

UNIVERSIDADE POSITIVO  
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES,  
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

PRESSÕES INSTITUCIONAIS E PRÁTICAS DE TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO EM INDÚSTRIAS DE CURITIBA E REGIÃO  
METROPOLITANA.

ANDRÉA DE FÁTIMA RUA ESTÁCIO

CURITIBA  
2009

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

---

**TÍTULO: “PRESSÕES INSTITUCIONAIS E PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM INDÚSTRIAS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA”**

*ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (área de concentração: organizações, empreendedorismo e internacionalização) PELO PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE POSITIVO. A DISSERTAÇÃO FOI APROVADA EM SUA FORMA FINAL EM SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA, NO DIA 28 DE AGOSTO DE 2009, PELA BANCA EXAMINADORA COMPOSTA PELOS SEGUINTE PROFESSORES:*

- 1) Prof. Dr. Edson Ronaldo Guarido Filho - Universidade Positivo (Presidente);*
- 2) Profª. Drª. Adriana Roseli Wünsch Takahashi – Universidade Federal do Paraná (Examinadora);*
- 3) Prof. Dr. Fábio Vizeu Ferreira – Universidade Positivo (Examinadora);*

*CURITIBA – PR, BRASIL*



*PROF. DR. CLÓVIS LUIZ MACHADO-DA-SILVA*

*COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO*

ANDRÉA DE FÁTIMA RUA ESTÁCIO

PRESSÕES INSTITUCIONAIS E PRÁTICAS DE TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO EM INDÚSTRIAS DE CURITIBA E REGIÃO  
METROPOLITANA.

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado em Administração, Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Universidade Positivo.

Orientador: Prof. Dr. Edson Ronaldo Guarido Filho

CURITIBA

2009

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca da Universidade Positivo - Curitiba – PR

E79 Estácio, Andréa de Fátima Rua.

Pressões institucionais e práticas de treinamento e desenvolvimento em indústrias de Curitiba e região Metropolitana / Andréa de Fátima Rua Estácio. — Curitiba : Universidade Positivo, 2009.

162 p. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Positivo, 2009.

Orientadora : Prof. Dr. Edson Ronaldo Guarido Filho.

1. Teoria organizacional. 2. Desenvolvimento organizaconal.  
I. Título.

CDU 65.011.8

*“Aos meus pais, a minha família”.*

## Agradecimentos

A produção da minha dissertação revelou-se ao longo dos últimos meses um árduo trabalho, demonstrando-me que a realização de pesquisas e estudos desse porte não é creditável a uma única pessoa. Os resultados explanados nestas páginas somente se concretizaram graças à participação e colaboração de muitas pessoas, principalmente, de todos que estiveram ao meu lado nesse mui especial momento de minha vida.

Assim, apresento meus agradecimentos: ao Professor João Marcelo Crubellate pela orientação na fase inicial da pesquisa, e principalmente, por indicar o Professor Edson Ronaldo Guarido Filho, para ser seu sucessor nas orientações deste trabalho.

Agradeço, principalmente, ao professor Edson Ronaldo Guarido Filho, pela ilustre orientação durante o desenvolvimento das pesquisas e da dissertação e por suas considerações sensatas e inteligentes, pela compreensão, dedicação e paciência que me propiciaram concluir este trabalho, tornando-se uma das pessoas mais importantes para a elaboração desta dissertação.

Ao Professor Luciano Rossoni, pelo precioso tempo dispensado à assistência em muitas fases desta dissertação e, em especial, nas análises estatísticas; aos meus amigos: Carla Holler, Edna Cicmanec, Janete Knapik, Magdalena Delgado Bernal, Marcel Dilly, Rafael Padial, pelas alegrias, tristezas, angústias e preocupações compartilhadas, cujo estímulo e apoio mútuos não nos deixaram desistir diante das dificuldades encontradas.

Agradeço, especialmente, a meus pais, Luzia e Antônio Estácio, pela força e amparo ofertados em todos os momentos de minha vida e, sobretudo, nesta etapa, pois, sem eles jamais teria finalizado este trabalho e nem seria quem eu sou.

“Suba o Primeiro degrau com fé. Não é necessário que você veja toda a escada. Apenas de o primeiro passo”.

Martin Luther King



**Resumo**

A pesquisa acadêmica sobre institucionalização de Práticas Organizacionais vem crescendo nos últimos anos embora ainda seja um tanto escassa no Brasil a utilização da perspectiva institucional em estudos ligados a área de Recursos Humanos. Sob o quadro de referência do institucionalismo organizacional, partiu-se do princípio de que pressões ambientais não eliminam o sistema de interpretação de cada organização, o qual reflete seus valores compartilhados, influenciando as práticas por elas adotadas. Assim, o objetivo desta pesquisa foi investigar como as pressões ambientais afetam as práticas de Treinamento e Desenvolvimento, ao serem condicionadas pelos valores organizacionais em indústrias de Curitiba e Região Metropolitana. A estratégia de pesquisa foi do tipo *survey*, realizada com 54 organizações indústrias de médio e grande porte. As etapas de pesquisa envolveram, num primeiro momento, análise de documentos e entrevistas com especialistas para elaboração do instrumento de coleta de dados, o questionário. Num segundo momento, foi realizada a análise dos dados por meio de técnicas estatísticas como análise fatorial, de clusters e regressão e análise de clusters, a partir das respostas aos questionários enviadas por gestores das indústrias que fizeram parte da amostra.. Os resultados possibilitaram verificar o efeito da mediação e moderação dos valores organizacionais no condicionamento da influência das pressões sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento, Foi evidenciado que pressões institucionais e técnicas influenciaram positivamente a adoção de práticas organizacionais. Contudo, os resultados indicaram que valores profissionais e competitivos influenciam o impacto das pressões sobre a adoção de práticas de treinamento e desenvolvimento. Além disso, a influência das pressões institucionais foi menor em grupos de empresas com alto grau de presença de valores profissionais e competitivos do que naquelas em que a sua valorização é baixa.

**Palavras-chave:** Teoria institucional, pressões institucionais, pressões técnicas, valores organizacionais, práticas de T&D.

**Abstract**

Academic research on the institutionalization of organizational practices has been growing in recent years despite the fact that the use of the institutional perspective in studies in the field of human resources remains scarce. Under the reference framework of organizational institutionalism, the study was begun from the principle that environmental pressures do not eliminate the interpretation system of each organization, which reflects their shared values, influencing the practical values adopted by each. Therefore, the aim of this study was to investigate how the environmental pressures affect Training and Development practices when they are conditioned by organizational values in industrial plants located in Curitiba and the surrounding metropolitan district. The research strategy was the survey, carried out with 54 medium size and large industries. The early stages of the research involved the evaluation of documents and interviews, using specialists to prepare the questionnaire that would be used for the collection of data. This was followed by an analysis of the data using statistical techniques such as factor analysis, clusters and regression and analysis of clusters, garnered from the answers to the questionnaires sent to managers of the industries that made up the sample. The results enabled us to examine the effect of the mediation and moderation of the values of the organizations in the conditioning of the influence of the pressures on training and the development. Institutional pressures and techniques were found to have a positive influence on the adoption of organizational practices. However, the results showed that professional and competitive values influence the impact of the pressures on the adoption of training and development practices. Moreover, the influence of the institutional pressures was lower in groups of companies with a high degree of professional and competitive values than in those in which the value of these aspects is low.

**Key Words:** Institutional theory, institutional pressures, technical pressures, organizations values, T&D practices.

## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	16
1.2.1	Objetivo Geral .....	16
1.2.2	Objetivos Específicos .....	16
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	16
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
<b>2</b>	<b>QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA</b> .....	<b>20</b>
2.1	TEORIA INSTITUCIONAL.....	20
2.2	PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.....	29
2.3	VALORES ORGANIZACIONAIS.....	38
2.4	PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	42
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>50</b>
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	50
3.1.1	Perguntas ou Hipóteses de Pesquisa .....	50
3.1.2	Modelo Analítico da Pesquisa .....	51
3.1.3	Definição das Categorias Analíticas e Operacionais.....	51
3.1.4	Definição de Outros Termos Relevantes .....	52
3.2	DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA.....	53
3.2.1	População e Amostra .....	54
3.2.2	Delineamento e Etapas da Pesquisa .....	55
3.2.3	Procedimentos de Coleta de Dados.....	56
3.2.4	Procedimentos de Análise dos Dados .....	59
3.2.5	Tratamento e Análise dos Dados e Resultados .....	62
3.2.6	Facilidades e Dificuldades na Coleta e Tratamento dos Dados .....	63
3.2.7	Limitações da Pesquisa .....	65
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>67</b>
4.1	LEVANTAMENTO DE PRESSÕES AMBIENTAIS E VALORES ORGANIZACIONAIS PARA A ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	68
4.1.1	Pressões Ambientais .....	68
4.1.2	Valores Organizacionais .....	79
4.2	ANÁLISE DE DADOS: AMOSTRA E VARIÁVEIS DA PESQUISA .....	81
4.2.1	Descrição da amostra .....	81
4.2.2	Análise dos indicadores: Pressões Ambientais.....	83
4.2.3	Análise dos indicadores: Práticas de T&D. ....	87
4.2.4	Análise dos indicadores: Valores Organizacionais.....	88
4.3	ANÁLISE DA MEDIAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS .....	91
4.3.1	Primeira etapa da Mediação: Pressões e Práticas de T&D .....	92
4.3.2	Segunda etapa da Mediação: Pressões e Valores Organizacionais.....	94

4.3.3	Terceira etapa da Mediação: Valores Organizacionais e Práticas de T&D.....	96
4.4	ANÁLISE DA MODERAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS.....	97
4.4.1	Análise de <i>Clusters</i> : Criando a Variável Moderadora.....	98
4.4.2	Análise de Moderação .....	100
4.5	COMENTÁRIOS FINAIS DA ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS....	101
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>107</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>110</b>
	<b>ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>120</b>
	<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO ENVIADO PARA AS INDÚSTRIAS .....</b>	<b>121</b>
	<b>ANEXO C – ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS .....</b>	<b>123</b>

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	Mediação e Moderação das Práticas de T&D.....	51
<b>Figura 2</b>	Modelo de Mediação.....	92
<b>Figura 3</b>	Mediação entre Pressões e Práticas de T&D.....	92
<b>Figura 4</b>	Mediação entre Pressões e Valores.....	94
<b>Figura 5</b>	Mediação entre Valores e Práticas de T&D .....	96
<b>Figura 6</b>	Modelo de Moderação.....	97
<b>Figura 7</b>	Modelo de Mediação .....	102
<b>Figura 8</b>	Modelo de Moderação.....	103

## Lista de Gráficos

<b>Gráfico 1</b>	Método <i>Scree Plot</i> – Pressões Ambientais .....	84
<b>Gráfico 2</b>	Método <i>Scree Plot</i> – Práticas de T&D.....	87
<b>Gráfico 3</b>	Método <i>Scree Plot</i> – Valores Organizacionais.....	89

## Lista de Quadros

<b>Quadro 1</b>	Pilares da Teoria Institucional .....	23
<b>Quadro 2</b>	Etapas da Pesquisa.....	56
<b>Quadro 3</b>	Pressões Ambientais .....	78
<b>Quadro 4</b>	Valores Organizacionais.....	80

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1</b>	Confiabilidade e Dimensionalidade das Pressões Ambientais.....	83
-----------------	--	----

<b>Tabela 2</b>	Índice de variância das Pressões Ambientais.....	84
<b>Tabela 3</b>	Classificação das variáveis em relação as Pressões Institucionais e Técnicas.....	85
<b>Tabela 4</b>	Alpha de Cronbach – Pressões Institucionais e Técnicas.....	86
<b>Tabela 5</b>	Alpha de Cronbach – Práticas de T&D.....	88
<b>Tabela 6</b>	Índice de variância dos Valores Organizacionais.....	89
<b>Tabela 7</b>	Classificação das variáveis em relação aos Valores Organizacionais.....	90
<b>Tabela 8</b>	Alpha de cronbach – Valores Profissionais e Competitivos.....	91
<b>Tabela 9</b>	Variável Dependente: Práticas de T&D.....	93
<b>Tabela 10</b>	Variável Dependente: Valores Profissionais.....	95
<b>Tabela 11</b>	Variável Dependente: Valores Competitivos.....	95
<b>Tabela 12</b>	Variável Dependente: Práticas de T&D – Mediação.....	96
<b>Tabela 13</b>	Modelo 3 da Mediação de Práticas de T&D e Pressões.....	97
<b>Tabela 14</b>	<i>Clusters</i> : Valores.....	98
<b>Tabela 15</b>	Anova de Valores.....	99
<b>Tabela 16</b>	Qui-quadrado da Anova.....	99
<b>Tabela 17</b>	Análise de <i>Clusters</i> – Moderação.....	100
<b>Tabela 18</b>	Anova de Moderação.....	100
<b>Tabela 19</b>	Coeficiente de Moderação.....	101

## 1 INTRODUÇÃO

Para os fins a que se destina, esta pesquisa acadêmica teve início na observação de que os trabalhos realizados em Recursos Humanos (RH) normalmente adotam a abordagem estratégica e comportamental, entre outras de natureza mais funcionalista e gerencialista. Tendo isso em vista, este estudo foi realizado num subsistema de RH, mais especificamente, em práticas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), com o intuito de verificar a influência de pressões institucionais e técnicas sobre práticas de T&D, considerando o papel mediador e moderador dos valores organizacionais.

Para tanto, adotou-se o quadro teórico da teoria institucional, ainda pouco utilizada em pesquisas na área de Recursos Humanos. Com isso, pôde-se privilegiar a premissa de que as organizações sofrem pressões para se adaptar a seu contexto, incorporando estruturas e práticas consideradas adequadas a seus ambientes (MEYER; ROWAN, 1977).

Conforme explicam Meyer e Scott (1983), pressões institucionais pressupõem regras e valores socialmente aceitos com base no estabelecimento de estruturas e processos corretos a fim de receber suporte e legitimidade do ambiente para adoção das práticas de T&D pelas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana. Já pressões técnicas abrangem tecnologias complexas e trocas de produtos ou serviços em um mercado no qual as organizações são recompensadas pelo controle eficiente e eficaz de seu processo de trabalho.

Para tanto, a teoria institucional foi relevante para explicar o desenho e a realização dessas práticas nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana. Com isso, pôde-se privilegiar a premissa de que as organizações sofrem pressões para se adaptar a seu contexto, incorporando estruturas e práticas consideradas adequadas a seus ambientes (MEYER; ROWAN, 1977).

Para que as organizações adotem práticas de T&D, elas podem ser impelidas por pressões institucionais e técnicas, portanto, dada a abordagem institucional, em contrapartida, verifica-se que os fatores contextuais exercem pressão nas

organizações, de tal forma que a legitimidade é obtida por meio de algum tipo de isomorfismo (MEYER; ROWAN, 1997; DIMAGGIO; POWELL, 1991). A perspectiva institucional auxilia a distinguir a configuração específica da organização, que resulta tanto da estratégia escolhida como dos recursos disponíveis e do grau de influência das diversas pressões institucionais e técnicas, que podem provocar grande impacto para a institucionalização das práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana (LACOMBE, 2008). A adoção dessas práticas de T&D também está relacionada ao sistema de valores organizacionais que medeiam a relação entre as pressões ambientais e as práticas de T&D

Cada valor organizacional, sendo ele competitivo ou profissional, pode condicionar de maneira diferente, a relação entre pressões ambientais e práticas de T&D, de tal modo que condicionam como as forças do mercado e os ambientes sociais e culturais são interpretados pelas organizações e, portanto atuam sobre as escolhas organizacionais e institucionais de práticas de T&D.

Diante do exposto, a presente dissertação estudou as práticas de T&D de Indústrias de Curitiba e Região Metropolitana, já que, no âmbito organizacional a adoção dessas práticas pode ser motivada por pressões institucionais ou técnicas, na maioria das vezes, centra-se na qualificação profissional e, conseqüentemente, na obtenção de produtos melhores.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Como valores organizacionais condicionam a influência de pressões ambientais nas práticas de Treinamento e Desenvolvimento em indústrias de Curitiba e Região Metropolitana



## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como pressões ambientais influenciam as práticas de T&D e como essa relação é condicionada por valores organizacionais em indústrias de Curitiba e Região Metropolitana.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar as pressões ambientais que afetam as práticas de T&D em Indústrias de Curitiba e região Metropolitana.
2. Identificar valores organizacionais associados às práticas de T&D nessas Indústrias de Curitiba e Região Metropolitana;
3. Verificar a influência das pressões ambientais nas práticas de T&D nas Indústrias de Curitiba e Região Metropolitana;
4. Avaliar o condicionamento de valores organizacionais na relação entre pressões ambientais e práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana.

## 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A contribuição teórica, a que se propôs esta dissertação, concentra-se na tentativa de explicar como as práticas de T&D são influenciadas, passando a ganhar maior complexidade a partir do momento em que as pressões ambientais exercem sua força sobre elas. Para tanto, como elemento cultural, os valores organizacionais passam a estar associados a essa relação pressões-práticas, condicionando o modo como pressões ambientais são interpretadas e, portanto, a adoção de práticas de T&D.

Dessa forma, decidiu-se pela linha de pesquisa baseada na perspectiva institucional para melhor entendimento das práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana, porque, além de seu potencial explicativo, não há

no Brasil muitos trabalhos da área de RH relacionados a essa perspectiva. Espera-se com isso pode contribuir para estudos futuros.

A Teoria Institucional das organizações destaca que, para sua sobrevivência, uma organização precisa se conformar com as pressões institucionais de modo a adquirir legitimidade do ambiente, embora destoando, com suas pressuposições, da tradicional forma de se pensar nas prioridades organizacionais em termos de eficiência (DIMAGGIO; POWELL, 1983) e deslocando a atenção para o aspecto da legitimidade. Uma forma, entretanto, de conciliar os dois aspectos é possível, uma vez que a reciprocidade entre os dois se dá na medida em que se obtém legitimidade pela eficiência da mesma forma que a eficiência decorre da legitimidade no contexto em que se situa.

De acordo com Kostova e Roth (2002): as organizações em geral têm de se sujeitar a mais de uma pressão institucional. O perfil institucional de um país pode afetar essa adoção, visto que esse ambiente pode exercer pressão institucional direta para difundir uma prática. Outra forma em que o perfil institucional pode afetar a adoção, é por meio das cognições e crenças dos indivíduos empregados que, moldados pelo ambiente institucional externo, influenciam os julgamentos sobre a nova prática (KOSTOVA; ROTH, 2002).

Neste trabalho, tem-se em vista que o atual contexto socioeconômico enfrentado pelas organizações reforça as contradições entre os modelos professados e os modelos efetivamente praticados nas organizações, decorrentes de uma visão da evolução social para as percepções simplificadas dos atores sociais, que, ao tentarem atribuir sentido à sua experiência, representam os sistemas complexos nos quais estão inseridos em torno de duas percepções contraditórias que passam a orientar a sua ação (VASCONCELOS E VASCONCELOS, 2001; 2001).

Em termos práticos, este trabalho procurou trazer elementos que evidenciem a influência das pressões institucionais sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento, reforçando-se a necessidade de se valorizar cada vez mais a área de Gestão de Pessoas, que, normalmente, não é vista como um sistema estratégico

na organização. A constatação de que as indústrias institucionalizam essas práticas de T&D leva a investigar o que realmente as pressiona nesse setor. Assim, considera-se imperativo o levantamento dos valores organizacionais, como fator condicionante das pressões ambientais.

Os valores organizacionais, em termos práticos, condicionam a relação pressões ambientais e práticas de T&D, e as organizações apresentam maneiras diferentes de valorizá-los. Assim, conhecer seu efeito sobre a adoção de práticas é relevante para o entendimento de como as escolhas organizacionais são, em certo sentido, moldadas por sua visão de mundo, e não apenas por pressões externas.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Diante do exposto no item anterior, este trabalho está organizado em cinco capítulos. No primeiro, introduziu-se a temática estudada, formulando-se o problema e os objetivos da pesquisa, bem como a sua justificativa teórica e prática.

O segundo capítulo aborda as teorias e conceitos que fundamentam o presente trabalho. Inicia-se com uma discussão a respeito da relação organização/ambiente, enfatizando as contribuições da teoria institucional. Em seguida, destacam-se as práticas organizacionais e sua importância no contexto institucional, ponderando-se ainda sobre os valores organizacionais, que serão tratados no trabalho como fatores mediadores e moderadores. E, por fim, apresenta-se uma breve discussão sobre práticas de T&D nas organizações.

No terceiro capítulo, estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa: as perguntas fundamentais, as definições constitutivas e operacionais das variáveis em estudo, bem como os termos relevantes. Também são apresentados: a descrição da população e amostra do estudo, o delineamento da pesquisa, as fontes, o tratamento de dados coletados, as dificuldades e limitações enfrentadas no curso do estudo realizado nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana.

No quarto capítulo, realiza-se a análise dos resultados da pesquisa, descrevendo, passo a passo, o levantamento das pressões ambientais e valores organizacionais, que subsidiaram a elaboração do instrumento de coleta de dados. Neste capítulo, apresenta-se, ainda, a análise dos dados de modo a verificar o papel mediador e moderador dos valores organizacionais na relação entre pressões ambientais e práticas organizacionais.

