esquerdo da figura 5.2 caracterizada por uma filosofia predominantemente humanista com baixo grau de intensidade de manifestação, apesar de não ter sido evidenciada nos casos estudados, este trabalho sugere que a direção predominante da relação deva ser no sentido da estratégia empresarial para a gestão de pessoas, uma vez que somente nos casos e fases com uma manifestação bastante expressiva da filosofia de gestão de pessoas do tipo humanista esta filosofia determinou o alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia (*internal fit*) e influenciou fortemente na definição da estratégia empresarial e no aumento da performance da organização, como ocorreu nos casos Semco e Lonely Planet.

### **5.3 Filosofia de Gestão de Pessoas e Performance Organizacional**

Outro aspecto relevante deste trabalho foi a constatação da influência do tipo de filosofia de gestão de pessoas no sentido ou percepção de performance organizacional e no nível de consideração e de abrangência da participação dos *stakeholders*. O estudo histórico revelou que, durante os períodos de maior intensidade da manifestação da filosofia humanista de gestão de pessoas e da visão desenvolvimentista do ser humano, o nível de abrangência da participação dos *stakeholders* — considerados no sentido ou significado de performance organizacional — também foi maior, ou seja, o propósito e a percepção ou

significado de sucesso da organização levaram em consideração o interesse de um número maior de *stakeholders* do que nos períodos em que prevaleceu a filosofia técnica e a visão utilitarista e instrumentalista das pessoas no trabalho.

No caso da Hydro-Quebec, antes das mudanças implantadas de Coulombe com vistas à modernização da gestão, a empresa considerava como sucesso (em termos de performance organizacional) o grau de realização, não apenas das obras e empreendimentos de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, mas, também, da realização pessoal dos empregados da organização, que tinham mais liberdade para execução de suas atividades e até carregavam o nome da organização em seus sobrenomes, bem como da realização das expectativas dos clientes e da comunidade de Quebec, que admiravam a Hydro-Quebec e a tinham como um ícone de sucesso da Província. Com o predomínio de uma nova filosofia técnica e uma visão mais utilitarista, a Hydro-Quebec passou a enfatizar, como performance organizacional, o nível de racionalização de custos, o aumento da eficiência operacional e dos lucros para o acionista, reduzindo a ênfase na satisfação dos demais *stakeholders* (principalmente dos empregados e da comunidade como um todo).

Depois de Coulombe, a Hydro-Quebec tem tentado buscar atingir uma performance organizacional mais equilibrada em relação aos interesses da empresa, não somente financeiro, mas também de satisfação dos empregados e da comunidade, especificamente sobre os impactos ambientais e sociais e os programas de educação para o uso eficiente de energia elétrica. Porém, vale frisar que os dados de campo apontam que a organização ainda não conseguiu conquistar os patamares antigos de satisfação dos empregados, nem dos clientes e nem da comunidade de Quebec. Segundo um dos entrevistados, *"a Hydro-Quebec tem condições de fazer muito mais pelo meio ambiente e pelo social do que faz hoje"* referindo-se à capacidade financeira da empresa a sua presença em toda Província de Quebec.

Em relação à tensão entre valor agregado (retorno para o acionista) e valores morais (justiça e legitimidade social) destacada por Paauwe (2004), o caso Hydro-Quebec ainda demonstra que o lado do retorno do acionista tem tido mais força em termos de predominância do que o lado da legitimidade social e dos

valores das organizações que impactam na realização dos interesses dos demais *stakeholders*.

O caso Lonely Planet também ilustra a influência da intensidade da filosofia de gestão de pessoas no nível de abrangência da participação dos *stakeholders* considerados no sentido de performance e de sucesso organizacional. A ênfase no alcance das metas e objetivos do planejamento estratégico implementado por Steve Hibbard voltou o foco das pessoas da Lonely Planet para estratégias agressivas de crescimento e diversificação, inibindo e reduzindo as ações de voluntariado e, também, a realização de projetos pessoais. Segundo o depoimento de um dos entrevistados com mais de 15 anos de casa:

*"A pressão de Hibbard para o alcance das metas de crescimento e lucratividade inibiu nossas ações de voluntariado e nossos sabáticos. Já não tínhamos mais tempo para ajudar a comunidade".*

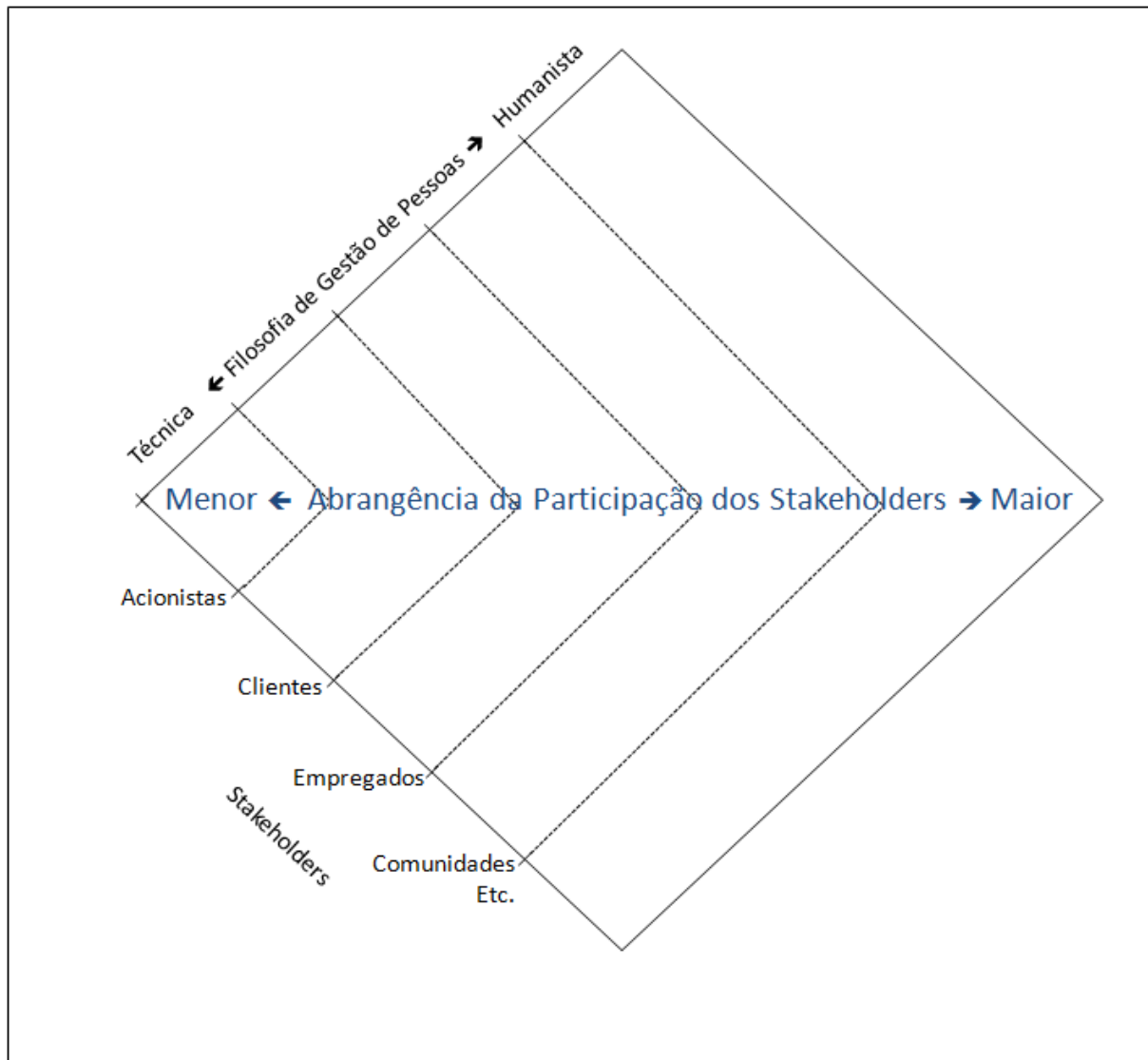
Por sua vez, a filosofia humanista de gestão de pessoas e a visão desenvolvimentista de Ricardo Semler ampliaram a abrangência da participação dos *stakeholders* e seus interesses. A empresa passou a considerar a satisfação e a realização dos empregados com a organização. A Semco desenvolveu um clima de parceria de longo prazo não somente com os empregados, mas também com fornecedores e clientes. A empresa criou uma fundação voltada para a educação e, desde 2005, organiza o fórum anual batizado de *DNA Brasil*, envolvendo pensadores e representantes das diversas camadas e segmentos da sociedade para pensar e desenhar o futuro do Brasil.

De fato, a ampliação do sentido e do significado de sucesso, abrangendo os interesses de mais *stakeholders*, pode ser considerada parte da estratégia e do sucesso da Semco, que tem sido reconhecida e respeitada pela sua postura ética e profissional pelo mercado nacional e internacional.

A Semco parece ser um exemplo de empresa que decidiu considerar a performance e o sucesso organizacional sob o ponto de vista de múltiplos *stakeholders*, mesmo que isso resultasse em conclusões paradoxais, preferindo reconhecê-las a ignorar sua existência, conforme sugere Boselie, Dietz e Boon (2005). De fato, Ricardo Semler conseguiu, por meio de uma visão mais

sistêmica e de longo prazo, não somente alinhar os interesses dos diversos *stakeholders* (empregados, clientes, fornecedores, parceiros, comunidade), como transformar essa congruência de interesses em vantagem competitiva para a organização. A figura 5.3 ilustra a relação observada nos casos estudados.

**Figura 5.3 Filosofia de Gestão de Pessoas e Abrangência da Participação de Stakeholders no Significado de Sucesso e Performance Organizacional**



Fonte: Autor.

Esta relação parece fazer sentido, uma vez que uma filosofia humanista leva naturalmente à adoção de uma estratégia de comprometimento na gestão de pessoas e, conseqüentemente, ao maior envolvimento e participação dos empregados na estratégia e no futuro da organização (ALBUQUERQUE, 1999). Com efetiva participação dos empregados, que também são *stakeholders*, o

propósito da organização passa a ser ampliado e tem o potencial de abarcar interesses de mais *stakeholders*, como clientes, fornecedores, parceiros, comunidades, e, assim, buscar a justiça e legitimidade social, sugerida por Boxall e Purcell (2003) e destacada por Paauwe (2004).

As possíveis conclusões paradoxais observadas por Boselie, Dietz e Boon (2005) podem ocorrer quando a estratégia empresarial não está alinhada à filosofia de gestão de pessoas, como de fato ocorreu com o caso Hydro-Quebec na mudança de filosofia de humanista para técnica e a visão de desenvolvimentista para utilitarista das pessoas no trabalho.

#### **5.4 Filosofia de Gestão de Pessoas e Profissionalização da Gestão**

Embora não esteja diretamente relacionado com a pergunta da pesquisa, um dos resultados da análise cruzada dos casos merece ser destacado. A tabela 5.1 aponta que, das quatro empresas estudadas, três delas (exceto a mais jovem, Novozymes) passaram por, pelo menos, uma transformação na gestão. Na Hydro-Quebec, essa transformação foi denominada pelo Presidente, Guy Coulombe, como 'modernização da gestão'. Já Steve Hibbard — Presidente da Lonely Planet — e Ricardo Semler — Presidente da Semco — chamaram-na de 'profissionalização da gestão'.