Finalmente, no capítulo cinco, apresentam-se as conclusões obtidas com o desenvolvimento deste estudo e sugestões para futuras pesquisas sobre o tema.

## 2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Para oferecer sustentação ao estudo, faz-se necessário repassar por alguns conceitos e explicações, os quais são percorridos a seguir na revisão da literatura sobre o tema. Na primeira seção, discorre-se sobre a teoria institucional numa exposição geral sobre a teoria e as contribuições para o estudo. Na segunda seção, trata-se das práticas organizacionais. Numa terceira seção, discorre-se sobre os valores organizacionais, que fazem o condicionamento das práticas de treinamento e desenvolvimento. Por último, apresenta-se uma breve discussão sobre práticas de T&D nas organizações.

### 2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

A visão institucional acredita que as organizações adotam estruturas e processos para competirem com as entidades externas, atividades aceitas como regra nas organizações (DAFT, 1999). Os elementos que compõem essas estruturas são, para a perspectiva institucional, manifestações de poderosas normas institucionais, como o sistema educativo, as leis, o *status* das profissões, valores, etc., que funcionam, em muitas ocasiões, como as práticas e mitos institucionalizados (SCOTT, 1987).

A característica comum entre as instituições refere-se à institucionalização vista como processo social pelo qual os indivíduos vêm a aceitar uma definição compartilhada da realidade social – concepções cuja validade é tida como independente das próprias visões ou ações dos atores, mas são consideradas na definição de como as coisas são e/ou serão feitas (SCOTT, 1987).

Portanto, define-se institucionalização como um processo, englobando tudo aquilo que acontece em uma organização com o passar do tempo: sua história particular; o pessoal que nela trabalhou; os grupos compromissados com os diversos interesses criados por eles e a maneira como se adaptaram ao seu ambiente. O grau de institucionalização depende da proteção inerente para a interação pessoal com o grupo. Quanto mais necessária for a finalidade de uma organização e quanto

mais especializadas e técnicas forem suas operações, menores chances haverá de forças adversas afetarem seu desenvolvimento. Provavelmente, o significado mais importante de institucionalizar seja infundir um valor, além das exigências técnicas da tarefa (SELZINICK, 1972 *apud* SCOTT, 2001).

Em Machado-da-Silva (2003), a institucionalização representa um processo condicionado pela lógica da conformidade às normas socialmente aceitas, bem como pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social, os quais constituem parâmetros para a concepção de realidade dos atores sociais, definindo, portanto, o seu modo de agir. Meyer e Rowan (1991) relatam que, em alguns casos, a busca de demonstrar a conformidade com normas sociais pode levar as organizações a conviverem com diferenças entre as atividades desenvolvidas e a estrutura formal.

Sendo assim, tem-se que a existência de um conjugado de normas institucionalizadas na sociedade provoca que as organizações tomem decisões, adotem técnicas e inovações vistas como legítimas nos seus campos institucionais, sendo, inclusive, frequentemente adversas aos seus critérios de eficiência. Tais ações, como já foi dito, ocorrem como forma de obter legitimidade perante essa mesma sociedade, permitindo dessa forma que a organização obtenha maior facilidade de acesso aos recursos e aumentando, assim, suas oportunidades de sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977).

As instituições impõem limites definindo fronteiras morais, legais e culturais, mas também capacitam os atores e proporcionam autoridade legítima às atividades, fornecendo as diretrizes para ação, assim como para as restrições (SCOTT, 2001). Com as noções de interpretação, estrutura e agência fornecidas por Giddens (1984) em sua teoria da estruturação, Machado-da-Silva, *et. al.* (2005) argumentam que, as instituições, em vez de serem entendidas como focos de determinação, devem ser vistas como condições para a manifestação das estruturas sociais e da capacidade para a agência.

Esta, que se estabelece como importante aspecto na Teoria Neo-institucional é explicada pela necessidade de referências para agir. Agência é definida por

Emirbayer e Mische (1998 apud MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2005) como a capacidade de ação e escolha baseada nas referências que guiam, segundo as três dimensões temporais: passado (hábito), presente (julgamentos para a ação) e futuro (projeções). Já, a estrutura, no conceito formulado por Giddens (1984) em “A constituição da sociedade”, é argumentada como composta por regras e recursos, que atuam recursivamente na formação do sistema social e, como virtual, existente apenas como traços de memória.

Dessas reflexões sumarizadas aqui, Machado-da-Silva, *et. al.* (2005), destaca três questões que se sobressaem para o exame das críticas mais convencionais à teoria neo-institucional. A primeira enfatiza que, invariavelmente, estrutura e agência não seriam contradições, visto que uma pressupõe a outra. A segunda destaca que as estruturas sociais seriam tanto limitadores quanto facilitadores e nunca um ou outro. Em sequência, a última colocação refere-se ao processo institucional que, considerada a condição recursiva, não poderá ser completamente compreendido sem testemunhar as interpretações das ações como aspecto essencial para seu desenvolvimento.

De acordo com Berger e Luckmann (2002), a construção do mundo institucional decorre de três momentos, que correspondem a uma caracterização da realidade social: (1) a exteriorização, em que a sociedade é tratada como produto humano; (2) a objetivação, em que se atribui à sociedade a qualidade de realidade objetiva; e (3) a interiorização, em que se entende o homem como produto social.

Scott (2001), discorrendo acerca do arranjo institucional, argumenta que ele se constitui de três pilares sempre presentes, mas variando em termos da proporção de influência. O primeiro pilar, referente ao componente regulatório do ambiente institucional, reflete as leis e regras existentes que promovem certos tipos de comportamentos. O segundo, componente cognitivo, reflete o conhecimento social e as categorias cognitivas amplamente compartilhadas, usadas pelas pessoas. O terceiro pilar é designado pelo componente normativo, representando os valores, as crenças, as normas e as suposições sobre a natureza e o comportamento humano mantidos pelos indivíduos no contexto especificado. A profissionalização, no sentido

estrito, como aspecto normativo fundamental no processo de institucionalização de práticas organizacionais, corrobora a concepção de DiMaggio e Powell (1983).

No entanto, para melhor entender as instituições, Scott (2001) define 3 (três) pilares, sendo as facetas que fortalecem e reforçam as estruturas institucionais: o pilar regulativo refere-se à capacidade de estabelecerem regras, inspecionar a conformidade delas e, se necessário, manipular sanções (recompensas ou punições), com o objetivo de influenciar o comportamento futuro. Além de regras e leis, outros ingredientes são fundamentais ao pilar regulativo, tais como força, medo e utilidade (SCOTT, 2001).

#### Quadro 1 – Pilares da Teoria Institucional.

Condutores	Pilares		
	Regulativos	Normativos	Cultural-cognitivos
Sistemas Simbólicos	Regras, Leis	Valores, expectativas	Categorias, tipificações, esquemas interpretativos
Sistemas Relacionais	Sistemas de governança Sistemas de poder	Regimes Sistemas de autoridade	Isomorfismo Cultural Identidade
Rotinas	Protocolos Procedimentos padrões de operação	Tarefas Papéis Obediência às obrigações	<i>Scripts</i>
Artefatos	Objetos em conformidade com especificações determinadas	Objetos adequados às convenções, padrões aceitos	Objetos dotados de valor simbólico

Fonte: Scott, 2001, pg. 77.

O pilar normativo enfatiza regras que introduzem uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória à vida social. Sistemas normativos incluem valores e normas. Os valores especificam o que é desejável ou preferido juntamente com a construção de padrões com os quais as estruturas existentes ou o comportamento podem ser comparados. Por outro lado, as normas especificam como as coisas deveriam ser feitas, definindo significados legitimados pelos valores adotados. O pilar normativo define metas e objetivos, designando as maneiras mais apropriadas para atingi-los (SCOTT, 2001).



No pilar cultural-cognitivo, a ênfase é dada à existência e à interação dos atores. Símbolos (palavras, sinais, gestos) moldam os significados atribuídos aos objetos e atividades. As estruturas cognitivas são constituídas de compreensões internalizadas de cada ator, decorrente de sua interpretação da realidade social em que atua. Os papéis sociais proporcionam diferentes interpretações subjetivas do ator, cujas características sociais variam espaciotemporalmente (SCOTT, 2001).

Assim, é válido reforçar a assertiva de que cada um desses três pilares pode conduzir as organizações à legitimação, como condição de alinhamento cultural, suporte normativo ou consonância com regras ou leis relevantes (SCOTT, 2001). Cabe lembrar que a legitimação é percepção generalizada, pois representa as reações dos observadores da organização decorrentes da visão que têm dela; logo, a legitimação é possuída objetivamente, apesar de ser criada subjetivamente (SUCHMAN, 1995).

Em busca de legitimação e de aceitação social, as organizações procuram conformar as suas ações e estruturas aos valores ambientais e aos conceitos considerados socialmente corretos (SCOTT, 1991). Nas organizações, esse processo de legitimação pode ser considerado em três níveis: toda a população organizacional, organização individual ou subunidades e aspectos especializados das organizações. A atenção na legitimação de populações organizacionais, de coleções de organizações exibe uma dada estrutura ou forma (SCOTT, 2001). Profissões, políticas e programas são criados com os produtos e serviços entendidos como capazes de produzir racionalidade. Esse processo permite que muitas novas organizações apareçam de repente, forçando aquelas existentes a incorporarem novas práticas e procedimentos. Isto é, organizações são dirigidas para incorporar as práticas e procedimentos definidos por imperarem, na sociedade, conceitos racionalizados do trabalho organizacional e institucionalizados. Organizações que fazem isso aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independente da eficácia imediata das práticas e procedimentos adquiridos.

Sendo assim, Greenwood e Hinings (1988) destacam que: “a empresa que puder adaptar, rapidamente e com sucesso, a sua cultura à mudança, irá adquirir uma poderosa vantagem competitiva”. Trata-se de um contexto em que novas

tecnologias são criadas e novos padrões emergem. Formas institucionais que foram fortes em determinados períodos estão deixando de o ser em outros. Por essas razões, Machado-da-Silva e Fonseca (1993) enfatizam que se iniciou a busca de modelos alternativos para a explicação das alterações organizacionais em oposição à ênfase na estabilidade da estrutura e dos processos organizacionais. Assim descrevem que:

Dentre estes, encontram-se aqueles baseados na concepção de que as organizações modificam-se segundo um padrão previsível, seqüencial, ao longo de uma progressão hierárquica dificilmente revertida, caracterizando estágios de ciclo de vida, desenvolvimento ou crescimento organizacional. Fundamentando-se, predominantemente, na metáfora biológica, grande parte dos estudos sobre ciclo de vida ocupa-se das mudanças estruturais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993, p.153).

As organizações são dependentes dos recursos, que, por sua vez, são dependentes do ambiente em que atuam (HATCH, 1997). Nesse sentido de análise, a noção de ambiente é decomposta ao se reconhecer a existência de duas facetas da mesma dimensão contextual: o ambiente técnico e o ambiente institucional. O ambiente técnico caracteriza-se pela troca de bens e serviços e nele as organizações são avaliadas por critérios de eficiência e de eficácia. O ambiente institucional distingue-se pela existência de regras e exigências sociais às quais as organizações devem se adequar (SCOTT, 2001).

Ambiente técnico é aquele em que um produto ou serviço é trocado em um mercado propício para que as organizações sejam recompensadas pelo controle efetivo e eficiente do processo de trabalho. Por outro lado, os ambientes institucionais são caracterizados pela elaboração de regras e exigências a que as organizações individuais se conformam, quando as apoiam ou as legitimam. O controle exercido pelo ambiente técnico ocorre sobre as estruturas organizacionais e sobre o processo de trabalho ao determinar os procedimentos que devem ser usados, as qualificações de seu pessoal de *staff* e os tipos de habilidades que podem ser empregados (SCOTT, 1991).

Scott (1987) salienta também que, para um melhor entendimento do ambiente institucional, o mesmo deve ser visto no seu nível mais imediato e também no nível mais amplo. Neste, prevalecem entendimentos e normas compartilhados, enquanto no ambiente institucional mais imediato aparecem aspectos de dependência, poder

e políticas. O foco do ambiente institucional situa-se, dessa maneira, nos fatores que, indiretamente, dão forma à ação organizacional.

Cada um dos ambientes adapta-se a um conceito de organização próprio, seja como sistema de coordenação dos intercâmbios e de controle das atividades de produção, ou como um conjunto de “mitos racionais” que buscam resguardar sua legitimidade. Nos primeiros estudos realizados sob a perspectiva institucional, as definições que tentavam distinguir o ambiente técnico do ambiente institucional eram vagas. Nas investigações posteriores, foram utilizados critérios mais específicos para distinguir os dois ambientes: 1) o ambiente técnico nas organizações coloca seus produtos ou serviços no mercado e é premiado ao exercer um controle eficiente sobre o processo de trabalho; 2) o institucional nas organizações busca apoio e legitimação de seu ambiente ao conformar-se às normas e requisitos que este gera (SCOTT, 1991).

As organizações incorporam orientações previamente estabelecidas na sociedade, que contribuem para a legitimação de suas atividades e visam à sua sobrevivência, independentemente de resultados técnicos. Para Meyer e Rowan (1977, p. 352), as organizações, que incorporam em sua estrutura formal elementos racionais socialmente legitimados, maximizam sua legitimidade e aumentam seus recursos e sua capacidade de sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1977).

Dessa forma, os ambientes, técnico e institucional, sustentam diferentes racionalidades: num ambiente técnico, o “racional” é o que permite às organizações serem eficientes, produzirem bens ou serviços aceitos pelo mercado e assim lograrem os seus objetivos; num ambiente institucional, por sua vez, a ação racional está representada pelos procedimentos capazes de proporcionar legitimidade no presente e no futuro organizacional (SCOTT, 2001).

Assim, as ações organizacionais são orientadas pelo contexto ambiental de referência na interpretação da situação contextual realizada pelo grupo de dirigentes que detém o domínio da organização (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999). Por um lado, as circunstâncias ambientais pressionam no sentido da homogeneização das formas e das práticas organizacionais; por outro, a

atuação dos mecanismos isomórficos não elimina o sistema de interpretação de cada organização.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), o isomorfismo institucional mostra que as organizações competem não apenas por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimidade institucional. A conformidade aumenta suas chances de sobrevivência, ao que parece em grau maior do que a eficácia ou o desempenho imediato dos procedimentos e estratégias (MEYER e ROWAN, 1977; MACHADO-DASILVA e FONSECA, 1993). Esse tipo de conformidade é reproduzido com base em três mecanismos de isomorfismo institucional: o coercitivo, o normativo e o mimético (DIMAGGIO E POWELL, 1991)

O isomorfismo coercitivo resulta de expectativas culturais da sociedade e de pressões exercidas por uma organização sobre outra, que se encontra em condição de dependência. O isomorfismo mimético consiste na imitação de arranjos estruturais e procedimentos bem-sucedidos por outras organizações, em face da incerteza decorrente de problemas tecnológicos, de objetivos conflitantes e de exigências ambientais. O isomorfismo normativo refere-se à profissionalização atinente ao compartilhamento de um conjunto de normas e métodos de trabalho pelos membros de cada segmento ocupacional (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

Para melhor entender as pressões institucionais de natureza isomórfica, DiMaggio e Powell (1991) introduzem o conceito de campo organizacional. Esse conceito pressupõe que as organizações operam num determinado “espaço” onde os efeitos das demais organizações atuantes nesse campo se fazem sentir de forma mais intensa. Haveria assim uma tendência isomórfica dentro de um determinado campo organizacional, um jogo de interesses no qual as diversas organizações buscam relações de dominação. DiMaggio (1991, p.267) acredita que “para entender a institucionalização das formas organizacionais faz-se necessário compreender os processos de institucionalização e estruturação do campo organizacional”.

DiMaggio e Powell (1991), numa nova perspectiva institucional de estruturação de um campo, introduzem o conceito de que: uma vez que as organizações são estruturadas em um campo, emergem forças que as levam a se

tornarem similares umas às outras. Algumas organizações podem mudar seus objetivos ou desenvolver novas práticas, bem como novas organizações podem fazer parte do campo, mas, no longo prazo, os atores organizacionais tomam decisões racionais e controlam um ambiente que reduz suas habilidades de novas mudanças ao longo dos anos. Segundo esses autores, o modelo de estruturação do campo organizacional constitui uma etapa importante para análise institucional.

O campo organizacional apresenta diversos indicadores que devem ser considerados: aumento no grau de interação das organizações no campo; emergência de claras estruturas interorganizacionais de dominação e padrões de coalizão; aumento da carga de informação com a qual as organizações dentro do campo devem considerar e aumento da sensação, dessas organizações, de que estão numa empreitada conjunta (DiMAGGIO e POWELL, 1991, p.65).

No entanto, observa-se que as práticas organizacionais estão sujeitas às pressões isomórficas, que não eliminam a tentativa da organização de exercer autonomia e controle sobre as condições ambientais, visando ao alcance dos seus objetivos e à manutenção dos seus interesses. A força das pressões isomórficas pode ser experimentada em diferentes graus, requerendo a formulação de diversas estratégias de ação, que podem variar (além do conteúdo de tais pressões, dos motivos que as geram, de quem as exercem, de como, por quais meios e onde são exercidas) também em função da natureza da atividade da organização, das suas características internas e da sua localização no campo organizacional (OLIVER, 1991; SCOTT, 2001).

De acordo com DiMaggio e Powell (1983) e Scott (2001), campos organizacionais subentendem uma área de vida institucional reconhecida em que os atores sociais compartilham sistemas de significados comuns, possibilitando o isomorfismo entre os participantes do campo. Esses padrões isomórficos necessários à estruturação de um campo contribuem para certa homogeneização de práticas.

## 2.2 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

A variação para estabelecer novas práticas num campo organizacional é caracterizada como processos frequentemente infundidos com conflitos e lutas dos membros desse campo. Para ser bem sucedida, essa criação de uma nova prática no campo vem ser sustentada pelas lógicas que infundem uma atividade inovativa com um significado desse modo, fazendo disso uma prática (BOURDIEU, 1977 *apud* JOHNSON; DOWD E RIDGEWAY, 2006). Isso frequentemente requer a ação coletiva dos atores que adotam um potencial para se beneficiar de tal divergência na forma de uma nova prática socialmente legitimada. Tais necessidades de ações coletivas mobilizam recursos e significados em defesa da nova atividade, fazendo com que ela seja aceita pelos membros do campo estabelecido (MEYER, 1994). A teoria institucional pode explicar o desenho e a institucionalização de uma prática organizacional, sendo que, neste estudo, verificam-se as práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana e como as pressões institucionais interferem para sua legitimidade.

A teoria institucional das organizações destaca que, para sua sobrevivência, uma organização precisa se conformar às pressões institucionais, de modo a adquirir a legitimidade do ambiente. A institucionalização refere-se à legitimação de uma prática ou procedimento organizacional estabelecido, como resultado de desafios organizacionais ou do sucesso da organização ao reproduzir previamente as ações organizacionais. A institucionalização de uma prática pode ser definida aqui como o processo pelo qual a legitimidade de uma prática organizacional foi estabelecida, mantida ou instituída.

A adoção de uma prática ou procedimento por uma organização é fortemente determinada pela extensão com que a medida é institucionalizada – seja por lei ou por legitimação gradual. A adoção de processos enraizados nas necessidades internas da organização pode tornar-se, ao longo do tempo, um processo enraizado na conformidade institucional. A institucionalização de práticas pressupõe a adoção, como se de fato as práticas estivessem arraigadas no sistema cognitivo dos atores (TOLBERT; ZUCKER, 1983).

A teoria institucional enfatiza os processos legitimados, a conformidade e a mudança organizacional, investigando as pressões que fazem com que as organizações adotem, legitimem e/ou institucionalizem as práticas organizacionais. Podem-se considerar aquelas condições de comportamentos específicos de certas organizações que serão mudados, mas não serão explicados por consenso social, em torno do significado e valor de uma atividade ou por conformidade ou por pressão institucional.

Diversos estudos têm apresentado a legitimidade como atendimento e aceitação de práticas por parte das organizações, decorrendo para o isomorfismo como sustentação da sobrevivência das organizações (DACIN, 1997). As práticas, estratégicas ou não, ocorrem em um macrocontexto (conjunto bastante homogêneo de atividades), mas também em microcontextos (ação é altamente localizada). As organizações e outros microcontextos são mais propensos à mudança e adaptação em face de tensões internas geradas por problemas, que podem iniciar processos de institucionalização (OLIVER, 1992), ou mudanças na estrutura da organização e renovação de membros. A adoção de práticas, de forma gradual, difunde-se por meio de influências sociais (TOLBERT; ZUCKER, 1983).

A persistência de atividades institucionalizadas é arraigada nas supostas maneiras como as coisas são e como podem ser feitas (SCOTT, 1987). As práticas institucionalizadas podem ser vistas pelos participantes organizacionais como o único caminho óbvio para conduzir uma atividade. As atividades organizacionais são institucionalizadas, tornam-se relativamente estáveis e, por um longo período de tempo, são reproduzíveis e sustentáveis sem justificção contínua (ZUCKER, 1987).

Portanto, práticas são ações realizadas, tanto no sentido de aceitas como legítimas quanto no sentido de praticadas repetidamente desde um momento do passado. Como consequência do processo de adoção de práticas de uma organização por outras em busca de legitimidade (SUCHMAN, 1995), emerge o assemelhamento de estruturas, processos e estratégias.