Tais transformações foram conduzidas por executivos nomeados para realizá-las. Entretanto, os Presidentes da Hydro-Quebec e da Lonely Planet tinham uma filosofia predominantemente técnica de gestão de pessoas, com visão utilitarista, enquanto que o jovem executivo da Semco tinha uma filosofia humanista, com visão desenvolvimentista do ser humano. Ou seja, para esses executivos, o significado das pessoas no trabalho era bastante distinto, não somente entre eles, mas também eram bastante diferentes da filosofia que predominava nas empresas antes deles iniciarem as mudanças.

No caso da Hydro-Quebec, o novo Presidente encontrou uma filosofia predominantemente humanista e uma forte cultura organizacional, onde os empregados chegavam a 'adicionar' em seu sobrenome, com orgulho, o nome da

empresa em que trabalhavam. A filosofia técnica de gestão de pessoas e a visão utilitarista do novo presidente, somada às técnicas burocráticas de controle, entraram em choque com a filosofia anterior predominante na organização. Apesar da reação negativa das pessoas, o novo presidente conseguiu mudar a configuração da Hydro-Quebec, que deixou de ser do tipo empreendedora e passou a ter mais características de empresa tipo máquina, segundo as características sugeridas para a tipologia de Mintzberg (2007).

Os dados do campo sinalizam que sua visão mais utilitarista das pessoas no trabalho, levou-o a implementar uma estratégia empresarial voltada para a racionalização de custos, com gestão de pessoas com foco na estratégia de controle. Sua estratégia de modernização da gestão acabou conduzindo a Hydro-Quebec para uma situação crítica que, por fim, fugiu ao controle do presidente e precisou da intervenção do governo para corrigir o rumo da organização.

No caso da Lonely Planet, a filosofia mais técnica e a visão mais utilitarista do novo Presidente, aliadas à tentativa de implantação de diversas ferramentas de gestão aprendidas em seu MBA e uma estratégia de diversificação muito agressiva, também levaram a organização a uma situação crítica. Os aspectos culturais, crenças e valores do grupo de pessoas que trabalhavam para a empresa não foram devidamente considerados no processo de profissionalização da gestão. Assim como na Hydro-Quebec, os empregados assistiram à radical mudança do sentido ou significado de performance organizacional e das pessoas no trabalho. O lucro e o crescimento, que antes eram considerados a consequência de um trabalho que fazia sentido para os empregados e gestores, passaram, em pouco tempo, a ser o objetivo principal, senão o único da organização.

Os dados da pesquisa apontam que a profissionalização da Hydro-Quebec e da Lonely Planet levou as pessoas a um processo denominado por Chanlat *et al* (1984, p. 196) de "robotização". Para os autores, o tipo de relação que a empresa estabelece com seus empregados pode encorajá-los a agir como seres vivos, espontâneos, dispostos a dizer o que sentem e a fazer contribuições originais e positivas, mas, pode, ao contrário, levar seus empregados a se



portarem como robôs, a calar seus sentimentos e a renunciar a toda forma de expressão pessoal.

Já no caso da Semco, a transformação foi no sentido oposto. O novo Presidente, Ricardo Semler, encontrou uma empresa com gestão familiar tradicional, cuja sobrevivência estava ameaçada, e transformou-a num caso de sucesso empresarial reconhecido internacionalmente. Para Ricardo Semler — que também fez MBA (em Harvard), a profissionalização da gestão significa humanização da empresa. Os empregados da Semco não somente assistiram, mas também participaram ativamente de uma transformação orientada pela mudança da filosofia, de técnica para humanista, e por uma gestão de pessoas com mudança na estratégia de controle para a estratégia de comprometimento (Albuquerque, 1999).

É importante observar que, assim como a Hydro-Quebec, a Semco também implementou ações para reduzir custos nas severas recessões econômicas no Brasil dos anos 1980-1990, tendo adotado estratégias mais agressivas de diversificação do que a própria Lonely Planet, durante o mandato de Steve Hibbard. Porém, apesar de ter objetivos e estratégias de crescimento similares, a filosofia e, conseqüentemente, as políticas e estratégias de gestão de pessoas da Semco foram completamente diferentes da Lonely Planet. A performance organizacional após as mudanças também foram diferentes, refletindo o sucesso das mudanças implementadas por Semler, na Semco, e o insucesso das iniciativas de Hibbard, na Lonely Planet.

Fica evidente no estudo desses três casos a influência que a filosofia de gestão de pessoas adotada pelos dirigentes exerce sobre a interpretação do conceito de profissionalização ou modernização da gestão. Ou seja, a forma como os executivos utilizam as ferramentas e os modelos de gestão propostos pela academia parece ser fortemente influenciada pela sua filosofia de gestão de pessoas — técnica ou humanista — e sua visão utilitarista ou desenvolvimentista das pessoas no trabalho.

As evidências acima nos remetem a um texto de Jacques Marcovitch (1992, p. 46) que defende a necessidade de se “repensar a formação gerencial” de

forma a torná-la mais abrangente. O autor argumenta ainda que o aprimoramento da formação gerencial “deve basear-se em princípios humanitários”, uma vez que o gestor exerce um papel cada vez mais importante para o desenvolvimento das organizações e da sociedade.

### **5.5 Respondendo a Pergunta da Pesquisa**

Os resultados até aqui apresentados e discutidos fornecem as bases para responder a pergunta central da pesquisa:

Como a filosofia de gestão de pessoas pode influenciar a estratégia e a performance organizacional?

Este estudo de multicasos com perspectiva histórica revela que, além de determinar a estratégia de gestão de pessoas, definida por Albuquerque (1999) como controle ou comprometimento, a filosofia de gestão de pessoas pode influenciar, de forma significativa, a estratégia e a performance organizacional.

A filosofia de gestão de pessoas, ou seja, o significado das pessoas no trabalho para os dirigentes da organização também pode influenciar o processo da estratégia empresarial, a direção da relação entre gestão de pessoas e estratégia da organização e o nível de abrangência da participação dos *stakeholders* considerados no significado de sucesso e de performance organizacional. Os casos também apontaram a influência da filosofia de gestão de pessoas na interpretação do conceito de profissionalização ou modernização da gestão e na aplicação das ferramentas e modelos de gestão propostos pela academia.

A tabela 5.2 apresenta, de forma sintética, a influência da filosofia de gestão de pessoas nos principais temas em estudo.

**Tabela 5.2 Influência da Filosofia de Gestão de Pessoas**

<b>FILOSOFIA GESTÃO DE PESSOAS:</b> (Milton, 1970) <b>Visão das Pessoas no Trabalho:</b> (Legge, 1995)	<b>FILOSOFIA TÉCNICA</b>  <b>Utilitarista</b>	<b>FILOSOFIA HUMANISTA</b>  <b>Desenvolvimentista</b>
Estratégia de Gestão de Pessoas (Albuquerque, 1999)	Controle	Comprometimento
Processo da Estratégia Empresarial (Mintzberg e Waters, 1985)	Mais deliberado	Mais emergente
Nível de Abrangência da participação dos <i>Stakeholders</i> no Significado de Sucesso e Performance Organizacional	Menor Abrangência Foco voltado ao interesse do acionista	Maior Abrangência Os interesses de outros stakeholders são mais fortemente considerados
Força motriz no alinhamento entre estratégia e gestão de pessoas (predomínio da direção da relação) A Literatura propõe modelos de integração da gestão de pessoas a partir da estratégia empresarial (Boselie, Ditz e Boon, 2005; Kaplan e Norton, 2008)	Grau de manifestação da filosofia de gestão de pessoas:	
	<u>Alta intensidade</u> Estratégia → Gestão de Pessoas	<u>Alta intensidade</u> <b>Estratégia ← Gestão de Pessoas</b>
	<u>Baixa intensidade</u> Estratégia → Gestão de Pessoas	<u>Baixa intensidade</u> Estratégia → Gestão de Pessoas

Fonte: Autor.

A filosofia de gestão de pessoas influencia o processo da estratégia, sendo que a filosofia técnica leva à adoção de um processo mais deliberado, enquanto que a filosofia humanista propicia ambiente para um processo mais emergente da estratégia empresarial.

A força motriz que define o alinhamento entre estratégia e gestão de pessoas não tem sido a estratégia empresarial para todos os casos estudados, conforme determinam os diversos modelos teóricos propostos por autores de gestão de pessoas e de estratégia (BOSELIE, DITZ e GOOZ, 2005; KAPLAN e NORTON, 2008). Pelo contrário, as empresas com alta intensidade de manifestação de uma filosofia humanista, como a Lonely Planet e a Semco, revelaram que a filosofia de gestão de pessoas era a força motriz predominante no alinhamento da estratégia empresarial com a gestão de pessoas.

Com relação à influência do tipo de filosofia de gestão de pessoas no sentido/significado de performance organizacional, os estudos empíricos revelaram que nas fases com predomínio da filosofia técnica com visão utilitarista das pessoas no trabalho, o significado de sucesso e de performance organizacional era mais restrito aos resultados financeiros. Já nas fases em que as empresas adotaram uma filosofia humanista com visão desenvolvimentista das pessoas no trabalho, o significado de sucesso e performance organizacional passou a considerar de forma mais intensa os interesses de outros *stakeholders*, como os empregados, fornecedores e parceiros e a comunidade.

Em relação ao sucesso da organização, foi observado que, durante as fases com predomínio da filosofia humanista de gestão de pessoas, as quatro empresas conseguiram alcançar seus objetivos estratégicos, com resultados bastante positivos. Já nas fases em que a filosofia técnica e a visão utilitarista e instrumentista predominaram, como ocorreu na fase de Guy Coulombe, na Hydro-Quebec, e de Steve Hibbard, na Lonely Planet, os resultados da organização foram aquém dos esperados e, em alguns momentos, chegaram a ameaçar o futuro da organização.

Portanto, pode-se afirmar que a filosofia de gestão de pessoas pode influenciar de forma significativa a estratégia e a performance organizacional, como ocorreu nos casos aqui estudados. Obviamente, não se pretende generalizar tal afirmação, mas destacar a importância de considerá-la nos estudos empíricos e na formulação de modelos de alinhamento e integração entre estratégia e gestão de pessoas, bem como no *link* entre gestão de pessoas – performance organizacional.

## 6. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo aprofundar o conhecimento sobre o *link* entre gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional – tema de intenso debate, tanto na área de estratégia como de gestão de pessoas. Devido a sua complexidade e importância para a prática organizacional, esse fenômeno tem sido considerado pela academia como o “Santo Graal” da área de gestão estratégica de pessoas (PURCELL, 2004, p.1; PAAUWE e BOSELIE, 2005, p. 72).

Conforme abordado na revisão da literatura, há considerável distância entre a teoria e a prática de gestão estratégica de pessoas. Recentes reflexões sobre o desenvolvimento do campo destacam que as pesquisas têm explorado a camada superficial e mais evidente do fenômeno (políticas, sistemas e práticas de RH), mas resiste à hipótese de que as pistas para se chegar ao *link* entre gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional estejam localizadas em sua camada mais profunda, composta pela filosofia e pelo significado das pessoas no trabalho (BOXALL e PURCELL, 2008). Portanto, este estudo procurou responder à seguinte pergunta da pesquisa:

Como a filosofia de gestão de pessoas pode influenciar a estratégia e a performance organizacional?