Práticas organizacionais são definidas em Kostova e Roth (2002) como: “conhecimento de uso rotineiro da organização para conduzir uma função particular

que se desenvolveu ao longo do tempo sob influência da história, das pessoas, dos interesses e das ações organizacionais” (p.216). O conhecimento compartilhado da organização reflete-se nas práticas organizacionais, que tendem a ser aceitas e aprovadas pelos membros desta. Têm significado social moldado pelo contexto institucional na medida em que “são profundamente enraizadas e refletem o entendimento amplo da realidade social, sendo induzidas pela opinião pública, pela legitimação do conhecimento através do sistema educacional, pelo prestígio social e por leis” (KOSTOVA e ROTH, 2002).

A recriação das atividades, com base na ordenação recursiva das práticas sociais, ou no sentido das atividades não, são criadas, por atores sociais, mas continuamente recriadas mediante os próprios meios pelos quais eles expressam como atores dentro de um determinado contexto institucional (GIDDENS, 1989). Assim, a estrutura é entendida como meio e produto das práticas sociais, advindo o conceito de dualidade: interdependência de estrutura e agência. O conceito de dualidade da estrutura em Giddens (1989, p. 7) concerne tanto à não restrição de agência quanto à noção de intencionalidade e sim, diz respeito a fazer uma diferença. Nesse sentido, agência é a capacidade de um ator reproduzir ou alterar as regras, recursos ou práticas da estrutura. Agência não se refere às intenções que as pessoas têm ao fazer as coisas, mas à capacidade delas para realizar essas coisas em primeiro lugar (sendo por isso que “agência” subentende poder) (GIDDENS,1989).

Em conformidade com a ideia de reciprocidade entre agência e estrutura, está a possibilidade tanto de manutenção quanto de alteração de propriedades estruturais. Entretanto, quando se consideram práticas, estruturas e estratégias no plano organizacional, estas não são levadas a cabo de maneira uniforme por todas as organizações em um mesmo campo. Certo grau de heterogeneidade é atribuído à capacidade de agência dos atores sociais, que incorpora os recursos e a interpretação dos agentes. Com essa observação, Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005, p. 26) defendem uma abordagem recursiva de institucionalização. De acordo com esses autores, tal processo: “não pode ser plenamente apreendido



sem que a interpretação da ação seja evidenciada como o aspecto que possibilita o seu desenvolvimento”.

De acordo com Greenwood e Hinings (1996), reforça-se o argumento ao estabelecer que a configuração ou padrão de estruturas e sistemas organizacionais provêm do esquema interpretativo presente na organização. É nesse sentido que é possível entender o exercício das práticas organizacionais no nível restrito, quer recursivas ou adaptativas, como elemento essencial do processo de institucionalização. Como é presente em Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), a consideração dos recursos e da interpretação dos agentes (capacidade de agência) leva a reconhecer o processo de institucionalização no nível microssocial e no macrossocial no sentido das práticas organizacionais.

Friedland e Alford (1991) adicionam o conceito desenvolvido no contexto de explorar os relacionamentos entre indivíduos, organizações e sociedade. Eles visualizam instituições como organizações padrões de atividade arraigadas de práticas materiais, sistemas simbólicos pelos quais indivíduos e as organizações produzem e reproduzem suas experiências significantes. Essas práticas e símbolos estão disponíveis para os indivíduos, grupos e organizações que elaboram, manipulam e adicionam aos costumes a sua própria vantagem (FRIEDLAND; ALFORD, 1991).

Um fator diretamente ligado à institucionalização de práticas organizacionais é a tradição. As práticas formam um conjunto repetitivo de atividades simbólicas arraigadas no passado: um conjunto de práticas normalmente aceitas como regras, rituais, que busquem inculcar certos valores e normas de comportamento por repetição, que automaticamente implicam com o passado (HOBBSAWM, 1984 *apud* DACIN e DACIN, 2007).

A tradição faz com que as organizações compartilhem práticas institucionalizadas, uma vez que tem sua função organizacional e sua evolução relacionadas com o tempo. Uma prática organizacional institucionalizada precisará sobreviver três gerações para que ela seja considerada tradição, bem como um conjunto de práticas normalmente governadas e aceitas por regras e rituais que

buscam certos valores para manter o passado (HOBBSAWM,1983 *apud* DACIN e DACIN, 2007).

As tradições também têm uma dimensão temporal, podendo-se, ainda, considerar: dimensão, características e componentes das práticas institucionalizadas nas organizações (DACIN e DACIN, 2007). Para Oliver (1992), as práticas organizacionais institucionalizadas são estáveis, repetitivas e resistentes às mudanças. As tradições são muito mais que hábitos criados para suprir necessidades da administração (DACIN, 1997).

As tradições mudam para se adaptarem às necessidades da organização (HOBBSAWM, 1984; SHILS, 1981; SOARES, 1997 *apud* DACIN e DACIN, 2007). Conseqüentemente, as práticas institucionalizadas são altamente resistentes no sentido de mudança, por causa da tradição das mesmas. Considera-se, então, a estabilidade institucional e a resistência dos elementos estruturais da tradição. A persistência das práticas institucionalizadas tem como fator o tempo (HOBBSAWM, 1984 *apud* DACIN e DACIN, 2007).

Essa constância das práticas institucionalizadas nas organizações é causada pelas pressões: políticas, funcionais e sociais, que são fundamentais para a adoção e reprodução das práticas organizacionais institucionalizadas (OLIVER, 1992).

As pressões políticas resultam da utilidade ou da legitimidade da prática organizacional. Os membros da organização fazem com que as organizações adotem certas práticas por causa de ascensão, crescimento, conflitos de interesse ou convicções dos elementos institucionais. Essa pressão faz com que as organizações adotem práticas mais inovadoras para a estrutura organizacional (OLIVER, 1992).

A segunda pressão é a funcional, que ocorre quando a prática é institucionalizada como mudança no sentido de melhorar a técnica ou a utilidade na organização. Uma prática institucionalizada é reconhecida por membros organizacionais por possuírem valores intrínsecos ou legitimados, além de seus requisitos técnicos, uma vez que o valor de uma prática institucional não é

invulnerável para a reavaliação ou reconsideração em condições técnicas e econômicas (OLIVER, 1992). A utilidade de uma prática institucionalizada também será reavaliada quando critérios econômicos de eficiência e efetividade começam a estar em conflito, ou a interferir no sucesso da organização. Organizações podem começar a questionar a utilidade funcional de qualquer coisa, como a hora do almoço estendida tradicionalmente, até os conhecimentos elaborados por profissionais (OLIVER, 1992).

A terceira pressão é a social, que representa uma condição reconhecida pelos membros da organização reconhecem, a necessidade para adotarem ou manterem uma prática institucional, agindo nesse reconhecimento, como uma tradição (DACIN e DACIN, 1997). De acordo com Oliver (1992), as pressões sociais incluem o aumento da fragmentação normativa dentro de uma organização, onde passam a adotar ou recriar uma prática organizacional decorrente de mudanças de leis do Estado numa sociedade, ou de normas e valores específicos. Os mecanismos de socialização fraca dentro da organização também afetam a transmissão de comportamentos e práticas institucionalizadas para novos membros. Para atividades institucionais serem sustentadas com o passar do tempo, as correntes de socialização necessitam de que os membros da organização tragam suas convicções e expectativas cercando as práticas institucionais no alinhamento com expectativas existentes (SCBEIN, 1990 *apud* OLIVER, 1991).

A tradição das práticas é a resposta a essas práticas institucionalizadas por essas pressões institucionais, por exemplo, as práticas organizacionais podem ser reconhecidas no seu valor ou na sua utilidade com o passar do tempo. A perspicácia das tradições ajuda o processo de reconhecimento ou adoção no processo de institucionalização dessa prática (OLIVER, 1992).

Além da tradição, a permanência de uma prática nas organizações depende da história delas e de como essa prática foi transferida de uma organização para outra, além do sucesso que obteve. Nesse sentido, as práticas ocorrem nas empresas por serem simplesmente copiadas de uma organização para outras (DiMAGGIO; POWELL, 1983).

A introdução dessas práticas em uma organização implica três processos relacionados: transposição, tradução e teorização. A transposição é o processo pelo qual os atores selecionam e transportam essas práticas por um campo institucional (SEWELL, 1992; SCHNEIBERG, 2002 *apud* THORNTON E OCASIO, 1999). A tradução se efetiva quando os atores se apropriam das práticas começando a usá-las no seu contexto institucional, modificando e adaptando isto com as práticas locais (CZARNIAWSKA e JOERGES, 1996 *apud* SCOTT, 2008). A teorização é o ato de generalizar uma tradução de forma que a prática possa ser difundida dentro do campo organizacional. Esses três processos são relacionados com o processo de inovação das práticas e, conseqüentemente, com a sua institucionalização.

As práticas organizacionais reconhecidas num determinado campo organizacional, ou pelos membros de uma determinada organização, sofrem pressões institucionais, de modo a serem institucionalizadas, sendo adotadas, criadas ou reconhecidas (OLIVER, 1992; DACIN, 1997). Portanto, são relevantes os estudos que busquem retratar o processo de difusão de práticas organizacionais de maneira a conformar-se com as pressões institucionais (DACIN, 1997).

Uma questão, retratada em Kostova e Roth (2002), sobressai: as organizações em geral têm de se sujeitar a mais de uma pressão institucional. Autores empregam uma perspectiva de agência ativa na análise da adoção, visto que as filiais variam em suas respostas à imposição da matriz. Essa adoção é compreendida como um componente comportamental e atitudinal referindo-se, respectivamente, à implementação do padrão e à internalização da crença no valor das práticas, reforçando, assim, os componentes como duas dimensões separadas, que não necessariamente ocorrem juntas. A diferença nas respostas de adoção é um reflexo da variação de níveis e configurações desses dois componentes (KOSTOVA; ROTH, 2002).

As percepções positivas sobre o valor da prática, que se reflete em internalização, merecem destaque pelas suas propriedades “geradoras de ação”, propiciando não somente a adoção inicial da prática, mas, também, sua persistência e estabilidade ao longo do tempo (TOLBERT; ZUCKER, 1998). Portanto, implementação e internalização refletem o nível geral ou a profundidade da adoção

em meio ao contexto de difusão, contribuindo para a análise da institucionalização das práticas.

O modelo de adoção de práticas importadas proposto considera a agência dos atores sugerindo que suas respostas à adoção seriam influenciadas pelas interpretações e percepções dos padrões impostos, as quais, por sua vez, seriam determinadas pelos efeitos do contexto institucional externo e pelo contexto relacional interno. Quanto ao exame dos efeitos do ambiente institucional, mostra que eles apresentam o conceito de perfil institucional, definido como arranjo específico de instituições regulatórias, cognitivas e normativas em um dado país, para esse caso específico das filiais da corporação multinacional (KOSTOVA; ROTH, 2002).

No aspecto normativo, a institucionalização de práticas organizacionais está ligada ao sentido estrito, à profissionalização (DiMAGGIO; POWELL; SCOTT, 2001). De acordo com Freidson (1970), distinguem-se as profissões em dois tipos: (a) as que são acadêmicas e científicas, dependentes do apoio de grupos ou do Estado; (b) as que dependem da confiança dos usuários, obtida pela solução de seus problemas, como a Medicina e o Direito com seu caráter consultivo. Essa característica inicial da prática, baseada no individualismo como elemento dominante na orientação e no comportamento, leva o profissional a construir o próprio mundo de experiências e a adotar responsabilidades pessoais e individuais, estando na origem do princípio da autonomia, principal atributo para o poder de uma profissão (FREIDSON, 1970).

Antes de prosseguir, é importante fazer a distinção conceitual entre duas palavras: profissão e ocupação. Freidson (1983) propõe o abandono do tratamento de profissão como um conceito genérico e que se utilize, em vez disso, um conceito genérico de ocupação, dentro do qual se possam localizar, para fins de análise, as ocupações particulares que têm sido rotuladas de profissões. Isso permite que cada profissão seja entendida como uma construção histórica em determinadas sociedades. Desse modo, desviar-se-ia o foco de uma concepção estática de profissão, como um tipo distinto de ocupação, para o processo pelo qual as ocupações são profissionalizadas (FREIDSON, 1983).

O conceito de profissão fica, então, como referência necessária para dar sentido ao entendimento do processo de profissionalização. Profissão significa, para esse fim, um método de desempenho no trabalho em que os membros de uma ocupação especializada controlam o próprio trabalho. Nesse caso, controle significa que os membros da ocupação determinam o conteúdo de suas atividades, as metas, os termos e as condições de trabalho, bem como os critérios pelos quais ele pode ser legitimamente avaliado, ou seja, trata-se de autorregulação (FREIDSON, 1992). Essa abordagem permite considerar estratégia a via pela qual os atores sociais transformam ocupação em profissão dentro da organização e pela qual preserva essa posição. Por essa estratégia, é possível identificar a presença dos mecanismos normativos, tidos como a categoria mais indicada para compreender organizações profissionais, uma vez que sua presença obscurece a compreensão das principais estratégias utilizadas pela profissão e pela legitimação resultante (FREIDSON, 1992).

Para Rocha (2002), a profissionalização pode ser entendida como a evolução do processo de gestão empresarial, sempre no intuito de tornar a organização mais eficaz. Em paralelo, comumente surgem alterações radicais no processo de produção com modernização tecnológica e adoção de novas formas de organização do trabalho, agora compatíveis com demandas de qualidade, custo e flexibilidade exigidos pelo mercado. Para Rocha (2002), a profissionalização é o processo de racionalização e modernização das atividades administrativas, sendo caracterizada por “adoção de um código de conduta num grupo de trabalhadores, a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais, bem como a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas”.

O isomorfismo normativo, nesta pesquisa, tem fundamental importância, ligando-se estreitamente com a noção de papel social e as expectativas dele decorrentes. Reconhece-se que os papéis sociais contêm as expectativas valorativas de comportamento apropriado, moralmente desejado. A sua lógica, portanto, é a de conformidade cultural, uma vez que está fundamentada em contexto social espaciotemporalmente delimitado. Pela perspectiva da organização formal, ganha peso o papel social do profissional. Nesse enclave social de domínio da profissionalização, o compartilhamento de significados é orientado pelo conjunto de

normas e métodos de trabalho dos diferentes segmentos ocupacionais. Nesse sentido, as organizações adquirem novas práticas e procedimentos, no sentido de profissionalização, para o aumento de sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência.

### 2.3 VALORES ORGANIZACIONAIS

No presente estudo, os valores organizacionais têm o papel de mediador e moderador, que condicionam as pressões institucionais sobre as práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana. Neste capítulo, faz-se a explanação da importância dos valores para maior entendimento da pesquisa. As organizações são entendidas como padrões com base na cultura organizacional que são as bases para a interpretação, a valorização e o estabelecimento de todas as práticas sociais em uma organização, uma vez que, baseados nesses padrões, os seus membros organizam sua interação social.

A cultura é um conjunto de pressupostos, valores, crenças, mitos, símbolos, metáforas, narrativas e histórias (SCHEIN, 1991). No momento em que se conhecem esses elementos, é possível admitir o conhecimento da parte mais profunda, invisível e imaginária de indivíduos, organizações e países, que é a cultura.

A cultura de uma organização é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação aos problemas organizacionais (SCHEIN, 1984).

A cultura é um conjunto de mecanismos de controle simbólico, planos, regras e instruções para governar o comportamento de um indivíduo em um determinado contexto social. Em outras palavras, a cultura pode ser considerada um conjunto de significados partilhados por indivíduos de um mesmo grupo social (GEERTZ, 1989). A cultura organizacional, igualmente, é formada por um conjunto de evidências ou postulados compartilhados pelos membros organizacionais, dirigentes e empregados.

É o cimento que mantém a organização integrada e que confere sentido e engendra sentimento de identidade entre seus membros (AKTOUF, 1993).

A cultura organizacional pode ser entendida como o fenômeno referente à criação e recriação da realidade por parte das pessoas na organização, mais especificamente, as práticas de treinamento de desenvolvimento nas indústrias, na medida em que estabelecem contatos pessoais e desencadeiam trocas simbólicas, buscando interpretar o contexto. Essa interação simbólica dentro do grupo resulta na própria mudança do ser humano enquanto se relaciona, dando causa a um processo adequadamente (FREITAS, 2000). Nesse contexto de trocas simbólicas e de apreensão cognitiva da realidade, a cultura está refletida principalmente nos valores e nas crenças compartilhadas em termos do grupo, desencadeando a elaboração de juízos que terminam por orientar a fixação de objetivos e a escolha dos meios considerados necessários para o seu alcance.

O estudo da cultura organizacional possibilitou a ampliação da compreensão dos fenômenos organizacionais (FLEURY, 1996). A cultura organizacional é como um modelo dinâmico, no qual ela é aprendida, transmitida e mudada (FLEURY, 1996), podendo-se verificar três diferentes níveis, que variam em função do grau de acessibilidade: os artefatos, os valores compartilhados e os pressupostos básicos (SCHEIN, 1992).

A formação cultural de uma organização é vista com base em eventos representativos de sucessivas aprendizagens que, de alguma forma, levaram o grupo a obter êxito na sua jornada, por meio de práticas legitimadas pelos membros da organização, uma vez que fazem parte do imaginário coletivo (SCHEIN, 1992). A lógica aqui é a de adequação, uma vez que, com o seu uso cotidiano e repetitivo, valores e normas são interiorizados e, ao longo do tempo, tornam-se uma obrigação, ou comportamento moralmente governado.

Para Hofstede (1991), os rituais, heróis e símbolos representam as práticas visíveis de ditos valores. Os rituais constituem atividades coletivas, tecnicamente supérfluas para o alcance dos objetivos, mas são considerados culturalmente essenciais. Na opinião de Hofstede (1991), as reuniões de negócios e políticas,



organizadas aparentemente por razões racionais, servem frequentemente em primeiro lugar para propósitos rituais como o de permitir aos líderes afirmarem-se. Os heróis são pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que servem de modelo para o comportamento (HOFSTEDE, 1991). Os símbolos são palavras, gestos, imagens ou objetos que carregam um significado particular reconhecido somente pelos que compartilham a mesma cultura. Nesse sentido, a socialização e a integração dos novos membros nas organizações é tão somente uma questão de se aprenderem essas práticas (HOFSTEDE, 1991).

Dessa forma, a explicação do que acontece nas organizações, suas políticas e suas ações, não se encontram em seus aspectos fundamentais, na dimensão formal, em seus objetivos declarados e na realização de seus produtos. Para a perspectiva institucional, os milhares de processos subterrâneos dos grupos informais, as políticas de contratação, dependências de grupos externos e circunscrições, a luta pelo prestígio, os valores comunitários e a estrutura de poder da comunidade local e instituições legais constituem os fundamentos da compreensão do comportamento das organizações.

Os valores precisam passar por toda essa avaliação física e social para, então, serem incorporados. Entretanto, o autor adverte que nem todos os valores podem ser totalmente validados. Os valores organizacionais para Freitas (2000) correspondem ao coração da cultura e têm por finalidade a fixação dos padrões a serem seguidos na organização. Representam a essência da filosofia da organização, pois fornecem um senso de direção e comportamento para os indivíduos, ao orientá-los sobre “como as coisas devem ser feitas”.

Segundo Tamayo e Gondim (1996), há diferentes tipos de valores individuais e organizacionais, os quais podem coincidir parcialmente, mas com frequência são diferentes e até conflitivos. Os primeiros estão relacionados às metas e objetivos dos membros da organização que interagem com os valores organizacionais na busca pelo que é desejável, tanto para os indivíduos quanto para a organização. Os valores individuais dos gerentes e seu impacto sobre o clima e a cultura organizacional, praticamente, se formam sem referência aos valores da organização e à percepção que seus membros têm deles. Esses autores acreditam que “quase

todo empregado é capaz de detectar diferenças nos valores que dominam em determinadas organizações e que determinam o seu clima e a sua cultura organizacional”. Segundo, os valores organizacionais são percebidos pelos empregados como efetivamente característicos da organização, que devem ser enfatizados como o aspecto cognitivo, o aspecto motivacional, a função dos valores e a hierarquização (TAMAYO; GONDIM, 1996).

A dimensão motivacional dos valores refere-se à raiz dos valores, ou seja, expressam os interesses e desejos de alguém, que pode ser o fundador, o dono ou um membro influente. Expressam os interesses e desejos tanto dos indivíduos quanto da coletividade. Sendo assim, os valores organizacionais representam metas definidas conscientemente, que devem ser alcançadas (TAMAYO; GONDIM, 1996).

Para esses autores, a função dos valores organizacionais é orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros, direcionando a forma de pensar, de agir e de sentir, enfim, criar modelos mentais vinculados à missão da organização (TAMAYO; GONDIM, 1996). Por essa linha de raciocínio, os valores criam um vínculo das pessoas com as organizações, de modo que elas permaneçam dentro do sistema e executem as funções que lhes foram atribuídas, conforme seus respectivos papéis.

Quanto à hierarquização dos valores organizacionais, Tamayo e Gondim (1996) remetem-se à existência de um *continuum*, no qual os valores estão escalonados por grau de importância, preferências e distinções. Conseqüentemente, sob efeito dessa hierarquização, os valores determinam a forma de relacionamento da organização com seu ambiente, com o tempo, com a missão, com os objetivos e com o esforço para cumprir as metas. Contudo, há nas organizações sistemas de valores diferentes que competem entre si e criam um mosaico de realidades, levando à coexistência de subculturas, ou mesmo contracultura, aqueles que se opõem aos valores da cultura dominante (SCHEIN, 1984).

Valores são preferências por determinados objetivos e cursos de ação, de modo que afetam a escolha do grupo em favor de uma entre várias alternativas possíveis (BEYER, 1981; ENZ, 1988). O uso do conceito de valores permite que se

reconheça a multiplicidade de preferências quanto a meios e fins, podendo-se enfatizar as diferentes posições de valor e sua relação com as ações, as regras e a estrutura organizacional. As estratégias de ação das organizações são coerentes com “as crenças e valores externamente aceitos e compartilhados, interpretados de acordo com o quadro de referência cultural e relacional da organização” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

O enfoque nos valores reflete a questão da legitimidade de ações, regras e estruturas consideradas adequadas à medida que são compartilhadas pelos dirigentes e outros membros da organização, mediante mecanismos de adesão e/ou imposição. Em resumo, os fundamentos da teoria institucional chamam a atenção para as pressões por legitimidade e aceitação social, de modo que esses padrões forneçam elementos para a constituição dos critérios de orientação organizacional, em adição àqueles com ênfase na relação econômica de custo-benefício.

Percebe-se então que a cultura organizacional não pode ser considerada único sistema fechado de valores que serve como roteiro para a ação naquele contexto. Diferentemente, esse conceito de cultura organizacional diz respeito a um complexo agrupamento de conjuntos de significados criados e recriados constantemente, segundo os quais os indivíduos inseridos em contextos sociais estruturados dão sentido a sua experiência e organizam sua interação social. Nesse sentido, o presente estudo utiliza-se de um elemento da cultura organizacional, os valores organizacionais, para entender se eles interferem na relação das pressões institucionais e nas práticas de T&D.

## 2.4 PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

É possível identificar a emergência de um modelo estratégico da gestão de pessoas no Brasil, mas os pressupostos desse modelo apenas influenciaram as organizações mais bem estruturadas, ao final da década de 1980. Uma das explicações é que o desenvolvimento da área de RH, no Brasil, deu-se de forma diferente do ocorrido nos Estados Unidos e Europa. A ausência de um movimento sindical forte e de trabalhadores mobilizados contribuiu para reduzir essa área a mera operação de processos essenciais de administração de pessoas. Outro

argumento relaciona-se à pouca competição experimentada pelas organizações brasileiras durante o longo período em que o mercado esteve fechado ao exterior. O terceiro aspecto que contribuiu para a longa tradição operacional da área de RH diz respeito à grande heterogeneidade de práticas utilizadas pelos profissionais dessa área, cujas ações são estruturadas em conceitos pouco consistentes, baseados em mitos, crenças e intuição.

O novo papel do RH, de acordo com Ulrich (2000), está em participar das discussões para a execução da estratégia da empresa na definição da estrutura organizacional, dos sistemas, do processo, das recompensas, das pessoas e da auditoria para auxiliar os gerentes a identificar os componentes da empresa que devem mudar para facilitar a execução da estratégia, bem como para avaliar o próprio trabalho. Em uma descrição mais resumida, o novo papel do RH é liderar os diálogos sobre os projetos da empresa e os projetos de mudança.

A área de RH, de acordo com Dutra (2002), é formada por um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre empresa e pessoas, no longo prazo. Porém, o RH da empresa não deve resumir-se a um conjunto de políticas e práticas, tampouco ser definido apenas como responsabilidade de um departamento, ou uma função. Deve, sim, considerar as pessoas como recursos valiosos, desenvolver capacidades e estruturar funções de modo a explorar adequadamente esses recursos, a fim de gerar vantagem competitiva (DUTRA, 2002).

Mascarenhas e Vasconcelos (2004) relatam que a gestão de pessoas em contextos organizacionais atuais faz com que essa área assuma perspectiva voltada para o negócio da empresa. Para esses autores, “a gestão de pessoas não pode se resumir a ações planejadas, integradas e alinhadas à estratégia da empresa. É necessário ir além, fazendo que as pessoas sejam consideradas recursos estratégicos, capazes de dinamizar as organizações e garantir a sustentabilidade e competitividade, participando tanto da formulação quanto da implementação das estratégias da empresa” (p.13).

As rápidas e intensas transformações observadas no âmbito econômico, político e social têm forçado as organizações a adotarem diferentes estratégias para alcançar seus objetivos, principalmente, no que tange à área de RH. Frente a esse cenário, as organizações têm o desafio de conduzir alterações na estrutura e função da área de RH, aproximando-a da estratégia organizacional. Outro desafio para a área é a tomada de iniciativas voltadas à implantação de uma série de novas políticas e práticas de RH, dirigidas à participação e ao comprometimento dos empregados frente aos objetivos organizacionais (AGUZZOLI e ANTUNES, 2008). Ao utilizar políticas e práticas estratégicas de RH, as empresas ganharão em produtividade, pois haverá estímulo aos seus trabalhadores, que se dedicarão mais intensamente ao trabalho e poderão compartilhar suas idéias (ICHNIEWSKY, 1996). Conforme salienta Hiltrop (1996), essas novas práticas devem surgir de modo a contribuir para o melhor desempenho do colaborador e também da organização, variando desde aspectos relacionados ao treinamento interno e externo, às políticas de reconhecimento e à recompensa por alto desempenho.

Autores como Albuquerque (2002) apontam que o planejamento estratégico para a Gestão de Pessoas deve basear-se na estratégia organizacional, mas deve incluir, previamente, a investigação e o monitoramento de aspectos que afetem diretamente essa gestão, tais como forças ambientais (tecnológicas, socioeconômicas, culturais, políticas e legais) e forças internas (capacidades, cultura e recursos). Para a abordagem institucional, em contrapartida, são de interesse os fatores contextuais que exercem pressão nas organizações, de tal forma que a legitimidade seja obtida por meio de algum tipo de isomorfismo (MEYER; ROWAN, 1997; DiMAGGIO; POWELL, 1991).

Como destacam Lacombi e Tonelli (2001), o papel estratégico a ser desempenhado pelo RH passa a ser repensar as atividades próprias da área em termos estratégicos, ou seja, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes das pessoas.

Para a formulação da estratégia de Gestão de Pessoas, evidentemente, interessa aprofundar os aspectos relativos às dimensões humanas, ou seja, à cultura

das pessoas e a como se dá a interação dos colaboradores com a estrutura, além da forma como o ambiente interno de uma empresa pode contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos da organização. Como todas as organizações precisam de pessoas, e elas estão no centro de qualquer organização, no âmbito dos recursos humanos, a gestão estratégica de pessoas aborda vários elementos como: estrutura organizacional, relações de trabalho, participação dos colaboradores, organização do trabalho, carreira, salário, incentivos e treinamento. O T&D está entre essas ferramentas como uma forma de execução das metas e objetivos estabelecidos pela empresa e um meio para os colaboradores desenvolverem suas habilidades contribuindo, assim, para o alcance dos objetivos estratégicos.

Nesse sentido, a contribuição do treinamento e desenvolvimento para os objetivos estratégicos organizacionais pode promover um resultado empresarial consistente, porque, de acordo com Tannenbaum e Yukl (1992, p. 401): “treinamento e desenvolvimentos deveriam dar suporte à direção estratégica da organização, e os objetivos de treinamento deveriam ser alinhados com os objetivos organizacionais”.

Intervenções na área de T&D são fundamentais para o aprimoramento profissional dos colaboradores de uma organização, pois as ações de treinamento e desenvolvimento constituíram, desde o início das organizações industriais (século XIX), elemento fundamental para a área de gestão de pessoas (MALVEZZI, 2006).

O treinamento é um esforço despendido para propiciar oportunidades de aprendizagens, sendo tradicionalmente ligado à identificação e à superação de deficiências no desempenho dos trabalhadores. É uma ação sistematizada de educação para a capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento do indivíduo (BOOG, 2001). Caracteriza-se treinamento como ação intencional com o objetivo de fornecer meios para possibilitar a aprendizagem de conhecimentos específicos e habilidades em função de objetivos definidos, modificando atitudes diante do relacionamento entre pessoas(BOOG, 2001).

Boudreau (2000) contribui expondo que treinamento é “um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes

que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. Gil (2001), por sua vez, coloca que o treinamento faz referência a um processo educacional de curto prazo, centrado na atual condição organizacional, que visa ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar de maneira mais adequada as tarefas relacionadas ao cargo ocupado na empresa.

Em contrapartida, o desenvolvimento é um programa mais abrangente, em longo prazo, que inclui ações que visam ao desenvolvimento teórico-prático dos trabalhadores e à implementação de novas habilidades e conhecimentos. Stoner e Freeman (1999, p. 286) corroboram com o exposto quanto ao contexto temporal dizendo que “os programas de treinamento são destinados a manter e a melhorar o desempenho atual, enquanto os programas de desenvolvimento buscam desenvolver habilidades para trabalhos futuros”. No contexto organizacional, é necessário que treinamento e desenvolvimento caminhem juntos. O desenvolvimento de pessoas é um processo de longo prazo que abrange não apenas o treinamento relacionado ao cargo, mas, também, a carreira e outras experiências tal como trabalhar a motivação dos empregados (BOUDREAU, 2000). Então, segundo Boog (1994), o processo de desenvolvimento visa capacitar pessoas para posições mais complexas ou carreiras diversas da que estão exercendo no momento.

Os programas de T&D devem ser elaborados de acordo com as necessidades e expectativas de cada organização. Ademais, a abordagem sistêmica para T&D é composta de um processo que abrange quatro etapas: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação. O diagnóstico visa identificar as reais necessidades de T&D a serem satisfeitas para o alcance de determinado objetivo. Na abordagem de Gil (2000), o objetivo de identificar as dificuldades de indivíduos e grupos para exercer determinadas tarefas pode ser possível pela análise em três níveis: organizacional, tarefas e recursos humanos. Para Gil (2000), a análise organizacional visa identificar as áreas que necessitam de treinamento, portanto, é preciso verificar a estrutura organizacional, os sistemas de planejamento, as vendas, a produção, os recursos

humanos, o potencial econômico-financeiro, a imagem da empresa frente aos diversos atores e também o clima organizacional.

Após, elaborado o diagnóstico com a definição clara do motivo de treinar, a próxima etapa é o planejamento do T&D, segundo Boudreau (2000). Para ele, a importância da etapa de planejamento sobressai do programa de T&D estruturado e planejado de forma eficaz, fazendo com que os treinandos se sintam motivados e contribuindo com o processo de aprendizagem dos mesmos. Na abordagem de Vasconcelos (2005), a fase de planejamento do programa de treinamento inclui a convocação dos treinandos e a execução do treinamento propriamente dito.

Ao se investir em treinamento espera-se que haja um incremento da produtividade, mudanças comportamentais, melhoria do clima humano na organização, redução de custos e de acidentes, rotação de pessoal, além de outros resultados (VASCONCELLOS, 2005). Segundo esse mesmo autor, o que mais importará para a organização é saber que tipo de retorno o programa de treinamento irá trazer. Assim, ao final de um treinamento, deve-se avaliá-lo com os treinandos e verificar se o programa trouxe realmente benefícios para a empresa.

Goulart Jr. (1999) aponta alguns dos benefícios originados da cultura e da prática organizacional de desenvolver pessoas para a organização, para o funcionário e para a sociedade como um todo. Para a organização, o autor destaca o aumento da qualificação profissional dos funcionários; a melhoria na qualidade dos produtos ou serviços; a ampliação e melhor fluência dos processos (canais) de comunicação interna; a melhoria significativa das relações interpessoais; o aumento da produtividade; a redução de operações errôneas e do retrabalho; a diminuição de perdas materiais e quebras de equipamentos; a redução de acidentes de trabalho; o aumento da consciência da importância do trabalho em equipe e da corresponsabilidade sobre objetivos e resultados; a ampliação de idéias e propostas de soluções relacionadas ao trabalho; o maior comprometimento do funcionário com a organização; o surgimento de um clima mais favorável e harmonioso no trabalho; a elevação da motivação grupal e individual e a melhoria da imagem institucional da organização, entre outros. Para o funcionário, o autor destaca benefícios como a oportunidade de autodesenvolvimento, de evoluir, de se transformar, de repensar



padrões e modelos cristalizados, estendendo assim seus limites; além disso, a aquisição de novos conhecimentos e habilidades contribui para aumentar suas chances de atuação profissional. Como ganho para a sociedade está o processo de autodescoberta, ampliando a consciência do trabalhador em direção a uma visão mais crítica e mais justa das relações sociais a fim de lhe permitir, cada vez mais, aproximar-se do exercício efetivo e pleno da cidadania.

A título de conclusão desse referencial cabe destacar que, enquanto conjunto de ações organizacionais, práticas de treinamento e desenvolvimento interagem com o sistema da organização e são diretamente afetados por ele, como as políticas corporativas de seleção e filosofia gerencial, conforme explicou Goldstein (1991, p. 514). Para esse autor, departamentos de T&D devem ser previstos nas organizações após a identificação das necessidades, diagnosticadas em três níveis: análise organizacional (investigação da necessidade do treinamento e da existência de suporte para transferência das habilidades adquiridas); análise de tarefas (identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes); e análise pessoal (avaliação de desempenho).

Contudo, no âmbito da gestão organizacional, práticas de T&D propiciam às empresas institucionalizarem novos procedimentos (OLIVER, 1992). Nesse sentido, tem que ver com sua profissionalização, entendida como um processo de evolução em direção a um nível maior de formalidade, que pode ser traduzido em termos do desenvolvimento da estrutura organizacional (Rocha, 2002). Desta forma, em muitos pontos, se aproxima das características da organização burocrática descrita por Weber, sobretudo na prevalência do poder do administrador profissional sobre o administrador patrimonial; o predomínio da racionalidade funcional; a delimitação da autoridade e sua distribuição de forma estável; a exigência de qualificação para o emprego das pessoas e maior formalização e documentação das ações administrativas.

As práticas de treinamento e desenvolvimento podem ainda ser associadas à pressões sociais, de natureza institucional, as quais definem parâmetros para o que é aceitável enquanto prática organizacional. Nesse sentido, vale reforçar Scott (1995) que trata, dentre outros aspectos, valores sociais, enquanto imensão

prescritiva, avaliativa e obrigatória na vida social. Enfatiza, portanto, concepções do desejável com a construção de padrões comparáveis a estruturas ou a comportamentos existentes, ou até mesmo avaliáveis. As normas sociais estabelecidas especificam como as coisas devem ser feitas, definindo meios legítimos para perseguir fins valorizados. Assim, as organizações se adaptam não porque seja conveniente aos seus interesses pessoais, mas porque se espera que assim o façam, atribuindo uma dimensão legítima, de base moral-normativa, às suas ações.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O presente estudo tem como tema a institucionalização de práticas de Treinamento e Desenvolvimento nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana. Nesse sentido, tomou-se como objetivo de pesquisa verificar a influência de pressões ambientais sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento, levando-se em consideração o condicionamento dessa relação por valores organizacionais.

Dessa forma, o problema de pesquisa ficou assim definido: Como valores organizacionais condicionam a influência de pressões ambientais nas práticas de Treinamento e Desenvolvimento em indústrias de Curitiba e Região Metropolitana.

##### 3.1.1 Perguntas ou Hipóteses de Pesquisa

Considerando o objetivo geral e os específicos do estudo realizado, elaboraram-se as perguntas de pesquisa relacionadas a seguir.

– Quais pressões ambientais interferem na adoção de práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana?

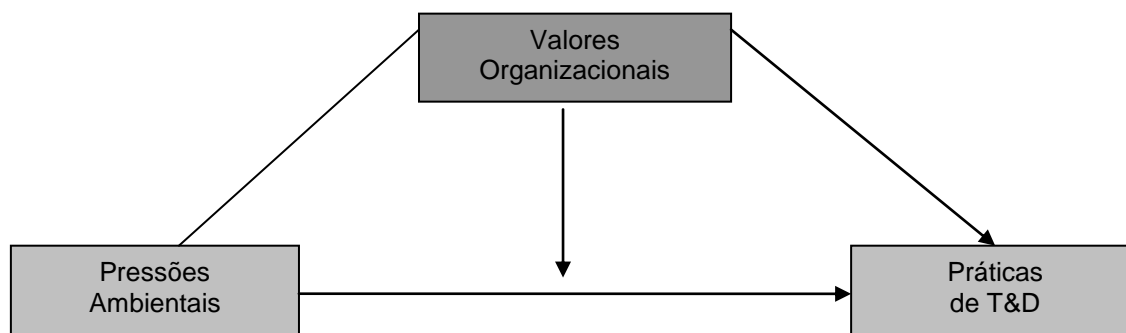
– Quais valores organizacionais são associados às práticas de T&D nas referidas Indústrias de Curitiba e Região Metropolitana?

– De que maneira as pressões ambientais influenciam as práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana?

– Como se manifesta o condicionamento de valores organizacionais na relação entre pressões ambientais e práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana?

### 3.1.2 Modelo Analítico da Pesquisa

**Figura 1 – Mediação e Moderação das Práticas de T&D.**



**Fonte:** Elaborada pela autora.

O modelo analítico da pesquisa, representado na Figura 1, ilustra o modo como se concebeu teoricamente o encadeamento das variáveis no presente estudo. Nele, admite-se o processo de mediação e moderação exercido pelos valores organizacionais na relação entre pressões ambientais e práticas de T&D.

### 3.1.3 Definição das Categorias Analíticas e Operacionais

#### **Pressões Ambientais**

**D.C.:** Forças resultantes de um contexto mais amplo, de natureza institucional e técnica, que influenciam a busca de legitimidade, a adoção, a manutenção ou a extinção de uma prática organizacional, procedimento ou norma, como forma para alcançar objetivos e entendimento do ambiente organizacional (FONSECA; FERNANDES; MACHADO-DA-SILVA, 2000; DiMAGGIO; POWEEL, 1991).

**D.O.:** As pressões ambientais foram caracterizadas com base nas informações reunidas nas seguintes fontes: literatura especializada (periódicos de revistas acadêmicas e não acadêmicas) e entrevistas com especialistas da área de Recursos Humanos. As informações obtidas foram organizadas de acordo com a natureza da pressão ambiental, se técnica ou institucional, e com os atores sociais associados a elas. Essas informações subsidiaram a elaboração do questionário, enviado para verificar as pressões que mais afetam as práticas de T&D. As questões, elaboradas

com escala do tipo *likert* 1 a 7, foram as seguintes: P1.1 a P1.23 da intitulada “Parte I, Bloco 1” do questionário (vide anexo B).

### **Práticas Organizacionais de T&D**

**D.C.:** Práticas organizacionais são ações intencionais, regularizadas e recorrentes, praticadas por atores e adotadas pelas organizações no sentido de intervir num sistema social espaciotemporalmente delimitado tendo em vista seus interesses de T&D (ALBUQUERQUE FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2009).

**D.O.:** As práticas foram operacionalizadas por meio de questionário para verificar como são influenciadas pelas pressões institucionais nas indústrias objeto da pesquisa. Com o objetivo de identificar as práticas de T&D nas indústrias selecionadas, foram elaboradas as questões P2.1 a P2.20, com escala tipo *likert* de 1 a 7, da intitulada “Parte I, Bloco 2” do questionário.

### **Valores Organizacionais**

**D.C.:** Conjunto de critérios e padrões intersubjetivos que, no âmbito organizacional, definem o que é valorizado e socialmente desejável como curso de ação da organização (RANSON, HININGS e GREENWOOD, 1980; HININGS, 1996).

**D.O.:** Os valores organizacionais foram identificados em bibliografia especializada, de acordo com a sua associação com a adoção profissionalizada de práticas de T&D. Essas informações subsidiaram a construção do questionário, no qual foram elaboradas questões com escala tipo *likert* de 1 a 7 para identificação de valores organizacionais que podem condicionar as pressões institucionais a influenciarem as práticas de T&D nas indústrias objeto do estudo. As questões foram as seguintes: P3.1 a P3.21 da intitulada “Parte I, Bloco 3” do questionário.

#### 3.1.4 Definição de Outros Termos Relevantes

### **Ambiente institucional**

**D.C:** Regras e procedimentos socialmente elaborados, entendidos como guias para a ação que, sob a devida conformidade da organização, lhe proporcionam

legitimidade e suporte contextual (SCOTT, 1992; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

### **Ambiente Técnico:**

**DC:** Domínios de competição na ótica econômica, cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca de bens e serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo controle eficiente e eficaz do processo de trabalho (SCOTT, 1992; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

## 3.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

A natureza do problema de pesquisa proposto dá ênfase aos valores organizacionais condicionantes das pressões institucionais para que as mesmas influenciem as práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana. Dessa forma, a utilização de um delineamento do tipo levantamento mostra-se adequada na medida em que se busca um mapeamento das relações entre as variáveis que afetam as práticas de T&D.