Para atingir o objetivo proposto para este estudo, procurou-se responder a pergunta da pesquisa por meio de investigação empírica em quatro empresas de diferentes setores e configurações organizacionais distintas com origem na Austrália, Brasil, Canadá e Dinamarca. Como estratégia de pesquisa utilizou-se o método de estudo de multicasos, com abordagem qualitativa, sob perspectiva histórica, possibilitando, assim, maior abrangência analítica entre diferentes aspectos do mesmo fenômeno em contextos distintos ocorridos na prática organizacional ao longo de toda a trajetória dessas quatro empresas líderes nos setores em que atuam.

Foram utilizadas quatro técnicas de coletas de dados oriundos de múltiplas fontes, inclusive 45 entrevistas semi-estruturadas e em profundidade com gerentes e não gerentes das quatro empresas, bem como uma biografia oficial publicada pelos dirigentes das empresas para obtenção de informações ricas, contextuais e relevantes que possibilitaram formular as principais contribuições deste estudo. Os dados foram organizados por temas e categorias utilizando-se *software* específico para análise de pesquisas qualitativas. O mapeamento visual de dados longitudinais contribuiu para a síntese dos casos investigados e para a geração de *insights*. A pergunta da pesquisa foi explorada e respondida no capítulo que tratou da discussão dos resultados.

As principais contribuições e limitações deste estudo são apresentadas a seguir e as sugestões para futuras pesquisas concluem esta tese de doutorado.

### **6.1 Principais Contribuições da Pesquisa**

Os resultados da pesquisa ilustram que a filosofia de gestão de pessoas, ou seja, o significado das pessoas no trabalho para os gestores que compõem a coalizão dominante influenciou não apenas a política e a estratégia de gestão de pessoas, mas, também, e de forma bastante significativa, a estratégia e a performance organizacional ao longo da trajetória das quatro empresas estudadas, inclusive na forma de interpretação do conceito de profissionalização ou modernização da gestão e na aplicação das ferramentas e modelos de gestão propostos pela academia.

Este estudo empírico apresenta alguns pontos fortes em relação aos seus precursores, sendo que o ponto mais proeminente e revelador do fenômeno é a sua perspectiva histórica cobrindo toda a trajetória das empresas estudadas. Outro ponto de destaque é o escopo dos casos estudados, cuja abrangência cobre os quatro tipos de configuração organizacional propostos por Mintzberg (2007), possibilitando, assim, a revelação do *quintain* da pesquisa de multicasos que, segundo Stake (2006), é maior que a soma dos casos simples.

O *quintain* desta pesquisa é composto por cinco principais contribuições em forma de descobertas ou *insights*:

A **primeira contribuição** desta pesquisa está relacionada com a influência do tipo de filosofia de gestão de pessoas no processo da estratégia – deliberado *versus* emergente (MINTZBERG e WATERS, 1984). Os estudos longitudinais desta pesquisa apontam que a filosofia predominantemente técnica de gestão de pessoas levou as empresas à adoção de um processo de estratégia mais deliberado, enquanto que nos períodos com predomínio da filosofia humanista o processo da estratégia empresarial foi mais emergente e participativo, conforme ilustra a figura 5.1.

A influência da filosofia de gestão de pessoas no processo da estratégia parece fazer sentido, uma vez que na filosofia técnica predomina a visão mais utilitarista e instrumentalista das pessoas no trabalho e, portanto, assim como outros instrumentos, elas precisam ser comandadas e controladas para executarem uma estratégia mais deliberada e *top-down*. Por outro lado, na filosofia humanista a visão desenvolvimentista do ser humano tende a proporcionar um ambiente mais participativo e, portanto, mais propício para que as estratégias possam emergir mais facilmente. É interessante observar que a influência da mudança de filosofia de gestão de pessoas no processo de estratégia ocorreu independentemente da direção da mudança no tipo de filosofia de gestão de pessoas (de técnica para humanista e vice-versa).

A **segunda contribuição** desta pesquisa lança luz sobre a direção da relação: gestão de pessoas – estratégia empresarial. Enquanto os modelos prescritivos defendem um alinhamento da gestão de pessoas a partir da estratégia empresarial (figuras 2.3 e 2.4) como fórmula para o sucesso da organização (GUEST, 1987; STOREY, 1992; TRUSS e GRATTON, 1994; BECKER, HUSELID, PICKUS e SPRATT, 1997; WRIGHT e SNELL, 1998; DYER e SHAFER, 1999; BAMBERGER e MESHOULAM, 2000; BOWEN e OSTROFF, 2004; BOSELIE, DIETZ e BOON, 2005; KAPLAN e NORTON, 2008), este estudo empírico aponta o sentido inverso da relação, ou seja, a força motriz que define o alinhamento entre estratégia e gestão de pessoas não tem sido — para todos os casos e fases da organização — a estratégia empresarial, mas, sim, a filosofia de gestão de

pessoas que determinou a estratégia e o sucesso da Semco e da Lonely Planet (figura 5.2). A influência do tipo (técnica ou humanista) e do grau de intensidade da manifestação da filosofia de pessoal foram fatores-chave para o alinhamento e execução da estratégia empresarial.

O estudo aponta que nos casos e fases com forte filosofia de gestão de pessoas, o alinhamento pareceu ser mais intenso, ou seja, uma filosofia de gestão de pessoas mais expressiva contribuiu não somente para o alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia (*internal fit*), mas, também, para a definição da estratégia empresarial e para o aumento da performance da organização, como ocorreram nos casos Semco e Lonely Planet. Apesar de fazer sentido, esta possibilidade não está presente nos modelos de integração propostos pela literatura.

A **terceira contribuição** deste trabalho foi a constatação da influência do tipo de filosofia de gestão de pessoas no sentido e significado de performance organizacional e no nível de abrangência de participação dos *stakeholders*. O estudo histórico dos casos revelou que, durante os períodos de maior intensidade da manifestação da filosofia humanista de gestão de pessoas e de visão desenvolvimentista do ser humano, o nível de abrangência da participação dos *stakeholders* considerados no significado de performance organizacional também foi maior, ou seja, o propósito e o significado de sucesso da organização levaram em consideração o interesse de um número maior de *stakeholders* do que nos períodos em que prevaleceu a filosofia técnica e a visão utilitarista e instrumentalista das pessoas no trabalho, conforme ilustra a figura 5.3.

A **quarta contribuição** deste estudo não está diretamente relacionada à pergunta da pesquisa, mas reforça a reflexão de Jacques Marcovitch (1992) sobre a importância da educação da liderança fundamentada em princípios humanitários e, portanto, merece destaque, uma vez que a construção e a disseminação do conhecimento pela academia podem influenciar, de forma significativa, a prática organizacional. O estudo histórico dos casos revela a influência que a filosofia de gestão de pessoas (adotada pelos dirigentes ou coalizão dominante da organização) exerce sobre a interpretação do conceito de profissionalização ou modernização da gestão. De fato, a forma como os



executivos utilizaram as ferramentas e os modelos de gestão propostos pela academia foi fortemente influenciada pela sua filosofia — técnica ou humanista — de gestão de pessoas e sua visão — utilitarista ou desenvolvimentista — das pessoas no trabalho.

Este estudo empírico também evidenciou a dificuldade que as organizações enfrentam para tentar recuperar os níveis de comprometimento e de clima organizacional após uma mudança organizacional não bem sucedida, como ocorreu com a Hydro-Quebec após a gestão de Coulombe e com a Lonely Planet após a gestão de Hibbard. Em ambos os casos, apesar dos esforços da nova liderança, as empresas não conseguiram atingir os patamares anteriores de comprometimento e intensidade da manifestação da filosofia humanista de gestão de pessoas, como aponta a figura 5.2

A **quinta contribuição** está relacionada com o debate das escolas *Best Fit* e *Best Practices*, uma vez que o presente estudo ilustra, de forma empírica, a hipótese de Boxall e Purcell (2008, p. 83) de que “as pistas para se chegar ao *link* entre pessoas, estratégia e performance organizacional estejam enterradas em sua camada mais profunda”, composta pela filosofia e pelo sentido e significado das pessoas no trabalho. Desta forma, pode-se considerar que o resultado deste estudo empírico contribui para o debate sobre alinhamento estratégico, quando lança luz sobre a influência da filosofia de gestão de pessoas no alinhamento entre gestão de pessoas, estratégia e performance das organizações. Além disso, em relação à afirmação de Boxall e Purcell (2003, p. vii) de que “a forma como pensamos sobre os problemas estratégicos das empresas faz enorme diferença na forma como tentamos gerenciar as pessoas”, esta pesquisa empírica ilustra que não somente o inverso também ocorre, mas que a filosofia de gestão de pessoas fez uma enorme diferença na estratégia e no alcance dos objetivos empresariais.

Quanto ao debate da escola *Best Practices* ou das melhores práticas, este estudo empírico ilustra a hipótese de que o que existe dentro da caixa preta da gestão estratégica de pessoas deve ser o alavancador de benefícios mútuos, que assegura a congruência dos objetivos dos empregados com os objetivos da organização (BOSELIE, DITZ e BOON, 2005; BOXALL e STEENEVELD, 1999). De

fato, os casos Lonely Planet e Semco são exemplos da influência positiva da filosofia de gestão de pessoas como alavanca de benefícios mútuos para a empresa e para os empregados.

Resumindo, os resultados desta investigação apontam que parte dos desafios relacionados às escolas de melhores práticas e do alinhamento e as metáforas da caixa preta, boneca russa e cubo mágico da gestão estratégica de pessoas (DELERY e DOTY, 1996; PAAUWE e BOSELIE, 2005; HESKETH e FLEETWOOD, 2006a), resumidos na tabela 2.2, têm a ver com o desalinhamento e incoerência entre a filosofia de gestão de pessoas e o propósito e estratégia da organização. A camada mais profunda, onde se aloja o significado das pessoas no trabalho, apesar de ser menos evidente, parece exercer uma forte influência no sucesso do alinhamento das estratégias e práticas de gestão de pessoas com a estratégia organizacional.

## **6.2. Principais Limitações do Estudo**

As limitações desta pesquisa decorrem de diversas fontes. A primeira, de caráter básico, é típica de estudos em ciências sociais, que lidam com a imprevisibilidade do fenômeno humano. Além disso, o próprio tema de estudo é complexo e, na sua avaliação, pode ter-se incorrido em simplificações para realizar as análises.

Outra limitação deste estudo de multicasos com abordagem qualitativa é decorrente da sua própria natureza que impossibilita a generalização dos resultados para outras organizações.

Uma vez que toda a pesquisa foi conduzida por apenas um pesquisador, a segunda limitação deste estudo está relacionada justamente à influência da experiência profissional e às características demográficas no qual está inserido. Afinal, apesar de terem sido coletados dados de múltiplas fontes e ter sido aplicada a técnica de triangulação de dados, características como nacionalidade, idioma, idade, educação e uma carreira profissional em empresa de grande porte podem ter influenciado a coleta, a análise e a discussão dos dados da pesquisa.