A pesquisa de levantamento é a alternativa para a ciência social estudar problemas que não podem ser submetidos aos experimentos de laboratórios, uma vez que lida com variáveis dispostas naturalmente no ambiente e não podem ser causalizadas ou manipuladas; embora sacrifique o potencial da validação interna, esse tipo de delineamento ainda permite a interferência de uma rede de conexões causais entre as variáveis com alto potencial de generalização (SELLTIZ, 1987).

O presente trabalho configura-se um estudo descritivo-explicativo, delineando o que é abordado quanto aos aspectos de: investigação, registro, análise e interpretação, dos fatos que aconteceram, para, mediante generalizações, compreender o presente e predizer o futuro. A vantagem da pesquisa descritiva está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados. Nesse sentido, avalia-se a relação das variáveis à medida que as mesmas se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições já existentes (KOCHE, 1995; MEYER, 1981).

Adicionalmente, a amplitude do estudo é transversal, tendo como nível de análise organizacional e unidade de análise a área de Recursos Humanos, mais especificamente, as práticas de T&D, verificadas por meio de questionários enviados aos gestores dessa área nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana.

Este tópico é dedicado à apresentação, em detalhes, do desenho da pesquisa, considerando a definição da população e amostra, etapas programadas para a pesquisa, procedimentos de coleta e análise dos dados.

### 3.2.1 População e Amostra

A população da pesquisa consistiu nas organizações industriais de Curitiba e Região Metropolitana, segundo dados fornecidos por meio de um CD, pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná. A seleção desse setor teve as seguintes considerações: possuir empresas suficientes, classificadas como médio e grande porte e apresentar indícios de atuação das pressões ambientais influenciando as práticas de Treinamento e Desenvolvimento das empresas que compõem o setor.

De acordo com o Cadastro Industrial do Paraná, elaborado pela FIEP e com base de dados da Secretaria da Indústria e Comércio do Estado, em dezembro de 2008, contabilizaram-se, aproximadamente 885 indústrias. Desse total, a maioria são microempresas, que não possuem a área de RH estruturada ou não realizam as práticas de treinamento e desenvolvimento e foram excluídas da população inicialmente definida, por não se enquadrarem integralmente nos aspectos abordados na presente pesquisa. As chances de incorrer em informações completas, nesses casos, tendem a aumentar muito, dada a sua natureza de pequeno porte, embora seja possível encontrar casos adequados aos requisitos e variáveis da pesquisa.

Por fim, a população ficou definida por empresas entre cem a dois mil funcionários e por causa das características dessa população, optou-se por enviar questionário a todas as empresas integrantes. Nessas circunstâncias, a técnica de amostragem utilizada foi a de amostra por voluntários. Segundo Contandriopoulos (1997), trata-se de um procedimento não probabilístico, em que o pesquisador

disponibiliza para a população pesquisada o instrumento de coleta de dados – nesse caso, o questionário – e aguarda pelo retorno voluntário dos dados pelos respondentes. Essa técnica também é conhecida como amostra por adesão e, diante das restrições físicas e financeiras enfrentadas, mostrou-se adequada pelo seu custo relativamente baixo em comparação com outras técnicas de amostragem.

Antes do envio do questionário, foi realizado um primeiro contato com os gestores das empresas explicando a pesquisa e solicitando o *e-mail* do gestor de Recursos Humanos ou responsáveis pela área de Treinamento e Desenvolvimento nessas empresas, para quem, posteriormente, os questionários foram enviados também por *e-mail*.

Entretanto, após o envio da correspondência eletrônica, outras empresas foram excluídas por não se enquadrarem nos critérios de seleção da amostra mencionados anteriormente: possuíam número de funcionários inferior a 100; não desenvolviam práticas de T&D; tinham normas internas que não lhes permitem participar de pesquisas de nenhuma natureza e, por fim, caso de empresas com atividades encerradas ou em encerramento. Como resultado, a população ficou definida em 197 empresas.

No total, 58 empresas responderam aos questionários, dos quais quatro deles foram excluídos por preenchimento incorreto, o que resultou em 54 respondentes. Destes, 42 foram acessados por meio do *site survey monkey*, ou seja, no corpo do *e-mail* era enviado o *link* para acesso, e 12 foram mediante questionários impressos.

### 3.2.2 Delineamento e Etapas da Pesquisa

A presente pesquisa foi dividida em três etapas, que se integram para o alcance dos objetivos referentes. No quadro 2, apresentam-se as etapas principais do estudo.



**Quadro 2 – Etapas da Pesquisa**

<u>Etapa</u>	<u>Fase da Pesquisa</u>	<u>Metodologia</u>	<u>Procedimento</u>
<b>1º: Preliminar (Fontes primárias e secundárias)</b>	Preparação do Instrumento de Coleta de Dados	Pesquisa Bibliográfica / Análise Bibliográfica / Entrevista	Análise de revistas acadêmicas e não - acadêmicas; Entrevistas com gestores especializados; Elaboração do questionário.
<b>2º: Questionário (Fontes primárias)</b>	Coleta de dados nas empresas	Questionário	Envio do questionário para as empresas por <i>e-mail</i> e os impressos.
<b>3º: Consolidação</b>	Análise de Dados	Análise Fatorial / Regressão / Análise de <i>clusters</i>	Avaliação da influência das pressões nas práticas de T&D, condicionadas pelos valores.

**Fonte:** Elaborado pela autora

Numa primeira etapa, a pesquisadora se concentrou, por um lado, no levantamento de informações para caracterizar e relacionar as pressões ambientais, a fim de estabelecer um limite delas com as práticas de T&D e os valores que podem moderar ou mediar a relação de pressões e práticas, num determinado contexto. Tal questão foi baseada em literatura especializada da área. Nessa etapa, utilizaram-se intensamente dados secundários, visando, inclusive, subsidiar a elaboração do instrumento de coleta de dados – o questionário.

A administração do questionário definiu a segunda etapa da pesquisa. Por meio dessa fonte primária de dados, procurou-se levantar dados acerca dos valores organizacionais e práticas de T&D adotadas pelas empresas e pressões ambientais.

A terceira etapa consistiu na análise de dados, baseada na consolidação da primeira e segunda etapa da pesquisa. Nesta etapa, avaliou-se a influência das pressões sobre as práticas, verificando se são mediadas ou moderadas pelos valores. Utilizou-se tratamento com procedimentos estatísticos com análise fatorial, de *clusters* e regressão.

### 3.2.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Os dados secundários podem ser definidos como informações reunidas, catalogadas e disponibilizadas por outras fontes, num período que não coincidissem com o da realização da pesquisa (Sproull, 1988; Richardson, 1989). Utilizaram-se periódicos acadêmicos (RAE, RAC) e não acadêmica (VOCÊ S/A) do período de

2004 a 2008 e, paralelamente, foram realizadas entrevistas com 5 (cinco) especialistas de Recursos Humanos, para o levantamento das pressões ambientais.

Além disso, incluem-se como fonte de dados secundários da presente dissertação, as bases empresariais obtidas na FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná), utilizados para levantar os dados cadastrais das empresas componentes da população e amostra de pesquisa.

Os dados primários, aqueles coletados diretamente via instrumento de pesquisa foram obtidos por meio de questionário enviado aos gestores de Recursos Humanos ou responsáveis pela área de T&D das organizações que compuseram a amostra. Sua estrutura contava essencialmente com 64 perguntas fechadas, baseadas numa escala de tipo *likert* de 7 pontos.

Nesta dissertação, a escolha pelo uso do questionário não implica restrições quanto ao uso de técnicas quantitativas no levantamento de dados culturais em empresas desse tipo, como é o caso do uso de questionários. Isto porque o intuito foi o de verificar a presença de valores previamente identificados no contexto organizacional e não fazer um levantamento dos valores presentes na organização.

O questionário foi elaborado com base nas informações fornecidas pelos dados secundários. Numa versão preliminar, um grupo de aproximadamente 30 alunos da turma de ensino superior de Administração com ênfase em Recursos Humanos respondeu aos questionários em relação à realidade de suas empresas e às práticas de T&D, às pressões institucionais e aos valores organizacionais. O propósito desse procedimento foi o de se obter uma avaliação quanto à visibilidade e compreensão desses termos, segundo a perspectiva do gestor de RH ou do gestor de Treinamento e Desenvolvimento. Com base nas críticas, dúvidas e sugestões proferidas, consolidou-se a versão final do questionário de pesquisa. Aspectos referentes à clareza, extensão das questões, sua disposição e formato de apresentação foram intensamente considerados ao longo desse processo.

Globalmente, a versão definitiva do questionário foi composta por 77 questões divididas em duas partes. A primeira é formada por 3 (três) blocos, sendo: no primeiro, com base nas pressões ambientais levantadas, solicitou-se ao respondente

avaliar cada pressão ambiental e como podem afetar às práticas de T&D, conforme uma escala de 7 pontos que variou de “Discordo plenamente” até “Concordo plenamente”, e mais o NA (Não se aplica), totalizando 23 questões. Na segunda, solicitou-se aos respondentes avaliarem a presença de cada prática de T&D na sua empresa, conforme uma escala de 7 pontos que variou de “Discordo plenamente” até “Concordo plenamente”, e mais o NA (Não se aplica), totalizando 20 questões. O terceiro, com base nos valores organizacionais, os respondentes expuseram o seu grau de concordância em relação às características de sua organização, conforme uma escala de 7 pontos que variou de “Discordo plenamente” até “Concordo plenamente”, e mais o NA (Não se aplica), totalizando 21 questões.

A segunda parte do questionário requereu uma breve caracterização da empresa, por meio de 13 questões que solicitavam ao respondente indicar a alternativa que mais estaria de acordo com a empresa, visando avaliar os seguintes atributos organizacionais: segmento de atuação da empresa, tempo de existência, número de funcionários, estrutura de capital, controle da empresa, faturamento em 2008, se a empresa pesquisada é a unidade matriz ou filial, se possui Departamento de RH estruturado, se possui um sistema de avaliação externa das práticas de RH, ISO 9000, ISO 14000, SA 8000 e tipo de certificado ou balanço social.

Conforme já mencionado, optou-se pelo envio dos questionários via *e-mail*, por causa da amplitude e da dispersão geográfica da amostra. Assim, para obter maior retorno, montou-se a seguinte estratégia de envio:

- (i) Uma carta de apresentação, enfatizando a importância da pesquisa e a sua finalidade, com o *link* do *site survey monkey* com o questionário e o tempo necessário para devolução do instrumento. Ademais, esclareceu-se o compromisso de não revelar o nome da empresa e as informações fornecidas, além de disponibilizar o resultado da pesquisa.
- (ii) No corpo do *e-mail* foi inserida a carta e, **anexo**, o questionário, caso não conseguissem abrir o *link* respectivo.

Os *e-mails* foram endereçados diretamente aos responsáveis da área de RH e/ou aos responsáveis da área de T&D, conforme contato previamente estabelecido por telefone para a solicitação de *e-mails* diretos e contato pessoal nas empresas.

A opção de levar os questionários pessoalmente nas organizações, para o nível estratégico, em grande parte se deve à possibilidade de se obter maior número de questionários respondidos.

Os questionários foram enviados entre os dias 16 e 30 de junho de 2009, período em que foram feitos o acompanhamento e a cobrança dos questionários enviados. Do dia 03 a 15 de julho de 2009, ocorreu intenso processo de solicitação e acompanhamento das respostas, por meio de telefonemas feitos diretamente aos gestores das respectivas áreas nas empresas. Nesse período, descobriu-se que várias empresas não haviam recebido o *e-mail* ou não conseguiram abrir o *link* com o questionário. Diante disso, foi enviado novamente o *e-mail* ou foi levado em mãos o questionário. A cobrança dos questionários terminou no dia 15 de julho de 2009, quando se encerrou a coleta de dados.

Das empresas que não responderam: 02 alegaram processo de falência, 01 empresa estava em férias coletivas, inclusive o departamento de RH; 08 alegaram restrições condicionadas por sua política corporativa; 19 não efetivaram sua promessa, por motivo desconhecido, apesar de terem firmado compromisso de resposta; 27 não responderam, por falta de tempo ou desinteresse declarado ou injustificado; 81 não se manifestaram em nenhuma ocasião, mesmo diante de constantes contatos, não sendo possível avaliar as prováveis causas; 02 devolveram os questionários depois do prazo estabelecido; 03 não houve contato, em face de dados cadastrais incompletos ou desatualizados.

#### 3.2.4 Procedimentos de Análise dos Dados

Após a tabulação dos dados obtidos pelo instrumento de pesquisa, o questionário, foram utilizados métodos estatísticos para maior confiabilidade na análise dos dados com o auxílio do programa SPSS.

Num primeiro momento, foi realizado o método de análise fatorial, para cada uma das variáveis do estudo: pressões ambientais, práticas de T&D e valores organizacionais. O princípio básico da análise fatorial é a redução do número original de variáveis, por meio da extração de *fatores* independentes, de tal modo que esses fatores possam explicar, de forma simples e reduzida, as variáveis originais do estudo. As variáveis que compõem um fator são praticamente independentes das que compõem outros fatores; a derivação dos fatores processa-se, visando maximizar a porcentagem de variância total relativa a cada fator consecutivo e os fatores não são correlacionados entre si. Procurou-se, assim, determinar os coeficientes que relacionam as variáveis observadas com os fatores comuns. Esses coeficientes, denominados cargas fatoriais, desempenham a mesma função dos coeficientes de correlação.

Para testar a adequabilidade do modelo de análise fatorial, geralmente, utilizam-se a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de *Bartlett*. O KMO é um indicador que compara a magnitude do coeficiente de correlação simples observado com a magnitude do coeficiente de correlação parcial. Levando-se em conta que os valores desse teste variam de 0 a 1, pequenos valores de KMO (abaixo de 0,50) indicam a não adequabilidade da análise. Por sua vez, o teste de esfericidade de *Bartlett* serve para testar a hipótese nula de que a matriz de correlação é uma matriz identidade. Se essa hipótese for rejeitada, a análise pode ser realizada.

Na determinação do número de fatores necessários para representar o conjunto de dados, deve-se considerar a sua contribuição individual e adicional para a variância “explicada”. Usualmente, consideraram-se apenas os fatores cuja *raiz característica (eigenvalue)* é maior do que a unidade, isto é, aqueles que correspondem a uma proporção de variância superior àquela atribuída a uma variável isolada. No entanto, não há critério definitivo para essa determinação, sendo isso uma tarefa dos pesquisadores, que baseiam sua decisão na análise do significado descritivo dos fatores. Por isso optou-se pelo método *Scree Plot*.

O critério *Scree Plot* é um procedimento gráfico utilizado para determinar o número dos componentes principais para a análise. No eixo das abscissas,

representou-se a ordem numérica dos componentes e no eixo das ordenadas, os correspondentes autovalores. A sugestão é utilizar como número de componentes o número correspondente à ordem em que a variação do segmento de reta no gráfico passa a ser pequena, ou seja, quando o gráfico tende a uma linha horizontal.

Foi ainda utilizado o Alpha de Cronbach, que mede a consistência interna da escala possibilitando avaliar a confiabilidade da amostra. Se a correlação entre os itens é alta, o Alpha de Cronbach é próximo de 1, valores menores que 0.6 indicam inconsistência interna (NETEMEYER,2003; MALHOTRA,2000).

A análise fatorial gerou novas variáveis, reorganizando as pressões ambientais, em técnicas e institucionais, e os valores organizacionais, em profissionais e competitivos. No próximo capítulo esse procedimento será melhor apresentado. A partir desse ponto, e com essas novas variáveis, partiu-se para a análise da mediação e moderação.

Na mediação, deve-se verificar o relacionamento entre três variáveis hipotéticas inseridas no processo, sendo uma delas a variável *mediadora* no relacionamento  $VI \rightarrow VD$ . Nota-se que a relação entre  $VI \rightarrow VD$  ou ficará enfraquecida na presença da variável *mediadora* ou poderá chegar a ser nula. Se o valor for nulo, significa que a *mediadora* absorveu todo o efeito da *VI* sobre a *DV*. Assim, conclui-se que a *mediadora* **bloqueia** todo o efeito, anteriormente ocorrido, da *VI*. Esse processo é conhecido como mediação **completa** ou **pura**, uma vez que torna a relação não significativa. No conceito de mediação, há diversas maneiras de exame de tais variáveis (VIEIRA, 2008).

A moderação tem neste estudo como variável moderadora os valores competitivos e profissionais. Portanto, realizou-se a análise de *clusters* para verificar os agrupamentos dos valores organizacionais. Nessa situação, há interesse em identificar como os valores profissionais e competitivos são ajustados nos diferentes grupos pré-estabelecidos e quais diferenças ocorrem nos coeficientes de regressão, dependendo do valor da moderadora.

Na moderação, realizou-se a análise de *clusters* para melhor entendimento do processo. Essa análise consiste em um procedimento multivariado para detectar

grupos homogêneos nos dados, podendo ser constituídos por variáveis ou casos (PESTANA E GAGEIRO, 2000). A análise de *clusters* pretende organizar um conjunto de casos em grupos homogêneos, de tal modo que os indivíduos pertencentes a um deles sejam o mais semelhante possível entre si e diferenciados dos restantes. (Reis, 2001). Por meio dessa análise, procurou-se classificar um conjunto de organizações em grupos, usando-se os valores observados das variáveis sem que seja necessário definir critérios que classificam os dados integrantes de determinado grupo..

Foi utilizado o método *K-means*, que consiste na transferência de um indivíduo para o *cluster*, cujo centróide se encontra a menor distância. No primeiro, cada objeto ou observação parte como um *cluster* e nos passos subsequentes os dois objetos mais próximos vão-se agregando num só *cluster*. O divisivo é um processo inverso, em que se parte de um só grupo que inclui todos os indivíduos e, mediante divisões sucessivas e sistemáticas, as observações mais afastadas vão sendo retiradas, constituindo-se *clusters* menores (HAIR, 1998; REIS, 2001).

### 3.2.5 Tratamento e Análise dos Dados e Resultados

O tratamento efetuado sobre os dados secundários, principalmente aqueles que subsidiaram o levantamento das pressões ambientais e valores organizacionais, procedeu-se pela análise documental. Efetuou-se a pesquisa de material, selecionando-se revistas acadêmicas (RAE e RAC) e não-acadêmicas (Você S/A). Após, foi realizada a análise de conteúdo, procedimento que pode ser considerado apropriado para se fazer inferências sobre aspectos relevantes, por meio da técnica de análise temática, que estão sendo valorizados pelo segmento estudado (BARDIN, 1977). Efetuou-se, no material selecionado, uma leitura superficial, visando avaliar sua adequação à pesquisa em relação ao conteúdo e ao período estabelecido de 2004 a 2008. Em caso positivo, uma leitura mais aprofundada foi realizada, especialmente da introdução e conclusão dos trabalhos, conforme procedimento sugerido por Gil (1996), com o intuito de identificar e relacionar, baseado em temas recorrentes, pressões ambientais e atores sociais a elas associados. O capítulo seguinte será inteiramente dedicado a uma explicação mais detalhada desses procedimentos.

Em referência aos dados primários, o tratamento visou, inicialmente, consolidar os questionários respondidos. Para isso, atribuíram-se valores numéricos aos itens de caracterização da empresa, os quais foram arranjados sob a forma de tabela de frequência.

As medidas baseadas em escala de *likert* tiveram escores atribuídos, variando entre 1 a 7, segundo o grau de presença das pressões ambientais, práticas de T&D e valores organizacionais e segundo o grau de concordância dos gestores de RH ou de T&D das empresas. Realizou-se um tratamento estatístico com base na análise fatorial, análise de *clusters* e regressão para melhor explorar as pressões ambientais, além de práticas e valores em determinados grupos de organizações, possibilitando ainda avaliar a mediação e moderação dos valores organizacionais. O capítulo a seguir descreve a análise de dados e fornece informações mais detalhadas sobre esses procedimentos.

### 3.2.6 Facilidades e Dificuldades na Coleta e Tratamento dos Dados

Na coleta dos dados secundários, duas grandes dificuldades merecem destaque: a desatualização parcial do cadastro empresarial fornecido pela FIEP e a dificuldade de se encontrar todas as edições da revista *Você S/A*. A base de dados da FIEP continha empresas cujas atividades já estavam encerradas há mais de ano, além de informações cadastrais inválidas quanto ao telefone. Daí, a necessidade de atualização cadastral.

Com relação aos periódicos de revista não acadêmica, no caso da *Você S/A*, a grande dificuldade foi encontrar todas as edições de 2004 a 2008 para o levantamento das pressões ambientais. Porém, foram todos os exemplares utilizados.

Outra dificuldade encontrada na pesquisa, em relação aos dados secundários, foi o agendamento das entrevistas com os especialistas de Recursos Humanos para a identificação das pressões ambientais que afetam as práticas de T&D, causada pela falta de tempo e de disponibilidade dos especialistas para contribuir para a pesquisa de natureza acadêmica. Apesar das dificuldades, os especialistas selecionados foram entrevistados e contribuíram para o estudo.



Na coleta de dados primários, as dificuldades se agravaram. Conforme já mencionado, houve problemas de não recebimento do *e-mail* em razão de bloqueio no servidor das empresas, fazendo com que os gestores contatados anteriormente não recebessem o questionário, fatos detectados no período de cobrança. Outra dificuldade foi em relação ao *link* que abria o questionário no *survey monkey*, pois, os respondentes não o conseguiam acessar por causa de restrições feitas nas empresas em relação ao acesso à *internet*. Alguns respondentes não acessavam o *link*, mesmo sendo orientados por telefone, por acharem que era vírus.

Outra relevante dificuldade da pesquisa centra-se no desinteresse dos gestores de RH em dispor de alguns minutos de seu tempo para contribuição acadêmica, até mesmo para atender a uma chamada telefônica do pesquisador. A quantidade de justificativas, para não se responder a um questionário, é infinita, além da inutilização do mesmo. É de se ponderar, contudo, sobre possível ignorância empresarial, nesse caso mais especificamente dos gestores da área de RH ou T&D, quanto às possibilidades de resultados positivos que uma pesquisa acadêmica pode fornecer para o seu negócio.

O período de realização da pesquisa também foi desfavorável, agravando as dificuldades encontradas. Note-se que o processo de coleta de dados ocorreu num período de crise mundial, quando algumas organizações realizavam cortes em seus custos e até mesmo demissões de profissionais.

Como comentário final, cabe enfatizar que a criação de uma planilha para o acompanhamento dos contatos realizados com as empresas e para a evolução da posição do questionário nas mesmas facilitou o controle das respostas e das providências tomadas em cada caso específico. Reforça-se, ainda, que muitos retornos foram alcançados somente após o segundo ou terceiro contato telefônico com os gestores, propiciando a obtenção das respostas. Sugere-se que, para esse tipo de pesquisa, seja realizado um contato pessoal mais efetivo, além da utilização de meios eletrônicos de comunicação eficazes.

### 3.2.7 Limitações da Pesquisa

Algumas limitações da presente pesquisa merecem ser destacadas. Primeiramente, cabe dizer que as observações e análises realizadas podem apresentar vieses de interpretação, reforçando os pressupostos teóricos nos quais se baseia este estudo.

Não foi possível realizar uma tabulação uniforme entre as fontes pesquisadas, em virtude de não se encontrarem disponíveis. Na maioria das publicações das revistas não-acadêmicas, não se encontram arquivos eletrônicos ou catálogos de forma padronizada, que facilitassem o levantamento exaustivo das publicações de interesse e a seleção daqueles apropriados para posterior análise de conteúdo. Dessa forma, realizou-se um levantamento abrangente das publicações de interesse para se fazer a seleção daquelas em conjunção com os objetivos da pesquisa. Portanto, a seleção e análise dos artigos consultados seguiram uma classificação de acordo com o julgamento da autora deste trabalho, sendo passível de controvérsias.

Com relação ao questionário, dada sua natureza, apresenta limitações referentes ao entendimento das questões, ao controle de quem efetivamente responde a ele e à própria qualidade das respostas, que podem ser muito ou pouco valorizadas, a critério do respondente, talvez nem oferecendo um bom paralelo com a realidade organizacional. Ainda, considera-se o número de empresas participantes da pesquisa que apresentou como fator agravante a impossibilidade de acesso ao questionário via *site* por meio do respectivo *link*, para o preenchimento das respostas.

Além disso, a autora tem consciência da opção pela validação da amostra daqueles casos que, sem qualquer esclarecimento, não responderam, ao questionário anexado, no formato *Word*. Por outro lado, a própria ausência de justificativa por parte das empresas também não exclui a possibilidade de que, assim como ocorrido em outros casos, esses questionários não respondidos se devam ao fato de se tratar de empresas em que apenas uma pessoa concentre em seu poder as decisões na área de RH.

Uma última limitação decorre de a pesquisa ser realizada em um momento econômico não favorável para a valorização das práticas de treinamento e desenvolvimento dos profissionais das indústrias, no ano de 2009, podendo ocultar as tendências e transformações que estejam em curso. Contudo, para fins deste trabalho, tal aspecto parece não ter causado problemas relevantes.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante da exposição precedente sobre a proposta metodológica que orienta a investigação empírica do problema de pesquisa desta dissertação, optou-se por separá-la em dois grandes blocos: a apresentação e a análise de dados. O sentido dessa divisão diz respeito a diferentes procedimentos realizados em etapas distintas da pesquisa, associados primeiramente às fontes de dados secundários e, posteriormente, aos dados primários coletados via questionário.

A natureza do problema de pesquisa sobrevém da identificação das pressões e valores organizacionais, subjacente ao referencial teórico adotado, não permitindo que se avance diretamente para os resultados coletados nas empresas sem antes distinguir as pressões que influenciam as práticas de T&D e os valores organizacionais, que podem mediar e moderar a relação entre as pressões e práticas nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana.

Por meio de levantamento e de análise de fontes secundárias, procurou-se realizar uma identificação das pressões e valores organizacionais nos parâmetros delineadores da pesquisa de forma a se obter maior entendimento sobre esses elementos e caracterizá-los de acordo com a literatura referente. Com esses parâmetros definidos, foi possível subsidiar a elaboração do instrumento de coleta de dados, reproduzindo-os sob forma de questões que visaram revelar se ocorre a mediação e moderação pelos valores na relação de pressões e práticas de T&D.

Portanto, dada a proposta de se analisar a reação entre pressões e práticas de T&D e se essa relação é moderada e/ou mediada pelos valores organizacionais, faz-se necessário, de antemão, identificá-los, para que, dessa maneira, os dados secundários sejam analisados, possibilitando-se caracterizar as pressões, bem como os valores organizacionais, com base na literatura especializada.

Dessa forma, no presente capítulo, concentrou-se a exposição e análise dos dados referentes à identificação das pressões e valores organizacionais, relativos à questão pesquisada, de acordo com o seguinte plano de exposição: primeiramente, analisaram-se documentos e entrevistas para identificação e caracterização das

pressões ambientais; na sequência, ocorreu a identificação dos valores organizacionais com base na literatura acadêmica.

#### 4.1 LEVANTAMENTO DE PRESSÕES AMBIENTAIS E VALORES ORGANIZACIONAIS PARA A ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

##### 4.1.1 Pressões Ambientais

As pressões foram identificadas para maior compreensão das mesmas e para propiciar a elaboração do instrumento de pesquisa, o questionário. Como descrito anteriormente na metodologia, a identificação das pressões foi feita posteriormente à análise documental realizada em revistas acadêmicas e não-acadêmicas e entrevistas com os especialistas da área de RH.

As informações para a identificação dessas pressões foram reunidas pela análise individual de artigos, cujo tema principal era RH ou práticas de T&D, procedendo-se ao levantamento das mesmas. Em paralelo à análise dos artigos, era feita a catalogação das pressões encontradas em cada um deles. Após finalizada a análise e a catalogação, identificaram-se algumas pressões que mais se repetiram durante a análise, que foram selecionadas, bem como selecionaram-se os atores detectados mais de uma vez nessa catalogação, observando-se sua consonância com a realidade do estudo. Para garantir maior confiabilidade e clareza a esta explanação, os artigos analisados são relatados a seguir.

**O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos.** Autoras: Beatriz Maria Braga Lacombe e Maria José Tonelli, RAC de 2001. Refere-se esse artigo à gestão de Recursos Humanos e às grandes transformações ocorridas nessa área nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência do mercado globalizado. Da análise desse artigo, identificaram-se as pressões: capacidade competitiva, mercado globalizado, RH estratégico, certificação da ISO, melhoria contínua dos processos e práticas de RH e padronização. Destacam-se, como atores sociais, os concorrentes e os clientes.

**Paradoxos organizacionais, Gestão de Pessoas e Tecnologia na Souza Cruz.** Autores: Isabella Vasconcelos, André Ofenhejm Mascarenhas e Flávio Carvalho de Vasconcelos, da RAE de 2004. Esse artigo volta-se para pesquisas sobre o atual contexto da gestão de pessoas no Brasil indicando importante fase de transição pela qual a área de RH passa atualmente, de uma atuação predominantemente operacional para modelos mais orgânicos de gestão de pessoas. Uma das ênfases encontradas nesse artigo é a aprendizagem organizacional, que constitui uma variável progressivamente defendida e valorizada pelos profissionais da área nos novos modelos de gestão emergentes no Brasil. Após essa análise, chega-se à conclusão das seguintes pressões evidenciadas: Clima organizacional, melhoria contínua, RH estratégico, foco no negócio, qualificação dos profissionais, estrutura organizacional, certificações. Foi identificado somente um ator social: a concorrência.

**Relações entre impacto de Treinamento no Trabalho e Estratégia Empresarial: o Caso da Eletronorte.** Autora: Maria Ednei da Silva, RAC de 2006. O foco desse artigo incide em uma pesquisa que avaliou a relação entre as variáveis: relevância do treinamento para os objetivos estratégicos da organização, suporte à transferência de treinamento e impacto de treinamento no trabalho. Constataram-se as pressões: qualificação de mão-de-obra, competitividade, estratégia organizacional, melhoria contínua, eficácia organizacional; e os seguintes atores sociais: concorrentes, ambiente externo e gestores.

**Gestão de Recursos Humanos no setor de Telecomunicações: novas empresas, novas práticas?** Autora: Cláudia Santos de Castro. O principal objetivo desse artigo foi discutir as mudanças introduzidas na área de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em uma empresa do setor de telecomunicações no período de 1998 a 2003. Foi analisada a GRH após a privatização, fazendo-se um paralelo com as mudanças e inovações incorporadas durante sua reestruturação até a implantação de um novo modelo de gestão, RAE de 2005. Como pressões identificadas, tem-se: valor no negócio, melhoria contínua, busca da eficiência e RH estratégico, e como atores sociais: consultorias e clientes.

**Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo.** Autores: Anderson de Souza Sant'anna, Lúcio Flávio Renault de Moraes e Zélia Miranda Kilimnik, na RAE-eletrônica de 2005. O artigo se propõe relatar procedimentos e resultados de validação de escalas destinadas à mensuração dos construtos competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho. Dentre as pressões identificadas nesse artigo, estão as mais relevantes para o estudo: aprendizagem, RH participativo, mudanças organizacionais e vantagem competitiva.

**Efeitos do Treinamento nos desempenhos individual e organizacional.** Autores: Isa Aparecida de Freitas e Jairo Eduardo Borges-Andrade. O estudo objeto desse artigo pretende desenvolver um método para identificar efeitos de treinamento nos desempenhos dos indivíduos e da organização, combinação ainda rara na literatura científica. Analisando os resultados indicados para a maioria dos desempenhos individuais e organizacionais, o impacto do treinamento foi avaliado entre bom e ótimo. A metodologia utilizada foi considerada adequada para a identificação de pressões como melhorias nos desempenhos organizacionais percebidos como os mais afetados pelo treinamento. Os atores sociais evidenciados nesse artigo foram os clientes, acionistas e os consumidores.

**Treinamento: Análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho.** Autores: Gardênia Abbad, Ana Lidia Gomes Gama e Jairo Eduardo Borges-Andrade. Esse trabalho tem como objetivos relatar a validação de escalas de avaliação de reações ao treinamento e expor os resultados da análise do relacionamento entre os três mais tradicionais níveis: reação, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. A literatura especializada tem mostrado que os relacionamentos entre esses níveis nem sempre são significativos, ou estão na direção tradicionalmente prevista. Apesar de muito importantes, medidas válidas e confiáveis de reação ainda são raras. Os resultados são discutidos em termos de suas implicações práticas e teóricas para avaliação de treinamento. Entretanto, nesse artigo foram identificadas somente duas pressões: aprendizagem e ambiente organizacional, não se constatando nenhum ator social.

**Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor.** Autoras: Monica Bose e Luana Schoenmaker, EnANPAD de 2006. Esse artigo trata do desenvolvimento de práticas adequadas às peculiaridades e desafios que caracterizam as entidades do Terceiro Setor, que tem sido uma questão fundamental para alavancar a profissionalização gerencial em curso nessas organizações. Seu objetivo: contribuir nesse processo, apresentando análises e resultados obtidos no estudo de Especificidades da Gestão de Pessoas no Terceiro Setor, realizado ao longo de 2005, com base na descrição de práticas, expectativas e necessidades para administração de Recursos Humanos. Foram identificadas as pressões: crescimento profissional, melhoria dos produtos, profissionalização, RH estratégico e agregação de valor ao negócio; e os atores sociais: clientes e voluntários.

**Gestão do Paradoxo “passado versus futuro”: uma visão transformacional da gestão de pessoas.** Autores: Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos, André Ofenhejm Mascarenhas e Flávio Carvalho de Vasconcelos, na RAE de 2006. A temática desenvolvida nesse artigo contribui para as discussões sobre o papel da gestão de pessoas nos processos de mudança organizacional, mostrando como a adoção de determinadas orientações podem diminuir os efeitos da polarização perceptiva entre o passado e o futuro, que é uma das causas dos fenômenos de resistência à mudança e estresse nos processos de mudança organizacional. Para isso, associam-se às temáticas da administração das mudanças organizacionais e da gestão de pessoas, analisadas em uma perspectiva dialética da evolução. Pressões identificadas: mudança organizacional, informatização de RH, RH estratégico, capacitação profissional, novas práticas.

**A Gestão de Pessoas e seus Mecanismos de Sedução em um Processo de Aquisição.** Autores: Ivana Dolejal Homem, Andréa Poletto Oltramari e Vânia Gisele Bessi, na RAC de 2009. Nesse artigo, os autores discutem as mudanças na forma de gestão de pessoas, com base no processo de aquisição de uma empresa familiar por uma empresa multinacional e como os trabalhadores remanescentes percebem tais mudanças. Os resultados indicam que a área de Gestão de Pessoas, por meio de suas políticas e programas, vale-se de mecanismos que buscam amenizar o impacto cultural, tentando normalizar e normatizar comportamentos, com



a finalidade de seduzir os trabalhadores para o projeto da nova empresa. A mudança apresenta-se fortemente marcada pela imposição e participação nos programas e pelo controle, que, na empresa familiar, se dava pela imposição concreta das normas e, na multinacional, está centrado na adesão e interiorização das novas regras. Encontram-se as pressões: práticas de RH, vantagem competitiva, resultados estratégicos, processo de internacionalização e RH estratégico.

**Políticas de RH: Instrumento de Consenso e Ambigüidade.** Autores: Alfredo Rodrigues Leite da Silva, Gelson Silva Junquillo e Alexandre de Pádua Carrieri. Como objetivo, os autores pretenderam problematizar a seguinte questão: no cotidiano do trabalho, as políticas de RH podem ser vistas unicamente pela ótica da integração organizacional ou existem implicações que geram dissensos e/ou conflitos? Expõem que as propostas de integração organizacional de autores como Deal e Kennedy (1982) e Schein (1985) dificultam o reconhecimento de construções heterogêneas, inerentes à gestão de pessoas. Em contraposição, autores como Reed (1989), Martin (1992) e Aktouf (1994) baseiam-se na ótica em que as políticas de RH 'fragmentam' a organização. A discussão é embasada por um estudo de caso sobre as políticas de RH, em uma Regional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, na RAC de 2008. A cultura organizacional, a valorização do funcionário, a comunicação e o ambiente interno são as pressões constantes nesse artigo.

**A Privatização de Empresas Siderúrgicas Brasileiras: Reflexos na Gestão de Recursos Humanos.** Autor: Eduardo de Camargo Oliva. Esse artigo apresenta as mudanças na atuação da área de Recursos Humanos em empresas privatizadas. O estudo desenvolveu-se em quatro empresas do setor siderúrgico do Sudeste do Brasil. Tendo sido utilizada a pesquisa contextualista, foi possível analisar o contexto interno e externo, o conteúdo e os processos desencadeados pela mudança. A utilização do método do estudo de caso, mediante as técnicas da entrevista e da análise documental, possibilitou o conhecimento de cada caso em profundidade. Pôde-se observar, ainda, que, embora a privatização das empresas tenha ocorrido em média há nove anos, o processo de mudança não está completo. A atuação da área e do profissional de Recursos Humanos está se consolidando nos papéis estratégicos de agente de mudanças, de defensor dos funcionários e de especialista administrativo. Antes esse papel era eminentemente operacional, havia

pouca liberdade para atuar e estava muito focado no paternalismo, apresentando baixa preocupação com custos e serviços oferecidos. Esse artigo foi publicado na RAC de 2002.

Após a análise dos artigos em que se identificaram pressões ambientais, realizou-se uma análise de todas as pressões que mais se reproduziram nesses artigos acadêmicos. Essas pressões, classificadas e identificadas, foram: profissionalização; descentralização do RH; agregação de valor ao negócio; RH estratégico; cultura organizacional; melhoria nos processos; mudança cultural; desenvolvimento profissional; vantagem competitiva; melhoria contínua; aprendizagem organizacional; ISO; capacitação profissional; decisões estratégicas; transformação do cenário empresarial; internacionalização; cultura competitiva, dentre as quais foram selecionadas as que mais se repetiam. Ainda da análise dos artigos, decorreu a necessidade da identificação dos atores institucionais, que contribuíram para a classificação das pressões que afetam as práticas de T&D. Os atores identificados foram: concorrência, clientes, consultorias, fornecedores, membros das organizações e organização.

As entrevistas com os especialistas foram o segundo momento na identificação das pressões e atores institucionais. Esses especialistas são profissionais da área de Gestão de Pessoas, que executa as práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana e/ou participam e contribuem diretamente nessas práticas. As entrevistas duraram em média 30 minutos e contribuíram para melhor entendimento das pressões institucionais.

A pressão RH estratégico foi identificada com base na análise dos artigos, como mostrado anteriormente, verificando-se, na entrevista da Gerente de uma Consultoria de RH, a importância dessa pressão para o estudo em análise. Veja-se o trecho<sup>1</sup> seguinte:

“Reestruturação maior que as empresas sofreram nos últimos anos foi de passar de um RH formal, que tem que cumprir certas rotinas, para o RH mais estratégico que na verdade é mais preocupado com as pessoas. Hoje, você vê cada vez mais que o RH se tornou o setor fundamental nessa

---

<sup>1</sup> Esse relato se refere ao trecho da Entrevista 2, que consta no anexo 2.

questão de gestão das próprias pessoas na instituição, na parte de retenção, na parte de manutenção, na parte de desenvolvimento, quer dizer hoje se espera que o RH esteja preocupado e envolvido nessas questões”.

Quanto à importância do RH constituir uma pressão, bastante reconhecida e valorizada pelos especialistas da área, encontra-se, num relato de outro especialista, o seguinte trecho<sup>2</sup>:

“As práticas de RH, elas fazem parte de um modelo de gestão que mudou não só em RH, em outras áreas também. O RH tem que ter um olhar estratégico, eu vejo o RH como um agenciador entre os interesses da empresa e os interesses do funcionário buscando aquela relação de ganha, ganha, e se eu, veja na perspectiva da empresa, a empresa quer competitividade, a empresa quer produzir muito com pouco custo. Ela tem que ser rápida, agiu, ela tem que tá pronta pra mudanças e tudo isso não acontece sem o funcionário, ou seja, a empresa tem três grandes recursos que ela administra: os recursos físicos, recursos tecnológicos e recursos humanos e os humanos são os únicos autogerenciáveis, necessários pra gerenciar os outros dois, por isso, eu acho que RH tem tudo a ver com esse novo modelo, com a globalização e com as práticas de internacionalização, porque é fato isso”.

O gerente de RH de uma estatal refere-se às funções e ressalta a importância da pressão RH estratégico no trecho<sup>3</sup> a seguir de sua entrevista:

“Hoje em dia não há uma área de RH e sim ela é gestão da empresa, ela é um centro de lucro não de custo mais, ela é responsável pela capacitação desenvolvimento, formação, avaliação de desempenho, ambiência, reconhecimento e recompensa, então, ela é que cria que envolve e que faz, então, ela é responsável por grande parte do lucro que a empresa tem, então, ela passou de ser um centro de custo e passou a ser um centro de grupo. Uma parte estratégica dentro da organização, bem estratégica, hoje ela não é uma área de apoio mais, é uma área de gestão estratégica, onde ela desenha o planejamento dos próximos cinco anos, dez anos, quinze anos e ela faz o trabalho de gestão por competências, definindo as competências que a empresa precisa ter, ela define as competências que as pessoas têm, e faz um *gap* entre o que a empresa precisa, então, ela forma competências pra empresa, e são essas competências que vão fazer a empresa ganhar dinheiro, desenvolver”.

---

<sup>2</sup> Trecho referente à Entrevista 3, com a Gerente de RH de uma instituição de ensino e professora universitária.

<sup>3</sup> Trecho referente à Entrevista 4, com o gerente de RH de uma estatal e professor universitário em Gestão de Pessoas.

A pressão vantagem competitiva, analisada e identificada nos artigos, exerce grande influência na área de Recursos Humanos, em especial para as práticas de T&D. Em referência a essa pressão, para maior confiabilidade e compreensão da mesma, apresentam-se trechos das entrevistas, que<sup>4</sup> mostram a importância do mercado e da competitividade nas empresas.

“há uma pressão do mercado para que as empresas estejam preocupadas com as pessoas, até porque é das pessoas que vem o grande diferencial que qualquer empresa pode ter, que é aplicando as próprias inovações, as melhorias, as idéias que vão fazer, tão valorizadas num mercado tão competitivo quanto esse, se alguém criar algo de novo, produto novo, serviço novo é tudo que uma empresa quer”.