### 6.3 Sugestões para Pesquisas Futuras

Um dos objetivos da pesquisa exploratória é gerar sugestões para futuras pesquisas. Portanto, a partir das conclusões precedentes e a fim de contribuir para o maior desenvolvimento na área e do tema desta tese, sugere-se a condução de outras pesquisas, tais como:

- Investigar a filosofia de gestão de pessoas sob o enfoque e teorias da liderança organizacional, com o objetivo de compreender as origens e formação do significado das pessoas no trabalho para os dirigentes das organizações.
- Testar, com abordagem quantitativa, os *insights* aqui sugeridos sobre a influência da filosofia de gestão de pessoas na estratégia e na performance organizacional, tanto sob o aspecto da direção da relação como sob a influência no processo da estratégia.
- Desenvolver e testar modelo de alinhamento (*vertical fit* ou *strategic fit*) da gestão de pessoas com a estratégia empresarial que considerem a influência do tipo (técnico ou humanista) e o grau de intensidade (maior ou menor) da manifestação da filosofia de gestão de pessoas.
- Realizar um estudo de caso simples, a partir de 2010, para investigar as mudanças na filosofia de gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional do caso Lonely Planet, desde a sua aquisição, no final de 2007, pela BBC Worldwide. Esse estudo poderá ser desenvolvido tanto sob o enfoque e teorias da gestão estratégica de pessoas, especificamente das escolas de *Best Practices & Best Fit*, como sob o enfoque de cultura e gestão da mudança organizacional.

Com essas sugestões, espera-se que os *insights* e contribuições desta tese possam avançar o debate e estimular novas discussões sobre essa importante e desafiadora área da administração: a gestão estratégica de pessoas.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L.G. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. Tese de Livre Docência. São Paulo: PPGA/FEA/USP, 1987.

ALBUQUERQUE, L. G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M., OLIVEIRA, L. M. (Orgs.) **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

ALVESSON, M. Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, pp.13-36, 2003.

ALVESSON, M., HARDY, C. e HARLEY, B. Reflecting on Reflexivity: Reflexive Textual in Organizational and Management Theory. **The Journal of Management Studies**, v. 45, n. 3, p. 480-496, 2008.

ANTHONY, W. P.; PERREWÉ, P. L.; KACMAR, M. K. **Strategic Human Resource Management**. Florida: Harcourt Brace Publisher & Co. 1996.

APPELBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. & KALLEBERG, A. **Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off**. Ithaca: Cornell University Press, 2000.

ARMSTRONG, M. The Name has Changed but has the Game Remained the Same?. **Employee Relations**, v. 22, n. 6, pp. 576-593, 2000.

AUERBACH, C. F. & SILVERSTEIN, L. B. **Qualitative Data. An Introduction to Coding and Analysis**. New York: New York University Press, 2003.

AUNSTRUP, K. **Growing Novozymes**. Bagsvaerd, Denmark: Novozymes, 2001.

BABBIE, E. **The Practice of Social Research**. Belmont: Thompson, 2007.

BAILEY, A.; JOHNSON, G.; DANIELS, K. Validation of a multi-dimensional measure of strategy development processes. **British Journal of Management**, v. 11, n. 2, p. 151-162, 2000.

BAMBERGER, P. e MESHOULAM, I. **Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M. e ÁVILA, F. B. 'Recursos Humanos em Direção ao Futuro? A Gestão de Competências em Empresas de Telefonia Móvel'. In: **XXXIII Encontro da ANPAD**. Anais... Curitiba: ANPAD, 2004.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Academy of Management Review**, v.11 no.3, p.656-665, 1986.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Looking Inside for Competitive Advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 49, pp. 49-61, 1995

BARNEY, J. B. Is the Resource Based View a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. **Academy of management Review**, v. 26, p. 41-56, 2001.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31 - 46, 1988.

BARRY, D. e ELMES, M. Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 2, pp. 429-452, April 1997.

BASS, B. M. & BASS, R. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications**, 4<sup>th</sup> ed. New York: Free Press, 2008.

BAZELEY, P. **Qualitative Data Analysis with N-VIVO**, London: Sage, 2007.

BECKER, B.; GERHART, B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospect'. **The Academy of Management Journal**, vol. 39, n. 4, p.779-801, 1996.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. In Ferris, G. R. and Rowland, K. (eds.) **Research in Personnel and Human Resource Management**. Stamford: JAI Press, 1998.

BECKER, B. E. & HUSELID, M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, December, 2006.

BECKER, B., HUSELID, M., PICHUS, P. & SPRATT, M. HR as a Source of Shareholder Value: research and Recommendations. **Human Resource Management**, v. 36, n.1, pp 39 - 51, 1997.

BECKER, B. E.; HUSELID, M.; ULRICH, D. **The HR Scorecard: linking people, strategy, and performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., MILLS, D. & WALTON, R. **Managing Human Assets**. New York: Free Press, 1984.

BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., MILLS, D. & WALTON, R. **Human Resources Management: A General Manager's Perspective**. New York: Free Press, 1985.

BERG, B. L. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences**, 5th ed. Boston: Pearson, 2004.

BERNHARD, J. G. e GLANTZ, K. **Staying Human in the Organization: Our Biological Heritage and the Workplace**. London: Praeger, 1992.

BHATTACHARYA, M. e WRIGHT, P. M. Managing Human Assets in an Uncertain World: Applying Real Options Theory to HRM. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 6, pp. 929-948, June 2005.

**BIZED**. The Maverick CE'. January/February, pp. 16-21, 2004.

BLUMER, H. **Symbolic Interactionism: Perspective and Method**. Berkeley: University of California Press, 1986.

BOLDUC, A., HOGUE, C. & LAROUCHE, D. **Hydro-Quebec After 100 Years of Electricity**. Montreal: Libre Expression/Forces, 1989.

BOLDUC, A., HOGUE, C. & LAROUCHE, D. **Québec: Un Siècle d'Électricité**. Montreal: Libre Expression, 1984.

BOSELIE, P., DITZ, G. & BOON, C. Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research. **Human Resource Management Journal**, v. 15, n. 3, pp. 67 - 94, 2005.

BOSQUETTI, M. A. Incumbents' strategic choices for the newly opened British electricity market. **Dissertação de Mestrado**. Centre for the Study of Regulated Industries CRI, School of Management, University of Bath, England, 1999.

BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas: Visão do RH x Visão dos Clientes. **Anais do XIX EnANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005.

BOSQUETTI, M. A.; PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. e SANTOS, M. R. Gestão Estratégica de Recursos Humanos em Ambiente de Redes de Inovação: um Estudo de Caso da Líder Mundial na Área de Biotecnologia em Produção de Enzimas. **Anais XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. Gramado: ANPAD, 2006.

BOSQUETTI, M. A.; SOARES, J.; VASCONCELLOS, L.; FLEURY, M. T. L. Competence Assessment and Organizational Performance in Practice: a Study of an Insurance Company. In: The 5th International Conference in Performance Measurement and Management. London: **Proceedings of The 5th PMA**, pp. 91 - 98, 2006.

BOURNE, M., NEELY, A., MILLS, J. e PLATTS, K. Implementing Performance Measurement Systems: A Literature Review. **International Journal of Business Performance Management**, v. 5, n. 1, pp. 1-14, 2003.

BOXALL, P. The Significance of Human Resource Management: a reconsideration of the Evidence. **International Journal of Human Resource Management**, v. 4, n. 3, pp. 645-664, 1993.

BOXALL, P. The Strategic HRM Debate and the resource-based view of the firm. **Human Resource Management Journal**, v. 6, n. 3, p.59-75, 1996.

BOXALL, P. & PURCELL, J. Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Are We Going? **International Journal of Management Reviews**, . 8, n. 2, pp. 182-203, 2000.

BOXALL, P. & PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management**. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.

BOXALL, P. & PURCELL, J. **Strategy and Human Resource Management, 2<sup>nd</sup> ed.** Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008.

BOXALL, P., PURCEL, J. & WRIGHT, P. (Eds.) **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, Oxford: Oxford University Press, 2007.

BOXALL, P., PURCEL, J. & WRIGHT, P. Human Resource Management: Scope, Analysis and Significance. In P. Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds.) **The Oxford Handbook of Human Resource Management**, Oxford: Oxford University Press, 2007.



BOXALL, P. & STEENEVELD, M. Human Resource Strategy and Competitive Advantage: a Longitudinal Study of Engineering Consultancies. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 4, pp. 443-463, 1999.

BOWEN, D. E. e OSTROFF, C. Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the Strength of the HRM System. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 203-221, 2004.

BOYACIGILLER, N. A. e ADLER, N. J. The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. **The Academy of Management Review**, v. 16, n. 2, pp. 262-290, 1991

BRANNEN, M. Y. When Mickey Loses Face: Recontextualization, Semantic Fit, and the Semiotics of Foreignness. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, pp.593-616, 2004.

BROADFOOT, P. Interviewing in a Cross-Cultural Context: Some Issues for Comparative Research, In POOLE, C. J. e BURGESS, R. G. (eds.), **Cross-Cultural Case Study**. Studies in Qualitative Methodology, v. 6, p. 53-65. New York: Elsevier, 2000.

BURGELMAN, R. e GROVE, A. Strategic Dissonance. **California Management Review**, Winter, v.38, no. 2, p. 8-29, 1996.

BURNHAM, P., GILLAND, K., GRANT, W. e LAYTON-HENRY, Z., **Research Methods in Politic**. Basingstoke: Palgrave, 2004.

BURRELL, G. & MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life**. London: Heinemann Educational Books, 1979

**BUSINESS MANAGEMENT**. The Road Less Traveled, Issue 14. New York, November, 2008.

CALDAS, M. P. Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. **Revista de Administração de Empresas RAE-Clássicos**, v. 45, n. 1, p. 53-57, 2005.

CALDWELL, R. A Change of Name or a Change of Identity? Do Job Titles Influence People Management Professionals' Perceptions of their Role in Management Change?. **Personnel Review**, v. 31, n. 6, pp. 693-709, 2002.

CAPPELLI, P.; ROGOVSKY, N. New work systems and skill requirements. **International Labour Review**, v.133, n.2, p.205-220, 1994.

CAMPBELL, A. e ALEXANDER, M. What's Wrong with Strategy?. **Harvard Business Review**, Nov-Dec, 1997.

CHANLAT, A.; BOLDUC, A. e LAROUCHE, D. **Gestion et Culture d'Entreprise: Le Cheminement d'Hydro-Québec**. Montreal: Éditions Québec;Amérique, 1984.

CHARTERED MANAGEMENT INSTITUTE. Henry Mintzberg: A Great Generalist. **Thinker Magazine**, Mar. 2002.

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, pp. 43-76 1997.

CLEGG, S. R., HARDY, C., LAWRENCE, T. B. & NORD, W. R. **The SAGE Handbook of Organisation Studies**. London: SAGE, 2006.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies**. New York: Harper Business, 1994.

COOPER, C. **The Blackwell Encyclopedia of Management**. Maden: Blackwell Publishing, 2005.

CRAINER, S. **The Management Century: A Critical Review of 20th Century Thought and Practice**. New York: Booz-Allen & Hamilton Inc., 2000.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

CRESWELL, J. W. **Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approach**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2003.

CUNLIFFE, A. Reflexive inquiry in organizational research: questions and possibilities, **Human Relations**, V. 56, N. 8, pp. 983-1003, 2003.

DELERY, J. E. e DOTY, D. H. Models of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests if Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. **Academy of Management Journal**, v. 39, pp. 802-835, 1996.