Neste outro trecho<sup>5</sup>, demonstra-se a pressão de vantagem competitiva:

“as práticas de RH, elas fazem parte de um modelo de gestão que mudou não só em RH, em outras áreas também, e o RH tem que ter um olhar estratégico, eu vejo o RH como um agenciador entre os interesses da empresa e os interesses do funcionário buscando aquela relação de ganha, ganha, e se eu vejo na perspectiva da empresa, a empresa quer competitividade, a empresa quer produzir muito com pouco custo, ela tem que ser rápida, agiu, ela tem que tá pronta pra mudanças e tudo isso não acontece sem o funcionário, ou seja, a empresa tem três grandes recursos que ela administra: os recursos físicos, recursos tecnológicos e recursos humanos. Os humanos são os únicos auto- gerenciáveis, necessários pra gerenciar os outros dois por isso eu acho que RH tem tudo a ver com esse novo modelo, com a globalização e com as práticas de internacionalização, porque é fato isso”.

A pressão vantagem competitiva é refletida pelos especialistas e sua importância ressaltada mais uma vez, nesse relato:

“quem manda é o mercado, para quem quer sobreviver num mundo competitivo não vejo tantas diferenças, a diferença está pro funcionário que está numa empresa, que dependendo do nível, foi o que me fez sair, você não tem mais pra onde crescer, o lugar do dono, da dona você não vai pegar, não vai conseguir, né”.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Relato referente ao trecho da entrevista 2, com a gestora de RH de uma instituição de ensino e professora universitária.

<sup>5</sup> O relato refere-se a um trecho da entrevista 3, com a gestora de RH de uma instituição de ensino e professora universitária.

<sup>6</sup> O relato refere-se a um trecho da entrevista 3, com a gestora de RH de uma instituição de ensino e professora universitária.

A pressão vantagem competitiva foi utilizada e classificada, posteriormente, destacando-se a importância da mesma neste estudo e, conseqüentemente, para a elaboração do questionário.

Quanto às pressões melhoria contínua e ISO foi identificada nos artigos analisados e no momento da entrevista com os especialistas da área de RH, podendo-se confirmar a importância dessas para a institucionalização das práticas de T&D nas organizações. No relato<sup>7</sup> a seguir, identifica-se essa valorização de tais pressões.

“na área de treinamento e desenvolvimento de pessoas, tem uma ISO que veio complementar a ISO 9000, que é a ISO 10015, focada diretamente na questão de práticas e de controle de treinamento”.

A pressão profissionalização, também identificada anteriormente, foi abordada pelos especialistas de RH, que destacaram sua relevância para o desenvolvimento das práticas de T&D. Alguns relatos fornecem dados sólidos para que a pressão seja considerada e classificada posteriormente.

“ hoje em dia não há uma área de RH e sim, ela é gestão da empresa, ela é um centro de lucro, não de custo mais, ela é responsável pela capacitação desenvolvimento, formação, avaliação de desempenho, ambiência, reconhecimento e recompensa, então, ela é que cria, que envolve e que faz, então, ela é responsável por grande parte do lucro que a empresa tem, então, ela passou de ser um centro de custo e passou a ser um centro de grupo.”<sup>8</sup>

“pessoas precisam ter uma capacitação pra fazer isso também, porque senão você perde cliente, você perde fornecedor, então, você tem que ter uma análise do perfil e potencial dessas pessoas que têm contatos externos, pra que você possa desenvolvê-la, pra que ela consiga fazer um trabalho melhor com maior eficácia, maior eficiência”<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Relato da entrevista 5 , com a consultora em RH e professora universitária.

<sup>8</sup> Relato da entrevista 4, com o especialista e gestor de RH de uma empresa estatal e professor universitário.

<sup>9</sup> Relato da entrevista 4, com o especialista, gestor de RH de uma empresa estatal e professor universitário.

A pressão profissionalização está agregada ao papel do RH estratégico, contribuindo para a capacitação dos funcionários, podendo ser constatada no trecho<sup>10</sup> a seguir:

“O RH assumindo esse papel estratégico, ele vai desenvolver e manter os novos profissionais e talentos dentro da empresa, que contribuem diretamente no diferencial competitivo dela dentro desse mercado totalmente capitalista em que a gente vive”.

A pressão de procedimentos internos identificada está ligada ao processo de qualidade, mas, pela análise, observa-se que os especialistas fundamentam para que seja investigado se realmente poderá afetar as práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana. O relato<sup>11</sup> de um dos especialistas mostra bem essa colocação:

“hoje se percebe a questão da qualidade, procedimentos e normas de qualidade mais rígidos, concorrências, os próprios fornecedores que, de maneira direta ou indireta, acabam contribuindo com isso e é uma mobilização, porque as empresas começam a perceber que é necessário desenvolver e manter aquele talento, do que investir, do que demandar energia, gasto até mesmo financeiro, pra mudança de pessoal dentro da empresa”.

A aprendizagem foi também identificada anteriormente como uma pressão, nesse sentido, pretende-se conferir maior confiabilidade à identificação anterior, ressaltando a importância da mesma pelo relato<sup>12</sup> a seguir:

“parceria com instituições de ensino, por exemplo, no nosso caso específico, nós temos parceria com todas as universidades, Federal do Paraná, PUC, Unicenp, todas as outras, pra formar, capacitar em palestras, eventos seminários, *workshops*, então, a gente está trabalhando formando talentos, formando gente, formando conhecimento para empresa. A universidade forma pro mercado e a parceria da universidade–empresa forma pessoas para a empresa, então, é um ganho gigante”.

---

<sup>10</sup> Relato da entrevista 5, com a consultora em RH e professora universitária de Recursos Humanos.

<sup>11</sup> Relato da entrevista 5, com a consultora em RH e professora universitária de Recursos Humanos.

<sup>12</sup> Trecho da entrevista 4, com o gestor de RH de uma empresa estatal e professor universitário.

A aprendizagem fornece subsídios para que seja uma pressão interessante para o decorrer deste estudo. Ela está ligada à profissionalização, desenvolvimento e melhoria contínua, que são outras pressões identificadas.

Após a análise dos artigos e dos relatos das entrevistas dos especialistas, ocorreu a identificação das pressões, surgindo a necessidade de classificá-las para que houvesse melhor entendimento das mesmas e, assim, proceder-se à elaboração do instrumento de pesquisa. Desse modo, as pressões foram classificadas em sua ênfase e sua natureza, elaborando-se um quadro para demonstrar a natureza das mesmas, de acordo com o entendimento do pesquisador. As pressões foram analisadas uma a uma e classificadas pela natureza técnica e institucional.

A elaboração do quadro é fundamental para o entendimento e visualização da natureza e ênfase das pressões, que, no perfil institucional, são representadas pelos ambientes em que as organizações estão inseridas para garantir sua sobrevivência. Segundo Kostova e Roth (2002), as organizações em geral têm de se sujeitar a mais de uma pressão, em razão disso as pressões foram classificadas pela literatura pertinente, conforme se indica no quadro a seguir.

### Quadro 3 – Pressões Ambientais

Natureza	Ênfase	Atores Institucionais
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profissionalização</li> <li>- Melhoria contínua</li> <li>- Vantagem Competitiva</li> <li>- Aprendizagem</li> <li>- Desenvolvimento profissional</li> <li>- Procedimentos internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes</li> <li>Fornecedores</li> <li>Organização</li> <li>Membros da organização</li> </ul>
Institucionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leis governamentais</li> <li>- ISO</li> <li>- Diversas culturas organizacionais</li> <li>- RH estratégico</li> <li>- Referência no seu ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes</li> <li>Fornecedores</li> <li>Consultorias</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora

As pressões de natureza técnica tiveram sua ênfase na profissionalização, no desenvolvimento profissional, na melhoria contínua de processos internos, na vantagem competitiva e na aprendizagem. Essas pressões são aquelas que exercem um determinado controle na estrutura da organização e sobre o processo

de trabalho, ao determinar alguns procedimentos e práticas que devem ser adotados pela empresa, bem como a qualificação dos processos e as habilidades que os funcionários devem apresentar para aumentar a eficácia organizacional.

As pressões de natureza institucional tiveram sua ênfase nas leis governamentais, na certificação da ISO, no RH estratégico, na cultura organizacional e na condição de referência no seu contexto. As pressões institucionais demonstram a ação de como as outras empresas percebem essa empresa, fazendo com que as mesmas se preocupem mais com o ambiente externo, tornando-se capazes de proporcionar a legitimidade no presente e no futuro.

#### 4.1.2 Valores Organizacionais

Portanto, após a identificação e classificação das pressões ambientais, houve a necessidade de se identificar os valores organizacionais pela análise documental, mais especificamente, por Ferreira *et al* (2001). Os valores organizacionais identificados, nesse momento, contribuíram para a elaboração do instrumento de pesquisa da mesma maneira que as pressões institucionais e técnicas. Nesse sentido, os valores organizacionais constituem os condicionantes entre as pressões e as práticas de T&D, por esse motivo a importância da identificação e da classificação dos mesmos. Para maior proximidade com a realidade da pesquisa, utilizou-se a base de referência de Ferreira *et al* (2002), por serem os valores organizacionais, na concepção desta pesquisadora, os mais apropriados para entender a mediação e a moderação dos valores na relação entre as pressões e as práticas de T&D. Os valores, aqui identificados e classificados, foram: profissionalismo cooperativo, rigidez na estrutura hierárquica de poder, profissionalismo competitivo e individualista, satisfação e bem-estar dos funcionários, descritos a seguir:



#### Quadro 4 – Valores Organizacionais

Valores	Descrição
<b>Profissionalismo Cooperativo</b>	Valorização dos empregados que executam tarefas com eficiência, eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização.
<b>Rigidez na estrutura hierárquica de poder</b>	Valores presentes em organizações definidas por um sistema de autoridade centralizado e autoritário que dificulta o crescimento profissional e o reconhecimento do elemento humano.
<b>Profissionalismo competitivo e individualista</b>	Valorização prioritária da competência do desempenho e eficácia individual na execução de tarefas para obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.
<b>Satisfação e bem-estar dos funcionários</b>	Valores característicos de empresas que investem no bem-estar, na satisfação e na motivação dos empregados procurando, assim, humanizar o local de trabalho e torná-lo agradável e prazeroso.

Fonte: Elaborado pela autora (FERREIRA *et al.*, 2002).

O profissionalismo cooperativo compreendeu valores que expressavam a valorização de aspectos como cooperação e colaboração, criatividade, iniciativa, aceitação dos ideais da empresa, profissionalismo como virtude e ascensão em decorrência de mérito, dentre outros. Em conjunto, esses aspectos sugeriram a designação de profissionalismo cooperativo. No entanto, o segundo valor expressou aspectos quase opostos ao primeiro: não estímulo ou recompensa à criatividade e iniciativa, ascensão limitada à estrutura formal e, principalmente, estímulo de competição. Esses aspectos foram utilizados para nomear o valor chamado rigidez hierárquica e competição. Como no estudo de Ferreira *et al.* (2002), o terceiro resultou principalmente na preocupação com o bem-estar e a satisfação dos funcionários. Finalmente, o último, que se refere a valores próximos ao primeiro fator, com ênfase em aspectos de comprometimento com a empresa e competência como meio de ascensão na organização.

Os valores identificados e classificados deram sustentabilidade para a elaboração do instrumento de pesquisa, por demonstrarem os traços culturais das empresas brasileiras e por serem os valores de praxe para o meio empresarial.

Após a identificação das pressões e valores organizacionais, descritos anteriormente, houve a elaboração do instrumento de pesquisa – o questionário para o levantamento de pressões, valores e práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana. Após o questionário finalizado, foi realizado um pré-teste, para

a verificação de sua confiabilidade a fim de obter um resultado mais diligente na pesquisa. Para isso, a aplicação dos questionários foi realizada em profissionais e acadêmicos de Administração do último período do curso com ênfase em RH. A análise dos questionários respondidos confirmou a confiabilidade do instrumento de pesquisa.

Então, com o questionário finalizado e comprovada a sua confiabilidade, foram enviados para que os gestores de RH, da amostra selecionada, respondessem de acordo com a realidade da organização, onde trabalham. Após o recebimento dos questionários respondidos, realizou-se a tabulação das respostas, passando assim para a consolidação dos dados.

## 4.2 ANÁLISE DE DADOS: AMOSTRA E VARIÁVEIS DA PESQUISA

### 4.2.1 Descrição da amostra

Os gestores de RH, que responderam aos questionários, representam empresas que possuem de 100 a 2000 funcionários, compondo uma amostra de 54 indústrias de Curitiba e Região Metropolitana, com idade entre 01 a 124 anos. Verificou-se a área de atuação das empresas, sua estrutura de capital, controle da empresa, faturamento e a condição de matriz ou filial. Igualmente, foi investigado se as indústrias possuem, ou não, departamento de Recursos Humanos estruturado, avaliações de práticas, ISO 9000, ISO 14000, SA 8000, certificação social.

Das 54 indústrias de Curitiba e Região Metropolitana, que responderam ao questionário em relação ao seu contexto de referência sobre a atuação de mercado, constatou-se que: 53,7% têm atuação no mercado internacional; 42,6% têm sua atuação no mercado nacional e 1,9% tem sua atuação estadual.

Em relação à estrutura das indústrias, constatou-se que 70,4% apresentaram capital fechado e que 27,8%, capital aberto, no entanto, uma das indústrias deixou de responder sobre sua estrutura de capital.

Nos resultados obtidos sobre o controle da empresa, constatou-se que 51,9% das indústrias são de controle familiar; 27,8%, de controle estrangeiro; 16,7%, de grupo nacional; 3,8% não responderam ou têm outro tipo de administração.

Quanto ao resultado sobre faturamento por ano, constatou-se que 29,6% tiveram faturamento de 50 a 200 milhões de reais; 27,8% apresentaram faturamento maior que 1 bilhão de reais; 11,1%, faturamento de 10 a 50 milhões de reais; 9,3% apresentaram faturamento entre 200 a 500 milhões de reais; 5,6% apresentaram 10 milhões de reais em seu faturamento anual; 3,7% faturaram de 500 milhões a 1 bilhão de reais. Entretanto, 13% dos respondentes não declararam o valor de seu faturamento anual.

Constatou-se que 69,2% das indústrias respondentes são matrizes e 30,8%, filiais. Podendo-se, portanto, concluir que as matrizes colaboraram mais com a pesquisa, até porque, em determinadas estruturas, as filiais dependem da matriz para determinados procedimentos.

Os gestores de RH responderam sobre a estrutura do departamento de RH, cujos dados foram tabulados, resultando que 92,5% das indústrias de Curitiba e Região Metropolitana apresentaram departamento de RH estruturado e somente 7,5% não dispõem desse recurso.

Sobre o sistema de avaliação das práticas de Recursos Humanos, constatou-se que 84,9% das indústrias não fazem avaliação das práticas de RH e somente 15,1% fazem algum tipo de avaliação sobre essas práticas.

Os resultados apresentados sobre a ISO 9000 e 14000 foram exatamente iguais em porcentagem, sendo os seguintes: das indústrias, 67,9% possuem certificação e 32,1% ainda não possuem certificação. De acordo com os resultados obtidos em relação a SA 8000, constatou-se que 96,2% delas não seguem essa norma e somente 3,8% aplicam norma internacional de avaliação da responsabilidade social para empresas fornecedoras e vendedoras.

Os resultados sobre balanço social encontrados demonstraram que: 71,7% não apresentaram algum tipo de balanço ou certificação social, ou não responderam, e 28,3% das indústrias fazem balanço social e possuem certificação social.

#### 4.2.2 Análise dos indicadores: Pressões Ambientais

As pressões, após a sua identificação, foram classificadas em institucionais e técnicas e com base nelas foi elaborado o questionário, pelo qual foram levantados os dados aqui analisados. Essas pressões estavam representadas no questionário pelas questões de P1.1 a P1.23, que foram as variáveis utilizadas para verificar a confiabilidade e dimensionalidade das pressões, utilizando-se a análise fatorial. Segundo Dancey e Reidy (2006), algumas variáveis, não correlacionadas entre si, tendem a mostrar alguma correlação. Nesse sentido, a análise fatorial observa esses padrões de correlações, cujos grupos de variáveis altamente correlacionadas entre si formam um fator.

Primeiramente, realizaram-se os testes Bartlett e KMO, que apresentaram os seguintes resultados: o Bartlett mostrou a confiabilidade da amostra sendo o sig. = 0,000, e, para comprovar a confiabilidade, a referência é o sig. < 0,05. Quanto ao KMO, a medida de adequação da amostra apresentou o resultado do  $p = 0,7$ .

**Tabela 1 – Confiabilidade e Dimensionalidade de Pressões Ambientais**

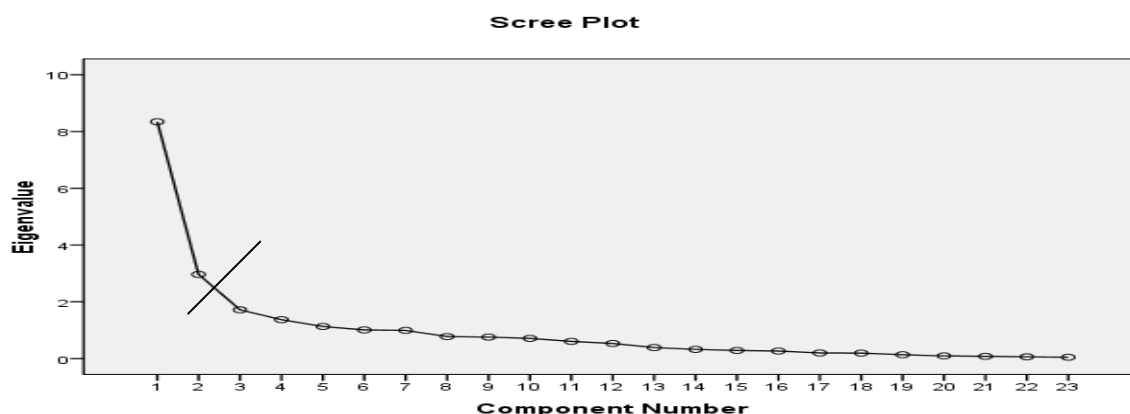
Teste KMO e Bartlett		
KMO		0,7
Bartlett	Qui-quadrado	561,302
	DF	253
	Sig.	0,000

**Fonte:** Elaborada pela autora (SPSS)

Após a comprovação da confiabilidade e dimensionalidade, foi executado o método *Scree Plot*, para verificar, pela análise fatorial, a quantidade de fatores que permanecem com esse agrupamento. No método *Scree Plot*, têm-se a ideia de que os fatores decrescem até certo nível e depois formam uma linha quase horizontal. A regra de análise foi examinar o gráfico e verificar onde se situa o ponto em que o gráfico começa a ficar quase horizontal, selecionando todos os valores anteriores a esse ponto (DANCEY e REIDY, 2006). Analisou-se o seguinte gráfico e concluiu-se

que, no momento em que os fatores decrescem e começam a ficar na horizontal, identificam-se 2 (dois) fatores, inscritos no gráfico a seguir.

**Gráfico 1 – Método *Scree Plot* – Pressões Ambientais**



**Fonte:** Elaborado pela autora por meio do SPSS.

A análise fatorial foi utilizada para reduzir o número de variáveis das pressões, com a finalidade de agrupar as representadas pelo seu coeficiente de correlação, mostrando assim o máximo possível de variância, mantendo o mínimo de fatores. Determinou-se o número de fatores que devem ser extraídos com base em critérios estatísticos, sendo que cada valor extraído retém certa quantidade de variância. Nesse sentido, os autovalores devem mostrar a proporção da variância que cada fator é capaz de reter (DANCEY e REIDY, 2006).

Portanto, os dados obtidos pela análise fatorial, pelo SPSS, na matriz de variância, confirmou o método *Scree Plot*, por ter identificado também 2 (dois) fatores. A tabela 12 demonstra o índice de variância dos dois fatores. Nesse sentido, a soma rotacionada das cargas ao quadrado, correspondeu ao fator 1 com o total de 25,9 %, enquanto o fator 2 correspondeu com 49,2% das cargas.

**Tabela 2 – Índice de Variância das Pressões Ambientais**

Fatores	Soma rotacionada das cargas ao quadrado		
	Total	% de variância	% acumulada
1	5,979	25,995	25,995
2	5,331	23,179	49,173

**Note:** Método de extração: Análise de Fatores Principais.

Então, comprovou-se que 23 variáveis foram agrupadas em dois fatores, relacionados às pressões que afetam as práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana, como demonstrado em suas respectivas cargas. Para isso, foi utilizado o método de rotação Varimax, que tem o objetivo de maximizar as altas correlações e minimizar as baixas. Nesse sentido, classificaram-se as variáveis de acordo com suas cargas em relação a cada fator.