DELANEY, J. T. e HUSELID, M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, **The Academy of Management Journal**, vol. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.

DEMERS, C. **La Diffusion Stratégique en Situation de Complexité: Hydro-Québec, un Cas de Changement Radical**. Ph.D. Dissertation, Montreal: École des HEC, 1990.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (eds.) **Handbook of Qualitative Research**, 2<sup>nd</sup> ed. London: SAGE Publications, 2000.

DEVANNA, M., FOMBRUM, C. e TICHY, N. Human Resources Management: A Strategic Perspective, **Organizational Dynamics**, p. 51-67, Winter 1981.

DEWIT, B; MEYER. R. **Strategy Process, content, context: An international perspective**. London: Thomson Learning, 2004.

DONALDSON, L. For Cartesianism: Against Organizational Types and Quantum Jumps. In Donaldson, L (Org.) **For Positivist Organization Theory: Providing the Hard Core**. London: SAGE Publications, 108-129, 1996.

DRUCKER, P. The Concept of the Corporation. **Business and Society Review**, v. 1, n. 3, pp. 12-23, Autumn 1972.

DUL, J. e HAK, T. **Case Study Methodology in Business Research**. Burlington: BH/Elvesier, 2008.

DURIAU, V. J., REGER, R. K. & PFARRER, M. D. A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements. **Organizational Research Methods**, v. 10, n. 1, pp. 5-34, 2007.

DUTRA, J. S. Gestão de Pessoas com Base em Competências. In Dutra, J. S. (Org.). **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente. p. 23-40, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DYER, L. Linking Human Resource and Business Strategies. **Human Resource Planning**, v. 7, n. 2, pp. 79-84, 1984.

DYER, L.; SHAFER, R. From Human Resource Strategy to Organizational Effectiveness: Lessons from Research on Agile Organizations. In Wright, P. et al (eds.) **Strategic Human Resource Management in the 21<sup>st</sup> Century** (Vol. 4 Research in Personnel and Human Resource Management). Stamford: JAI Press, 1999.

EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R. e LOWE, A. The Philosophy of Research Design. In M. Esatrby-Smith, R. Thorbe e A. Lowe (Eds.), **Management Research: An Introduction**, pp. 27-57. London: Sage, 2002.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M. Better stories and better constructs: the case of rigor and comparative logic. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, 620-627, 1991.

**ÉPOCA**. O Informal de Harvard, edição 373, São Paulo, 11.07.2005.

ERICKSEN, J.; DYER, L. Toward a Strategic Human Resource Management Model of High Reliability Organization Performance. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 6, p. 907-928, June 2005.

EVANS, P.; GENADRY, N. A Duality-Based Prospective for Strategic Human Resource Management. In: WRIGHT, P. *et al* (eds.) **Strategic Human Resource Management in the 21<sup>st</sup> Century** (Vol. 4 Research in Personnel and Human Resource Management). Stamford: JAI Press, 1999.

FARIAS, G. E, e VARMA, A. High Performance Work Systems: What We Know and What We Need to Know. **Human Resource Planning Journal**, v. 21, n. 2, pp. 50-54, 1998.

FERNANDES, B. H. R. **Competência e desempenho organizacional: o que é além do *Balanced Scorecard***. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, B. H. R., BOSQUETTI, M. A. & MILLS, J. F. Competence Development and Performance Measurement: An International Study of Electricity Utilities. In: The 5th International Conference in Performance Measurement and Management. Londres: **Proceedings of The 5th PMA**, pp. 673 - 680, 2006.

FERRIS, G.; HOCHWARTER, W.; BUCKEY, M.; HARRELL-COOK, G.; FRINK, D. Human Resource Management: Some New Directions. **Journal of Management**, v.25, n.3, 385-415, 1999.

FERRIS, G. R., MUNYON, T. P., BASIK, K. & BUCKLEY, M. R. The Performance Evaluation Context: Social, Emotional, Cognitive, Political, and Relationship Components, **Human Resource Management Review**, v. 18, n. 3, pp. 146-163, September, 2008.

FINLAY, L. Negotiating the swamp: the opportunity and challenge of reflexivity in research practice, **Qualitative Research**, v. 2, n. 2, pp. 209-30, 2002.

FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas**. Tese de Doutorado. São Paulo: PPGA/FEA/USP, 1998.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Fleury, M. T. L. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, A. L. & ALBUQUERQUE, L. G. Tendências que Orientam as Decisões dos Formadores de Opinião em Gestão de Pessoas no Brasil - RH 2010. In: XXV ENANPAD, Campinas - SP. **Anais da ANPAD**. Curitiba: ANPAD, v. 25, 2001.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. Trends of the Human Resources Management Model in Brazilian Companies: a Forecast According to Opinion Leaders from the Area. **International Journal of Human Resource Management**, v.16, n.7, p.1211-1227, July, 2005.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de Estratégias: identificação e análise de problemas**. Tese de Livre Docência. São Paulo: PPGA/FEA/USP, 1987.

FITZ-ENZ, J. **The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance**. New York: AMA, 2000.

FLECK, D. L. Crescimento, Dominância Continuada e Declínio da Empresa: *Insights* das Histórias da General Electric e da Westinghouse. **Revista de Administração Contemporânea**. Edição Especial, p.79-106, 2004.

FLETCHER, K. E. e HUFF, A. N. Argument Mapping. In HUFF, A. S. (ed.). **Mapping Strategic Thought**, pp. 291-300. Totonto: John Wiley & Sons, 1990.

FLEURY, J. L. **Les Coureurs de lignes: L'histoire du transport de l'électricité au Québec**. Montréal: Éditions Stanké, 1999.

FLEURY, M. T. L. O Desvendar a Cultura de uma Organização - uma Discussão Metodológica. In FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. (Orgs.) **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M. T. L. (Org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. Gestão de Pessoas – os Desafios de Aproximar a Teoria da Prática e Vice-Versa. **Revista de Administração RAUSP**, v. 33, n. 2, pp. 90-94, Abril/Junho, 1998.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: Um quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: Um quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L. e FLEURY, A. C. In Search of Competence: aligning strategy and competences in the telecommunications industry. **International Journal of Human Resource Management**, v.16, n.9, p.1640-1655, September, 2005.

FLICK, U. **An Introduction to Qualitative Research**. London: Sage, 1998.

FOMBRUM, C. J. ; TICHY, N. M. ; DEVANNA, M. (eds.) **Strategic Human Resource Management**. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1984.

FONTANA, A. e FREY, J. H. The Interview. From Neutral Stance to Political Involvement. In DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Eds.), **The Sage Handbook of Qualitative Research, 3<sup>rd</sup> ed.**, 695-728. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

**FORBES**. The Not-So-Lonely Planet. New York, May 22, 1995

**FORBES**. Words of Wisdom: Back to Lonely's Roots. New York, June 23, 2001.

FOURNIER, V. & GREY, C. At a critical moment: conditions and prospects for critical management studies, **Human Relations**, v. 53, n. 1, pp. 7-32, 2000.

FRANCIS, H. The Power of 'Talk' in HRM-based Change. **Personnel Review**, v. 31, n. 4, pp. 432-448, 2002.

FRANCIS, H. e KEEGAN, A. The Changing Face of HRM: in Search of Balance. **Human Resource Management Journal**, v. 16, n. 3, pp. 231-249, 2006.

FREEMAN, R.E.; WICKS, A.C.; PARMAR, B. Stakeholder theory and the corporate objective revisited. **Organization Science**, v.15, n.3, p.364-369, 2004.

GEPHART, R. P. Qualitative Research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, pp. 454-462, 2004.

GERHART, B. Research on Human Resources and Effectiveness: Selected Methodological Challenges, **International Seminar on 'HRM: What's Next?'** Rotterdam: Erasmus University, June 2004.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GLASER, B. & STRAUSS, A. **The Discovery of Grounded-Theory**. Chicago: Aldine, 1967.



GODOY, A. S. A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.4, Jul/Ago, 1995.

GOLDEN, K. A. & RAMANUJAM, V. Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Process. **Human Resource Management**, v. 24, n. 4, pp. 428-452, Winter, 1985.

GOSLING, J. & MINTZBERG, H. The Five Minds of a Manager. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 11, pp. 54-63, Nov. 2003.

GOSLING, J. e MINTZBERG, H. Reflect Yourself: take time out of your busy day to reflect on yourself and where your team is headed. **HR Magazine**, pp. 151-156, Sep. 2004.

GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. (Orgs.) **The SAGE Handbook of Organizational Discourse**. London: SAGE Publications, 2004.

GRINT, K. **Leadership: Limits and Possibilities**. London: Palgrave, 2005

GUBA, E. G. e LINCOLN, Y. S. **Fourth Generation Evaluation**. Newbury Park, CA: Sage, 1989.

GUBA, E. G. & LINCOLN, Y. S. Competing Paradigms in Qualitative Research. Chapter 6. *In*: N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.) **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

GUEST, D. Human Resource Management and Industrial Relations. **Journal of Management Studies**, v.24, n.5, p.503-521, 1987.

GUEST, D. E. Human Resource Management and Performance: a Review and Research Agenda. **International Journal of Human Resource Management**, v. 8, n. 3, pp. 263-276, 1997.

GUEST, D. E. Human Resource Management: When Research Confronts Theory. **International Journal of Human Resource Management**, v. 12, n. 7, pp. 1092-1106, November 2001.

GUEST, D. Human resource management, corporate performance and employee well being: building the worker into HRM. **The Journal of Industrial Relations**, v.44, n.3, p.335-358, 2002.

HAFSI, T. **Dynamique Fondamentale dans Le Changement Organisationnel Complexe: une Enquête Longitudinale dans la Gestion de l'Hydro-Québec**. Montreal: Centre d'Études en Administracion International CETAI / HEC, 1999.

HAFSI, T. Fundamental Dynamics in Complex Organizational Change: A Longitudinal Inquiry into Hydro-Quebec's Management. **Long Range Planning**, v. 34, n. 5, pp. 557-583, Oct. 2001.

HAFSI, T. & DEMERS, C. **Le Changement Radical dans les Organisations Complexes: Les Cas d'Hydro-Québec**. Montreal: Gaëtan Morin Éditeur, 1989.

HALL, R. H. **Organizações: Estrutura e Processos**. São Paulo: Prentice Hall, 1984.

HAMEL, G. **Killer Strategies that Make Shareholders Rich**. Fortune. June 23, p.70-88, 1997.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Strategic Intent, **Harvard Business Review**, v. 67, n. 3, p.63-78, May-June, 1989.

HARDY, C, HARLEY, B. e PHILIPS, N. Discourse Analysis and Content Analysis: Two Solitudes? In HERRERA, Y e BRAUMOELLER, B. (eds). Symposium: Discourse and Content Analysis. **Qualitative Methods: Newsletter of the APSA Organized Section on Qualitative Methods**, v. 2, n. 1, pp. 19-22, 2004.

HARDY, C.; PALMER, I.; PHILIPS, N. Discourse as a Strategic Resource. **Human Relations**, v.53, n.9, p.1227-1248, 2000.

HARLEY, B. e HARDY, C. Firing Blanks? An Analysis of Discursive Struggle in HRM. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 3, pp. 377-400, 2004.

HART, C. **Doing a Literature Review: releasing the social science research imagination**. London: SAGE Publications. 1998.

HENDRY, C. & PETTIGREW, A. The Practice of Strategic Human Resource Management. **Personnel Review**, v. 15, n. 3, pp. 3-8, 1986.

HENDRY, J. Strategic Decision-Making, Discourse and Strategy as Social Practice **Journal of Management Studies**, v.37, n.7, p. 955-977, 2000.

HESKETH, A. & FLEETWOOD, S. Beyond Measuring the Human Resources Management – Organizational Performance Link: Applying Critical Realist Meta-Theory. **Organization**, v. 13, n. 5, pp. 677-699, 2006a.

HESKETH, A. & FLEETWOOD, S. Human Resource Management-Performance Research: under-theorised and lacking explanatory power. **International Journal of Human Resource Management**, v.17, n. 12, pp. 1977-1993, 2006b.

HOFSTEDE, G. H. **Culture's Consequences, International Differences**. Beverly Hills: Sage Publications, 1981.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2001.

HUBERMAN, A. M. e MILES, M. B. **The Qualitative Researcher's Companion**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

HUSELID, M. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance, **The Academy of Management Journal**, v.38, n.3, p.635-672, 1995.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. **Academy of Management Journal**, v.40, n.1, p.171-188, 1997.

HUSSEY, J. & HUSSEY, R. **Business Research: A Practical Guide for Postgraduate Students**. London: Macmillan, 1997.

**INTERNATIONAL DIRECTORY OF COMPANY HISTORIES**. Lonely Planet Publications, v. 55. Farmington Hills: St. James Press, 2003.

JANSSENS, M. & STEYAERT, C. HRM and Performance: A Plea for Reflexivity in HRM Studies. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 1, pp. 143-160, Jan. 2009.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy As Practice: An Activity-Based Approach**. London: SAGE Publications, 2005.

JOHNSON, L. K. Personnel Philosophy. **Personal Journal**, v. 25, n. 2, p. 42-49, June 1946.

JOHNSON, G. **Strategic Change and the Management Process**. Oxford: Basil Blackwell, 1987.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 40. n.1, January, 2003.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, Jan-Feb, 1992.

KAPLAN, R. e NORTON, D. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, R. e NORTON, D. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

KAPLAN, R. e NORTON, D. **Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

KAPLAN, R. e NORTON, D. **The Execution Premium**. Boston: Harvard Business School Press, 2008.

KAY, J. **Foundations of Corporate Success**, Oxford: Oxford University Press, 1993.

KEENOY, T. HRMism and the Language of Re-presentation. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 5, pp. 825-841, Sep. 1997.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

KERRY, L. **Lonely Planet Code Green: Experiences of a Lifetime**. Melbourne: Lonely Planet, 2006.

KERVIN J. B. **Methods for Business Research**, New York: Harper Collins, 1992.

KHILJI, S. E. & WANG, X. 'Intended' and 'implemented' HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. **International Journal of Human Resource Management**, v. 17, pp. 1171-1189, 2006.

KIESER, A. Why organization theory needs historical analyses - and how this should be performed. **Organization Science**, v. 5, n. 4, p. 608-620, 1994.

KOCHAN, T.A. Restoring Trust in the Human Resource Management Profession. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v.42, no.2, p.132-146, 2004.

KOCHAN, T. e OSTERMAN, P. **The Mutual Gains Enterprise**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.

KRAMAR, R. Strategic Human Resources Management: Theory and Practice. In NANKERVIS, A. R. e COMPTON, R. L. (Eds.). **Readings in Strategic Human Resources Management**, pp. 105-123. South Melbourne: Thomas Nelson, 1994.

KRISTOF, A. L. Person – Organisation Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. **Personnel Psychology**, v. 49, pp. 1 - 49, 1996.

KUPER, A. **The Social Science Encyclopedia**, 3<sup>rd</sup> ed, Abingdon: Routledge, 2004.

LACOMBE, B. M. B. e ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas: um Estudo com as Maiores Empresas do Brasil. **RAUSP. Revista de Administração**, v. 43, p. 5-16, 2008.

LACOMBE B. M. B.e CHU, R. A. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: As Abordagens Estratégica e Institucional. **Revista de Administração de Empresas – RAE FGV**, v. 48, n. 1, pp. 25-35, Jan-Mar 2008.

LACOMBE, B. M. B. e TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas de gestão em RH. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v.24, n.4, p.691-710. 1999.

LAWLER, E. **The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.

LAWLER, E. E.; MOHMAN, S.; LEDFORD, G. **Creating High Performance Organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995.

LEANA, C. R. & VAN BUREN, H. Organizational Social Capital and Employment Practices. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, 538-555. 1999.

LE BOTERF, G. **De la compétence** - Essai sur un attacteur étrange. Quatrième tirage, Paris: Les Éditions D'Organizations, 1995.

LEGGE, K. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**. London: Macmillan, 1995.

**LEIGH BUREAU**. Speakers of Substance: Ricardo Semler Bio [www.leighbureau.com/speaker](http://www.leighbureau.com/speaker) Acesso em 12 de Dezembro, 2008.

LEONARD, D. **Well Springs of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LEWIN, D. The Dual Theory of Human Resource Management and Business Performance: Lessons for RH Executives. In M. Losey, D. ULRICH & S. Meisinger (Eds.) **The Future of Human Resource Management**: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow. London: Wiley, 2005.

LIKER, J. K. **The Toyota Way**. New York: McGraw-Hill, 2003.

LINCOLN, Y. & GUBA, E. **Naturalistic inquiry**. New York: Sage, 1985.

**LONELY PLANET**. Acquisition will extend iconic travel guides across multiple media platforms, Press Release. Melbourne. [www.lonelyplanet.com](http://www.lonelyplanet.com). Acesso em 01.10.2007.

**LONELY PLANET**. About LP. Melbourne: [www.lonelyplanet.com](http://www.lonelyplanet.com). Acesso em 18.12.2008

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

MACDUFFIE, J. P.; KOCHAN, T. A. Do US firms invest less in human resources? Training in the world auto industry. **Industrial Relations**, v.34, n.2, p.147-168, 1995.

MAKRIDAKIS, S. G. **Forecasting, Planning, and Strategy for the 21<sup>st</sup> Century**. New York: The Free Press, 1990.

MAMMAN, A. & REES, C. J. How Real is the Rhetoric? A Survey of American HR Managers' Views about HRM. **International Journal of Management**, v. 21, n. 2, pp. 115-129, Mar. 2004.

MASON, J. **Qualitative Researching**. London: SAGE Publications, 2002.

MARCHINGTON, M.; GRUGULIS, I. "Best practice" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion. **International Journal of Human Resource Management**, v.11, n.6, p.1104-1124, 2000.

MARCOVITCH, J. Dirigentes para uma Sociedade Dual, **Estudos Avançados - Série Assuntos Internacionais**, n. 23, pp. 30-49. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados, 1992.

MAHONEY, J. e GOERTZ, G. A Tale of Two Cultures: Contrasting Quantitative and Qualitative Research, **Political Analysis** v. 14, n. 3, pp. 227-249, 2006.

MARCH, D. & FURLONG, P. A Skin not a Sweater: Ontology and Epistemology in Political Science, pp. 17-45. In D. March & G. Stoker (Eds.). **Theory and Methods in Political Science**. New York: Palgrave, 2002.

MARSHALL, C. e ROSSMAN, G. B. **Designing Qualitative Research**, 4<sup>th</sup> ed, Thousand Oaks: Sage, 2006.



MARSCHAN-PIEKKARI, R. e REIS, C. Language and Languages in Cross-Cultural Interviewing, In MARSCHAN-PIEKKARI, R. e WELCH, C. (eds.), **Handbook of Qualitative Research Methods for International Business**, pp. 224-243, Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

MARTIN, J., FROST, P.J. & O'NEILL, O. A. Organisational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), **The Sage Handbook of Organisation Studies**, pp. 725 – 755. London: Sage, 2006

MARTINS, G. A. **Estudo de Caso: uma Estratégia de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MASLOW, A. H. A Theory of Human Motivation. **Psychological Review**, v. 50, p. 370-396, 1943.

MASON, J. **Qualitative Researching**. London: Sage, 1996.

MAXWELL, J. A. Understanding and Validity in Qualitative Research. In, HUBERMAN, A. M. e MILES, M. B. (eds.), **The Qualitative Researcher's Companion**. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 37-64, 2002

MAXWELL, J. A. **Qualitative Research Design: an Interactive Approach**, 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

MAYO, G. E. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. New York: Macmillan Company, 1933.

MCGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960

MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training and Development**, v. 34, n.12, p.40-47, May, 1997.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods**. Beverly Hills: SAGE Publications, 1984.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1994.

MILLER, D. e FRIESEN, P. H. Longitudinal Analysis of Organizations: a Methodological Perspective. **Management Science**, v. 28, n. 9, pp. 1013-1034. Sep, 1982.

MILLS, J. F., PLATTS, K. W., BOURNE, M., RICHARDS, A. H. **Competing Through Competences**, Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Harvard Business Review**, Jul-Aug. 1975.

MINTZBERG, H. Planning on the Left Side and Managing on the Right. **Harvard Business Review**, v. 54, n. 4, pp. 49-58, Jul-Ago. 1976.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1979a.

MINTZBERG, H. An Emerging Strategy of "Direct" Research. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 582-589, 1979b.

MINTZBERG, H. What is Planning Anyway? **Strategic Management Journal**, v. 2, 319-324, 1981.

MINTZBERG, H. **Power In and Around Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

MINTZBERG, H. The Strategy Concept: Five Ps for Strategy. **California Management Review**. 30, p.11-24, 1, June, 1987.

MINTZBERG, H. **Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations**. New York: Free Press, 1989.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. Hemel Hempstead: Prentice Hall International, 1994.

MINTZBERG, H. **Managers Not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2004.

MINTZBERG, H. Developing Theory About the Development of Theory. In SMITH, K. and HITT, M. (Orgs.) **Great Minds in Management**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

MINTZBERG, H. **Tracking Strategies: Toward a General Theory**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**. New York: The Free Press, 1998.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Bites Back: it is far more or less, than you ever imagined...** London: Prentice Hall, 2005.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The Strategy Process**. Harlow: Prentice-Hall, 1988.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **The Strategy Process: European Edition**. Essex: Prentice Hall, 1995

MINTZBERG, H. & WATERS, J. Of Strategies, Deliberate and Emergent, **Strategic Management Journal**, July-September, v.6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MILES, G.; SNOW, C. C. Designing Strategic Human Resource Systems. **Organizational Dynamics**, p. 36-52, Summer 1984.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. A. **Qualitative data analysis: a source book of new methods**. Beverly Hills: Sage, 1984.

MILTON, C. R. **Ethics & Expediency in Personnel Management: a Critical History of Personnel Philosophy**. Columbia: University of South Carolina Press, 1970.

MOREIRA, D. A. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MORGAN, G. **Images of Organization**. Beverly Hills: SAGE Publications, 1986.

MORGAN, G. **Images of Organization** (Updated Edition). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2006.

MYERS, M. D. **Qualitative Research in Business & Management**. London: Sage, 2008.

NADIN, S. & CASSEL, C. The use of a research diary as a tool for reflexive practice: Some reflections from management research. **Qualitative Research in Accounting & Management** v. 3, n. 3, pp. 208-217, 2006.

NAHAPIET, J. & GHOSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, 1998.

NEELY, A. **Measuring Business Performance: Why, What and How**. London: The Economist Profile Book, 1998.

NEELY, A., ADAMS, C. e CROWE, P. The Performance Prism in Practice. **Measuring Business Excellence**. V. 5, n. 2, pp. 6-12, 2001.

NEELY, A.; ADAMS, C. & KENNERLEY, M. **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**. London: Prentice Hall, 2002.

NEELY, A. & AL NAJJAR, M. Management Learning Not Management Control: The True Role of Performance Measurement? **California Management Review**, v. 48, n. 3, pp. 101-124, Spring 2006.

NICHOLSON, N. **Managing the Human Animal**. New York: Thompson, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Press, 1995.

NORDIC COMMITTEE ON BIOETHICS. **Teaching Bioethics**. Copenhagen: Nordic Concil, 2001.

NOY, C. Sampling Knowledge: The Hermeneutics of Snowball Sampling in Qualitative Research. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 11, n. 4, pp. 327-344, Oct. 2008.

OLIVEIRA, P., ALBUQUERQUE, L., MURITIBA, S., Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em Gestão de Pessoas na atualidade. In: XXVII **Encontro da ENANPAD 2003**. Anais ... Atibaia. ANPAD, 2003.

OSBORN, R. N., HUNT, J. G. & JAUCH, L. R. Toward a Contextual Theory of Leadership. **Leadership Quarterly**, v. 13, n. 6, pp. 797-837, 2002.

PAAUWE, J. **HRM and Performance: Unique Approaches for Achieving Long Term Viability**, Oxford: Oxford University Press, 2004.

PAAUWE, J e BOSELIE, P. Challenging "Strategic HRM" and the Relevance of the Institutional Setting. **Human Resource Management Journal**, v.13, n. 3, 2003.

PAAUWE, J. & BOSELIE, P. Best Practices ... in spite of Performance: Just a Matter of Imitation?. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 6, pp. 987-1003, June 2005a.

PAAUWE, J. & BOSELIE, P. HRM and performance, what next? **Human Resource Management Journal**, v.15, n. 4, pp. 68–83, 2005b.

PARKER, M. **Organisational Culture and Identity**. London: Sage, 2000.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PAUWELS, P. F. J. & MATTHYSSENS, P. The architecture of multiple case study research in international business. In R. Marschan-Piekkari & C. Welch. (Eds.) **Handbook of Qualitative Research: Methods for International Business**, Cheltenham, UK: Edward and Elgar Publishing, 2004.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PETERSON, R. B. A Call for Testing our Assumptions. **Journal of Management Inquiry**, v.13, n.3, p.192-202, 2004.

PETTIGREW, A. M. **The Awakening Giant**. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.649-670, 1987.

PETTIGREW, A. M. A Cultura das Organizações é Administrável? In FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. (Orgs.) **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

PETTIGREW, A. M. Longitudinal field research on change: Theory and practice. **Organization Science**, n.1, p.267-292. 1990.

PETTIGREW, A. M. **Shaping strategic chance**. London: Sage, 1992.

PETTIGREW, A. M. The Character and Significance of Strategy Process Research. **Strategic Management Journal**, v.13, Special Issue, p.5-16. 1992.

PETTIGREW, A. M. What is a Processual Analysis? **Scandinavian Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 337-348, 1997.

PETTIGREW, A. M. Contextual Model of Process Analysis. Paper presented in the **Academy of Management Conference**. Philadelphia: AoM, 2007.

PETTIGREW, A. & WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford, UK: Blackwell, 1991.

PETTIGREW, A. M., WOODMAN, R. W. & CAMERON, K. S. 2001. Studying Organisational Change and Development: Challenges for future research. **Academy of Management Review**, v. 44, n. 4: 697-713, 2001.

PFEFFER, J. **Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

PFEFFER, J. Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 1, 1995.

PFEFFER, J. **The Human Equation: Building Profits by Putting People First**. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. **Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

PFEFFER, J. & VEIGA, J. Putting People First for Organizational Success, **Academy of Management Executive**, v. 13, n.2, pp. 37 - 48, 1999.

PLATT, J. Case Study in American Methodological Thought. **Current Sociology**, v. 40, pp. 17-48, 1992.

POLKINGHORNE, D. E. Reporting Qualitative Research as Practice. In TIERNEY, W. G. e LINCOLN, Y. S. (eds.). **Representation and the Text: Reframing the Narrative Voice**. Albany, NY: State University of New York Press, pp. 3-21, 1997.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. What's Strategy? **Harvard Business Review**. v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov-Dec. 1996

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. The Core Competences of the Corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May-Jun, 1990.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

**PUBLISHERS WEEKLY**. Lonely Planet Celebrates 25<sup>th</sup> Anniversary, New York, October, 20, 1998.

**PUBLISHERS WEEKLY**. Words of Wisdom: Back to Lonely's Toots. New York, June, 23, 2001.

**PUBLISHERS WEEKLY**. Beyond the Blue Horizon. New York, January, 21, 2002.

**PUBLISHERS WEEKLY**. Lonely Planet Builds a New World as an Old One Shows Its Fissures. New York, June, 16, 2003.

PURCELL, J. The Search for "best practice" and "best fit": chimera or cul-de-sac? **Human Resource Management**, v. 9, n. 3, p. 26-41, 1999.



PURCELL, F. The HRM-Performance Link: Why, How and When does People Management Impact on Organisational Performance? **John Lovett Memorial Lecture**, University of Limerick - Ireland, 2004.

PURCELL, J., KINNIE, N. & HUTCHINSON, S. **Understanding the people and performance link: unlocking the black box**. London: Chartered Institute of Personnel and Development - CIPD, 2003.

RIISGAARD, S. **Novozymes Touch**. Bagsvaerd, Denmark: Novozymes, 2000.

RICHARDS, L. Qualitative Computing: a Methods Revolution? **International Journal of Social Research Methodology**, v. 5, n. 3, pp. 263-276, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROGERS, E. & WRIGHT, P. Measuring organizational performance in strategic human resource management: problems, prospects, and performance information markets. **Human Resource Management Review**, vol. 8, n.3, p. 311-331, 1998.

RUAS, R. Gestão por Competências: Uma Contribuição à Estratégia das Organizações. In RUAS, R. *et al* (eds.) **Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RYEN, A. Cross-Cultural Interviewing. In GUBRIUM, J. F. & HOSTEIN, J. A. (eds.), **Handbook of Interview Research: Context and Method**, pp. 35-353. Thousand Oaks: Sage, 2002.

SALAMA, A. The use of Organization Biography. **Management Education and Development**, v. 23, N. 3. São Paulo: Pioneira, 1992.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership** (Updated Edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004.

SCHNEIDER, B. H., SMITH, P. J. & SALVAGGIO, A. N. Which Comes First: employee attitudes or organizational financial and market performance? **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, pp. 836-851, 2003.

SCHULER, R. S. Strategic Human Resource Management and Industrial Relations. **Human Relations**, v. 42, n. 2, p. 157-184, 1989.

SCHULER, R. S. Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of the Business. **Organizational Dynamics**, v.21, n.1, p.18-32, 1992.

SCHULER, R. S. Market-focused Management: Human Resource Management Implications. **Journal of Market-focused Management**, v. 1, p. 13-29, 1996.

SCHULER, R. S. & JACKSON, S. E. Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 3, p. 207-219, 1987.

**SEMCO**. Manual de Sobrevivência. São Paulo: Semco, 1985.

**SEMCO**. Conselho Consultivo, [www.semco.com.br](http://www.semco.com.br), acesso 29.12.2009.

SEMLER, R. Managing Without Managers. **The Harvard Business Review**, Sep-Oct, 1989.

SEMLER, R. **Maverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace**, New York: Warner Books Inc. 1995.

SEMLER, R. **The Seven-Day Weekend: a Better Way to Work in the 21<sup>st</sup> Century**, London: Century. 2003.

SILVERMAN, D. (Ed.). **Qualitative Research: Theory, Method and Practice**, 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

SISSON, K. & STOREY, J. **The Realities of Human Resource Management**. Buckingham: Open University Press, 2000.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, p.39-58, 1983.

SMIRCICH, L. Is the Concepts of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves? In FROST, P. J. **Organizational Culture**, 55-72, Beverly Hills: SAGE Publications, 1985.

SNELL, S. A. Social capital and strategic HRM: It's who you know, **Human Resource Planning**, v. 22 pp. 62 - 65, 1999.

SPITZER, D. R. **Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure and Drive Organizational Success**. New York: AMACOM, 2007.

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research** .London: Sage, 1995.

STAKE, R. E. The Case Study Method in Social Inquiry. In DENZIN, N. K. & LINCOLN, Y. (Eds.). **The American Tradition in Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

STAKE, R. E. **Multiple Case Study Analysis**. New York: Guilford Press, 2006.

STALK, G. J., EVANS, P. & SCHULMAN, L. E. Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 2, March-April, p. 57-70, 1992.

STONE, D. L. & LEADRICK, D. L. Introduction to the Special Issue: Critical Issues in Human Resource Management Theory and Research, **Human Resource Management Review**, v. 18, n. 3, pp. 101 – 102, September. 2008.

STOREY, J. **New Perspectives in Human Resource Management**. London: Routledge, 1989.

STOREY, J. **Development in the Management of Human Resource**. Oxford: Blackwell, 1992.

STOREY, J. What is Strategic HRM?. In STOREY, J. (Ed.). **Human Resource Management: A Critical Text, 3<sup>rd</sup> ed**. London: Thompson, 2007.

**STRATEGY & BUSINESS**. Ricardo Semler Won't Take Control, v. 41, Winter, 2005.

STRAUSS, A. & CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

SUTTON, B. The Rationale for Qualitative Research: a Review of Principles and Theoretical Foundations. **Library Quarterly**, v. 63, n. 4, p. 411- 430, October, 1993.

SUTTON, R. I. The Virtues of Closet Qualitative Research. **Organization Science**, v. 8, n. 1, pp. 97-106, Jan-Feb., 1997.

TANURE, B., EVANS, P. e PUCIK, V. **A Gestão de Pessoas no Brasil: Virtudes e Pecados Capitais**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

TAYLOR, F. W. **Principles of Scientific Management**. New York: Harper & Brothers Publishers. 1911.

**TELEGRAPH**. Dow Jones Boss to Head Lonely Planet. New York, 06 Jan, 2009.

TEMPLE, B. & YOUNG, A. Qualitative Research and Translation Dilemmas. **Qualitative Research**, v. 4, n. 2, pp. 161-178, 2004.

**THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT.** Aligned at the Top. London: The Economist, 2007.

**THE NEW YORK TIMES.** Move Over G.M., Toyota Is No. 1. New York, 25 April, 2007.

**THUNDERBIRD.** Ricardo Semler and Semco S.A. Thunderbird International Business School Case Study Series, A15-98-0024, p. 12, 1998.

TICHY, N. M., FOMBRUM, C. J. & DEVANNA, M. A. Strategic Human Resource Management, **Sloan Management Review**, v. 23, p. 47-61, Winter 1982.

TSANG, E. W. K. Mind your Identity When Conducting Cross-National Research. **Organization Studies**, v. 19, n. 3, pp. 511-515, 1998

TRUSS, C. & GRATTON, L. Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach. **International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 3, pp. 663-686, 1994.

TRUSS, C., GRATTON, L., HOPE-HAILEY, V., MCGOVERN, P. & STILES, P. Soft and Hard Models of Human Resource Management: a Reappraisal. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 1, Jan. 1997.

**UNITED NATIONS.** Johannesburg Declaration on Sustainable Development. New York: United Nations, 2002.

ULRICH, D. **Delivering Results: a new mandate for human resource professionals.** Boston: Harvard Business School Press, 1990.

ULRICH, D. **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results.** Boston: Harvard Business School Press, 1997a.

ULRICH, D. Measuring HR: An Overview of Practice and a Prescription for Results, **Human Resource Management**, v. 36, n. 3, p. 303-320, 1997b.

ULRICH, D. & BROCKBANK, W. **The HR Value Proposition**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.

**VALOR ECONÔMICO**. Gurus em Queda. São Paulo, 26.10.2007

**VALOR ECONÔMICO**. BNDESPar Será Sócia de Usinas da Brenco. São Paulo, 14.08.2008.

**VALOR ECONÔMICO**. Brenco Faz Acordo para Vender Álcool aos EUA. São Paulo, 3.10.2008

VAN MAANEN, J. Different Strokes: Qualitative Research in the Administrative Science Quarterly from 1956 to 1996. In VAN MAANEN, J. (ed.). **Qualitative Studies of Organizations**: ix-xxxii. Thousand Oaks: Sage, 1998.

VASCONCELOS, F. C. & BRITO, L. A. L. A Heterogeneidade da Performance, suas Causas e o Conceito de Vantagem Competitiva. In: Encontro de Estudos Estratégicos, Curitiba PR. **Anais do 3Es da ANPAD**, CD-ROM, 2003.

VASCONCELOS, F. C. & CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: Os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência entre Estratégia e Teoria Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, pp. 20-37, Out/Dez, 2000.

VASCONCELLOS, E. & HEMSLEY, J. **Estrutura das Organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

VERGARA, S. C. & CALDAS, M. P. Paradigma Interpretacionista: A busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas RAE-Clássicos**, v. 45, n. 4, pp. 66 - 72, Out/Dez. 2005.

WALL, T. D. & WOOD, S. J. The Romance of Human Resource Management and Business Performance, and the Case for Big Science. **Human Relations**, v. 58, no. 4, 429-462, 2005.

WALTON, R. E. From Control to Commitment in the Workplace. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 2, p. 77-84, 1985.

WEI, L. Q. Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit. **Research and Practice in Human Resource Management**, v. 14, n. 2, p. 49-60, 2006.

WEI, L. Q. & LAU, C. M. Market Orientation, HRM importance and HRM competency: Determinants of SHRM in Chinese Firms. **International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 10, p. 1901-1918, 2005.

WEICK, K. E. The Significance of Corporate Culture. In FROST, P. J. *et al* (Orgs.) **Organizational Culture**. Beverly Hills: SAGE Publications, p. 381-389, 1985.

WEICK, K. E. Theory Construction as Disciplined Imagination. **Academy of Management Review**, v. 14, pp. 516-531, 1989.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

WEICK, E. Essai: real-time reflexivity: prods to reflection, **Organization Studies**, v. 2, n. 6, pp. 892-8, 2002.

WELCH, C. & PIEKKARI, R. Crossing Language Boundaries: Qualitative Interviewing in International Research. **Management International Review**, v. 46, n. 4, p. 417-437, 2006.

WERNERFELT, B. A Resource Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WESTWOOD, R. & CLEGG, S. **Debating Organization: Point-Counterpoint in Organization Studies**. Melbourne: Wiley-Blackwell, 2003.

WHEELER, T. & WHEELER, M. **Once While Travelling: The Lonely Planet Story**. Camberwell, Australia: Viking, 2005.

WHETTEN, D. A. What Constitutes a Theoretical Contribution? **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 490-495, 1989.

WHITTINGTON, R. **What Is Strategy and Does It Matter?** London: Routledge, 1993.

WHITTINGTON, R. Strategy-As-Practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, October, 1996.

WHITTINGTON, R. Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field. **Academy of Management Proceedings**, OMT, C1, 2002.

WILSON, S. Explorations of the Usefulness of Case Study Evaluations. **Evaluation Review**, v. 3, pp. 446 - 459. Aug, 1979.

WINSTANLEY, D. & WOODALL, J. (Eds.). **Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management**, Basingstoke: Macmillan, 2000.

WOMACK, G., JONES, D. & ROOS, D. **The Machine that Changed the World**. New York: Rawson-MacMillan, 1990.

WOOD, S. J. Human Resource Management and Performance. **International Journal of Management Reviews**, v. 1, pp. 367-413, 1999

WOOD, S. J. & WALL, T. D. Work Enrichment and Employee Voice in Human Resource Management-Performance Studies. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 7, pp. 1335-1348, Jul. 2007



WRIGHT, P. M. Strategy - HR Fit: Does It Really Matter? **Human Resource Planning**, v. 21, n. 4, p. 56-57, 1998.

WRIGHT, P., DUNFORD, B. & SNELL, S. Human Resources and the Resource Based View of the Firm. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, pp. 701-721, 2001

WRIGHT, P. M., DYER, L. D., BOUDREAU, J. M. & MILKOVICH, G. T. (Eds.) **Strategic Human Resources Management in the Twenty-First Century** (Vol. 4 Research in Personnel & Human Resource Management). Stamford: JAI Press, 1999.

WRIGHT, P. & GARDNER, T. Theoretical and Empirical Challenges in Studying the Human Resources Practice – Firm Performance Relationship. In: HOLMAN, D. *et al* (Eds.) **The New Workplace: People, Technology, and Organization**. London: Wiley, 2002.

WRIGHT, P. & HAGGERTY, J. Missing Variables in Theories of Strategic Human Resource Management: Time, Cause, and Individuals. **Working Paper Series**. Ithaca: Cornell University - Center for Advanced Human Resource Studies, 2005.

WRIGHT, P. M. & MCMAHAN, G. C. Theoretical Perspectives for SHRM. **Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 215-247, 1992.

WRIGHT, P & SHERMAN, S. The Failure to Find Fit in Strategic Human Resource Management: Theoretical and Empirical Considerations. In: WRIGHT, P. *et al* (Eds.) **Strategic Human Resource Management in the 21<sup>st</sup> Century** (Vol. 4 Research in Personnel and Human Resource Management). Stamford: JAI Press, 1999.

WRIGHT, P. & SNELL, S. Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. **Academy of Management Review**, v.23, n. 4, pp. 756-772, 1998.

YANON, D. Thinking Interpretively: Philosophical Presuppositions and the Human Sciences. In YANON, D. & SCHWARTZ-SHEA, P. (Eds), **Interpretation and Method: Empirical Research Methods and the Interpretive Turn**. Armonk: M.E. Sharpe, 2006.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**, 2<sup>nd</sup> Ed. London: Sage, 1994.

YOUNDT, M. A., SNELL, S. A., DEAN, J. E. & LEPAK, D. P. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. **Academy of Management Journal**, n. 39, pp. 836-865, 1996.

ZALAN, T. & LEWIS, G. Writing about Methods in Qualitative Research: Towards a More Transparent Approach. In R. Marschan-Piekkari & C. Welch. (Eds.) **Handbook of Qualitative Research: Methods for International Business**, Cheltenham, UK: Edward and Elgar Publishing, 2004.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: Are they different? **Harvard Business Review**, pp. 67-78, May-June, 1977.

ZALEZNIK, A. The Leadership Gap. **The Academy of Management Executive**, v. 4, n. 1, pp. 7-22, 1990.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

**ANEXOS:****A-1. Avaliação Estágio de Doutorando Universidade McGill, Canadá**

**McGill**

Desautels Faculty of Management  
McGill University  
Samuel Bronfman Building  
1001 Sherbrooke Street West  
Montreal, Quebec, Canada H3A 1G5



Desautels Faculty of Management  
Faculté de gestion Desautels

Faculté de gestion Desautels  
Université McGill  
Édifice Samuel Bronfman  
1001, rue Sherbrooke Ouest  
Montréal (Québec) Canada H3A 1G5

☎ (514) 398-4000  
☎ (514) 398-3876

June 17, 2009

Professor Lindolfo Galvão de Albuquerque  
Ph.D. in Business Administration at University of São Paulo – USP  
Coordinator of the Business Administration Postgraduate Program and  
Professor of Strategic Human Resource Management at the USP Business School  
Telephone: + 55 11 3818-4036  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 sala E-112  
Cidade Universitária  
05508-900 São Paulo - SP BRAZIL

Dear Professor de Albuquerque,

I am pleased to write this brief evaluation of Marcos Bosquetti's performance in his doctoral sandwich program at McGill University during the 2007 fall term in Montreal. He and I had regular meetings to discuss his research. Marcos conducted interviews at Hydro-Quebec for his PhD research. He also participated in various academic activities, including the McGill Mini-biz series, the International Master Program in Practicing Management, and the policy colloquium.

Indeed, Marcos' curiosity, enthusiasm and initiative led him to make the most of this exchange program opportunity, which contributed significantly to his PhD research, as you can see in the attached activities report prepared by him.

We appreciated having had the chance to work with such a good student and lovely person.

Sincerely

Professor Henry Mintzberg  
Cleghorn Professor of Management Studies  
HM/sbr

## **A-2. Avaliação do Estágio de Doutorando na Universidade de Melbourne Austrália**



Professor Cynthia Hardy  
Department of Management and Marketing  
The University of Melbourne  
Parkville, Victoria 3010  
Australia

CAPES

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
Ministério da Educação - Anexos I e II - 2º Andar  
Caixa postal 365  
70359-970 - Brasília, DF  
Brasil

12<sup>th</sup> November 2008.

Dear Sir / Madam

I am pleased to write this brief evaluation of Marcos Bosquetti's performance in his doctoral sandwich program at the University of Melbourne during the 2008 fall term. As his supervisor, we had regular meetings to discuss his doctoral research project, and to work on potential papers that we can develop together, applying this qualitative data analysis methodology.

Marcos Bosquetti also built a large network with scholars, not only at Melbourne University and Sydney University, but also in New Zealand at Auckland University, following an invitation from Professor Peter Boxall. Furthermore, Marcos conducted in-depth interviews with Australian companies for his doctoral research and potential papers on energy & climate change.

Thanks to Marcos' initiative and enthusiasm we have achieved a successful and productive collaboration during this doctoral sandwich program, as you can see in the attached Activities Report prepared by Marcos Bosquetti.

Thank you very much for sending me such a good student.

Yours sincerely

Cynthia Hardy  
Professor of Management  
Director, International Centre for Research on Organizational Discourse, Strategy &  
Change (ICRODSC)  
Tel: +61 3 8344-3719  
Fax: +61 3 8344-3731  
Email: chardy@unimelb.edu.au



**A-4. Diário de Campo**

**Diário de Campo** # \_\_\_\_\_ Empresa/Local: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Características do ambiente de trabalho (layout, mobília, área de trabalho, espaço social)

---

---

---

---

---

---

Estilo de comunicação (grau de formalidade, de hierarquia, de simplicidade)

---

---

---

---

---

---

Estilo das pessoas (semblante, traje, cerimônias e rituais da organização)

---

---

---

---

---

---

Outras observações sobre a visita/contato

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# 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](#)