**Tabela 3 – Análise Fatorial: Pressões Institucionais e Técnicas**

Fatores	Componentes		Descrição das variáveis
	Variáveis	Valores	
Pressão Institucional	P1.19	,830	A empresa sente-se pressionada a adotar novas práticas de T&D, como forma de promover sua imagem no mercado.
	P1.23	,735	A relevância dos programas de T&D depende do atendimento a demandas impostas por agentes externos, como sindicatos e governo.
	P1.13	,695	O desenvolvimento das práticas de T&D da empresa é influenciado, prioritariamente, por fatores externos à organização.
	P1.6	,685	A tendência por maior descentralização das organizações pressiona a profissionalização do programa de T&D da empresa.
	P1.22	,678	As práticas de T&D adotadas pela empresa são alvo de imitação por parte de outras organizações do mesmo segmento de mercado.
	P1.20	,662	A participação em programas de avaliação social de práticas gerenciais influencia a adoção de práticas de T&D da empresa.
	P1.15	,653	A expansão da empresa depende de práticas de T&D inovadoras.
	P1.18	,565	As práticas de T&D aumentam a possibilidade de ampliar os negócios da empresa.
	P1.14	,547	Empresas de consultoria influenciam a organização a adotar práticas de T&D consideradas modernas.
	P1.12	,516	A empresa tem reputação de ser extremamente exigente acerca da qualificação de seus funcionários.
	P1.17	,504	A diferenciação de produtos no mercado força a empresa a desenvolver programas de T&D para seus funcionários.
	P1.10	,503	As regras e normas governamentais determinam o modo como a empresa adota práticas de T&D.
	P1.21	,483	A empresa adota práticas de T&D similares às realizadas por organizações de seu segmento de atuação.
P1.16	,477	A exigência do mercado por qualidade pressiona a empresa para a profissionalização dos programas de T&D.	
Pressão Técnica	P1.3	,866	A concorrência no mercado aumenta a necessidade de profissionalizar as práticas de T&D da empresa.
	P1.2	,854	O desenvolvimento de novos conhecimentos e ferramentas de gestão de pessoas nas universidades influencia a empresa a adotar novas práticas de T&D.
	P1.1	,765	O atendimento da demanda dos clientes exige alta qualificação dos funcionários da empresa.
	P1.8	,683	A empresa é reconhecida no seu segmento de atuação pelas práticas de T&D adotadas.
	P1.11	,646	A situação da concorrência entre empresas do setor influencia o programa de T&D das empresas.
	P1.9	,641	A intensidade das práticas de T&D decorre das demandas por competitividade por parte da empresa.
	P1.4	,611	Os clientes esperam que os funcionários da organização sejam mais qualificados do que os da concorrência.
	P1.7	,606	Certificações do tipo ISO ou similares pressionam as práticas de T&D adotadas pela empresa.
	P1.5	,535	A melhora nos processos da organização é fundamentalmente influenciada pelo grau de qualificação dos funcionários.

Fonte: Elaborada pela autora (SPSS)

Após definir as variáveis com suas cargas e sua correspondência com cada fator, sentiu-se a necessidade de classificar as pressões para melhor esclarecimento de como elas podem afetar as práticas de T&D. Então, analisando-se as variáveis de cada fator e com base na etapa preliminar de pressões foram classificadas assim: a pressão 1, com base nas evidências, pressão institucional e a pressão 2, pressão técnica. Nesse sentido, definiram-se as pressões: a pressão institucional referiu-se às leis governamentais e a normas externas elaboradas, estando ligadas à sobrevivência da empresa e orientadas para o contexto de referência. A pressão institucional, aqui, dará forma à ação organizacional, no caso, às práticas de T&D (SCOTT, 1992). Verifica-se que as pressões institucionais no nível mais amplo fazem prevalecer o entendimento e as normas compartilhadas, enquanto no nível imediato aparecem aspectos de dependência, poder e políticas (SCOTT, 1987).

A pressão técnica está diretamente ligada à qualificação dos funcionários; à melhoria contínua de produtos para obter maior vantagem competitiva; os procedimentos; à profissionalização para aumentar produtos e serviços aceitos pelos clientes e para aumentar a credibilidade dos funcionários. As pressões técnicas permitem que as práticas de T&D sejam mais eficientes, fazendo com que as organizações troquem experiências sobre as práticas de T&D (SCOTT, 1992).

Posteriormente à definição das pressões, adotou-se o método de consistência interna, que avalia a homogeneidade, para avaliar a confiabilidade dessas pressões. Realizou-se, então, o cálculo do coeficiente do Alpha de Cronbach, que constitui um dos procedimentos mais adotados para se avaliar a confiabilidade de uma escala (MALHOTRA, 2000). O cálculo foi realizado para as duas pressões separadamente, obtendo-se resultado maior que o valor de referência (0,7) e comprovando-se a confiabilidade, conforme se pode detectar na tabela a seguir.

**Tabela 4 – Alpha de Cronbach – Pressões Institucionais e Técnicas**

Resultado	
Alpha de Cronbach da Pressão Institucional	,917
Alpha de Cronbach da Pressão Técnica	,901

**Fonte:** Dados do SPSS

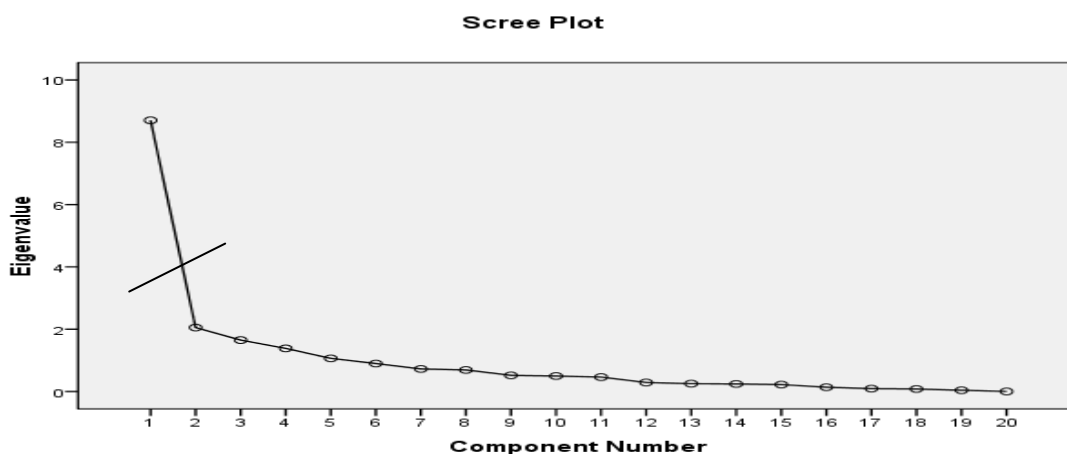
Portanto, a confiabilidade das pressões foram aqui analisadas e comprovadas, permitindo inferir-se que elas podem afetar as práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana.

#### 4.2.3 Análise dos indicadores: Práticas de T&D.

Para verificar a confiabilidade e dimesionalidade das variáveis das práticas de T&D, utilizou-se a análise fatorial, com que se pôde determinar o número de fatores a serem extraídos em relação aos critérios estatísticos, encontrando, no caso das práticas de T&D, a redução a único fator, cujo valor de acumulação das variáveis é de 43, 5% . Quanto aos testes *Bartlett* e KMO: o resultado do *Bartlett* mostrou a confiabilidade da amostra, obtendo-se resultado igual a 0,000, enquanto o KMO teve como resultado 0,273, confirmando a confiabilidade do único fator encontrado na análise fatorial.

Comprovando a validade do fator, realiza-se o método *Scree Plot*, para verificar se o mesmo deve se manter. A regra de análise foi examinar o gráfico e verificar onde fica o ponto em que o gráfico começa a ficar quase horizontal, coletando-se todos os valores anteriores a esse ponto (DANCEY E REIDY, 2006). Ao se analisar o gráfico, constata-se que, no momento em que os fatores decrescem e começam a ficar na horizontal, resulta 1(um) fator para as práticas de T&D, confirmando a análise anterior.

#### Gráfico 2 – Método *Scree Plot* – Práticas de T&D



**Fonte:** Dados do SPSS



O método *Scree Plot* comprovou que, sobre as práticas de T&D, obtém-se somente 1(um) fator com 14 variáveis agrupadas. Para isso, utiliza-se o método de rotação Varimax com o objetivo de maximizar as altas correlações e minimizar as baixas. Entretanto, ao se realizar o teste para verificar a confiabilidade das variáveis, constata-se que o Alpha de Cronbach é igual a 0,946 e, por ser maior que 0,7, confirma sua significância.

**Tabela 5 – Alpha de Cronbach - Práticas de T&D**

Estatística	
Alpha de Cronbach	Número de itens
,946	14

**Fonte:** Elaborada pela autora pelo SPSS.

#### 4.2.4 Análise dos indicadores: Valores Organizacionais

Para verificar se as variáveis dos valores organizacionais possuíam correlação entre si, fez-se necessário realizar a análise fatorial, cujo resultado confirmou a correlação entre elas. Os testes *Bartlett* apresentou seu sig. igual a 0,000, confirmando sua significância e o KMO demonstrou a medida de adequação da amostra, tendo-se que  $p = 0,7$ . Esses resultados demonstram a confiabilidade e dimensionalidade das variáveis dos valores organizacionais.

Foi aplicado o método *Scree Plot* com o objetivo de verificar o número de fatores a serem utilizados na pesquisa em relação aos valores organizacionais. Esse método indicou a presença de dois fatores para os valores organizacionais. Analisando-se o gráfico, verifica-se que os fatores decrescem até certo nível e depois formam uma linha quase horizontal, apresentando, nesse momento, 2 (dois) fatores.

A redução do número de variáveis referentes aos valores organizacionais foi feita mediante análise fatorial para averiguar a correlação entre as variáveis, representadas pelo coeficiente de correlação. Com isso, obtém-se o máximo possível de variância, mantendo o mínimo de fatores. Ao se analisar os dados obtidos pela análise fatorial, na matriz de variância, encontram-se 2 (dois) fatores

para as variáveis dos valores organizacionais, que apresentam os seguintes índices de variância.

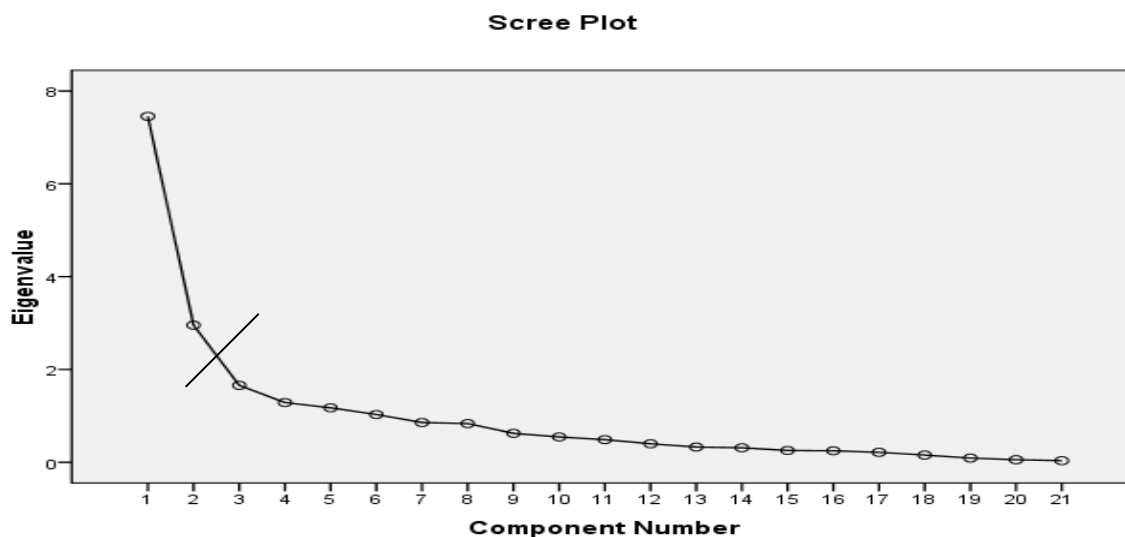
**Tabela 6 – Índice de Variância dos Valores Organizacionais**

Fatores	Soma da rotação dos quadrados		
	Total	% de variância	Cumulativa %
Valores 1	6,224	29,637	29,637
Valores 2	4,184	19,924	49,561

**Note:** Método de extração: Análise de Fatores Principais.

Para verificar se os dois fatores deveriam permanecer, aplicou-se o método *Scree Plot*.

**Gráfico 3 – Método Scree Plot – Valores Organizacionais**



**Fonte:** Dados do SPSS, elaborado pela autora.

Então, define-se que 21 variáveis foram agrupadas em dois fatores relacionados aos valores organizacionais. Para isso, utilizou-se do método de rotação Varimax com o objetivo de maximizar as altas correlações e minimizar as baixas. Conforme a matriz dos componentes rotacionada, classificaram-se as variáveis em 2 (dois) fatores.

Essas variáveis foram agrupadas de acordo com suas cargas nos dois fatores confirmados pela análise fatorial. Essas cargas nos valores 1 variaram de 0,763 a

0,452, enquanto os valores 2 tiveram suas cargas variando de 0,814 a 0,539, conforme tabela a seguir:

**Tabela 7 – Classificação das Variáveis em relação aos Valores Organizacionais**

Fatores	Componentes		Descrição das variáveis
	Variáveis	Valor	
<b>Valor Profissional</b>	P3.14	,763	A empresa incentiva os funcionários a enfrentar novos desafios.
	P3.11	,725	A ascensão profissional na empresa está ligada à efetividade de práticas de T&D.
	P3.16	,669	Os dirigentes da empresa costumam, no dia a dia, delegar autoridade a seus subordinados.
	P3.21	,648	A progressão da carreira na empresa depende do conhecimento demonstrado pelo funcionário na área de atuação.
	P3.4	,640	A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada pela empresa.
	P3.5	,627	Na empresa, em qualquer nível da estrutura hierárquica, há autonomia para mudanças nos processos.
	P3.12	,626	Os funcionários têm acesso às informações e arquivos da empresa.
	P3.15	,609	A organização considera as metas pessoais dos funcionários no Programa de T&D.
	P3.3	,598	A organização prioriza programas para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários.
	P3.10	,587	O desenvolvimento de programas para o bem-estar do funcionário é determinado pelo orçamento liberado pela empresa.
	P3.13	,585	Profissionais com conhecimentos diferenciados em várias atividades são preferidos pela empresa, em comparação àqueles com alto grau de especialidade em uma tarefa.
	P3.2	,452	A organização costuma estar na vanguarda das práticas de T&D.
<b>Valor Competitivo</b>	P3.7	,814	A competição entre funcionários é valorizada pela empresa, mesmo que de forma não muito sadia.
	P3.20	,714	As práticas de RH na empresa são consideradas fundamentais para o comprometimento dos funcionários.
	P3.19	,696	A área de Recursos Humanos é considerada estratégica para a organização.
	P3.1	,653	Os valores e princípios da empresa devem ser mantidos a qualquer custo.
	P3.18	,650	A organização reconhece a área de Recursos Humanos como base para diferencial competitivo e geração de lucro.
	P3.17	,592	A competição dos funcionários é vista como indispensável para obtenção de bons resultados na empresa.
	P3.9	,539	Os empregados utilizam os próprios critérios para decidir o que fazer.

**Fonte:** Elaborada pela autora

Foi feita a ordenação das cargas da maior para a menor, sendo analisadas as 3 (três) maiores cargas dos dois valores. Em relação aos valores 1, as maiores cargas demonstram aqueles voltados à carreira, à qualificação e à ascensão profissional, em virtude dessa análise esses valores foram classificados em profissionais. Os valores 2, com o mesmo método de análise do anterior, estão voltados para a competição entre funcionários; para o comprometimento com o trabalho, assim, em decorrência, estão voltados para a vantagem competitiva da organização, classificando-se em competitivos.

Os valores profissionais dão ênfase aos processos internos da organização, à melhoria do bem-estar profissional, à qualificação, à competitividade sadia. Nesse sentido, aqui, os valores são aqueles elementos que permitem entender as estratégias e escolhas organizacionais (SCHEIN, 1991). Os valores competitivos foram definidos em acordo com as variáveis correlacionadas e referentes à competição entre os funcionários e à maneira como algumas organizações competem entre si. Prevalece, nesse caso, a valorização da competição entre os membros da organização, da execução das tarefas somente para obter êxito e alcançar os objetivos estabelecidos independente de como sejam obtidos (FERREIRA, 2002).

Para determinar com certeza a confiabilidade dos valores profissionais e competitivos, aplicou-se o teste Alpha de Cronbach, que confere maior consistência interna ao se avaliar a homogeneidade do conjunto. Para cada valor, profissional e competitivo, calculou-se separadamente o Alpha de Cronbach, obtendo-se resultados maiores que 0,7 para os dois valores, confirmando, assim, a referida confiabilidade, conforme tabela a seguir.

**Tabela 8 – Alpha de Cronbach – Valores Profissionais e Competitivos**

Alpha de Cronbach	
Valores Profissionais	0,842
Valores Competitivos	0,942

**Fonte:** Dados do SPSS

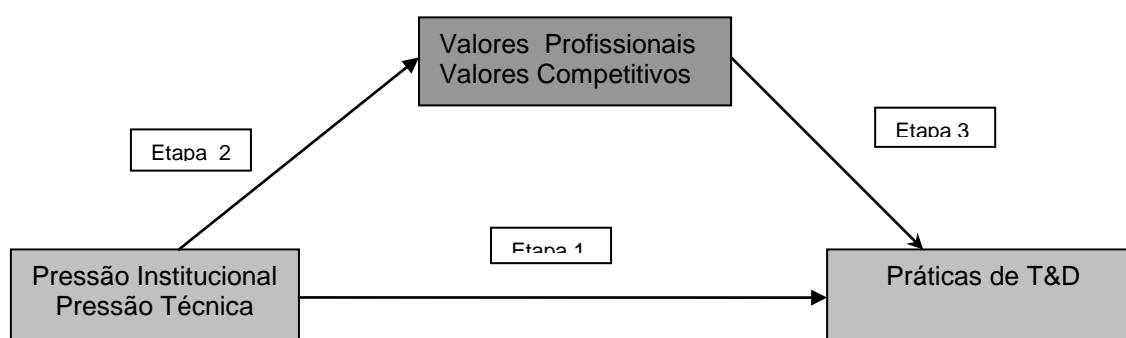
#### 4.3 ANÁLISE DA MEDIAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Pela análise de dados referentes à mediação, os valores organizacionais foram definidos como variável mediadora na relação das pressões institucionais e técnicas sobre as práticas de T&D. Essa definição tem sua conceitualização aprimorada por Rozeboom (1956) para construtos com relação linear. Para Abbad e Torres (2002, p.21), o conceito de mediação implica suposição de relacionamentos entre as variáveis abrangidas. Uma variável mediadora é aquela que, ao estar presente na equação de regressão, diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável independente (pressões) e uma variável dependente (práticas de T&D). Portanto, uma variável pode ser considerada mediadora no momento em que

influencia a relação entre VI e VD (McKINNON *et al.* 2002), de modo que sua inserção na equação estrutural neutraliza, ou mesmo reduz, o impacto da variável independente sobre a dependente.

Nesse sentido, descrevem-se as 3 (três) etapas de mediação, conforme esquema, concluindo com o grau de mediação dos valores organizacionais entre pressões e práticas de T&D.

**Figura 2: Modelo da Mediação**



**Fonte:** Elaborada pela autora

#### 4.3.1 Primeira etapa da Mediação: Pressões e Práticas de T&D

Nessa etapa, analisa-se a influência das pressões institucionais e técnicas sobre as práticas de T&D, porém, sem a mediação desses valores, conforme demonstrado na figura 3.

**Figura 3 – Mediação entre Pressões e Práticas de T&D**



**Fonte:** Elaborada pela autora

Para verificar essa relação entre as pressões e as práticas de T&D, realizou-se uma regressão, de que se apresentam 3 (três) modelos na mediação, que

forneçam dados referentes a qual pressão influencia mais ou menos as práticas de T&D, conforme descrito na tabela seguinte.

**Tabela 9 - Variável Dependente: Práticas de T&D**

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
(Constante)	2,583 (0,000)	3,463 (0,000)	2,306 (0,002)
Pressões Institucionais	0,603 (0,000)		0,542 (0,001)
Pressões Técnicas		0,369 (0,005)	0,104(0.441)
R <sup>2</sup>	31,20%	14%	32%
R <sup>2</sup> Ajustado	29,80%	12,40%	29,30%
F	23,545	8,5	11,9
Sig.	<0,001	0,005	0,000

**Nota:** A significância dos coeficientes estão dentro dos parênteses – SPSS

Constata-se que, no modelo 1 e 2, quando as pressões institucional e técnica estão exercendo força **separadamente** sobre as práticas de T&D, as duas pressões são significativas, no caso, podendo interferir nessas práticas. A pressão institucional tem seu sig= 0,000, enquanto a pressão técnica tem seu sig=0,005, comprovando a significância na influência sobre as práticas de T&D.

No entanto, constata-se que, se as duas pressões **exercem** força **ao mesmo tempo** sobre as práticas de T&D, conforme modelo 3, somente a pressão institucional exerce influência sobre essas práticas, enquanto a pressão técnica tem sua influência anulada. Analisa-se isso em razão da significância das mesmas, sendo que a pressão institucional demonstra sig.= 0,001 e a técnica, sig.= 0,441.

Para a força dessa pressão ser significativa, o sig. necessita ser menor ou igual a 0,005, concluindo-se que, somente a pressão institucional, quando estiver sem a influência da pressão técnica, influencia as práticas de T&D sem a mediação dos valores organizacionais. Logo, as pressões institucionais exercem influência nas duas situações sobre as práticas de T&D.

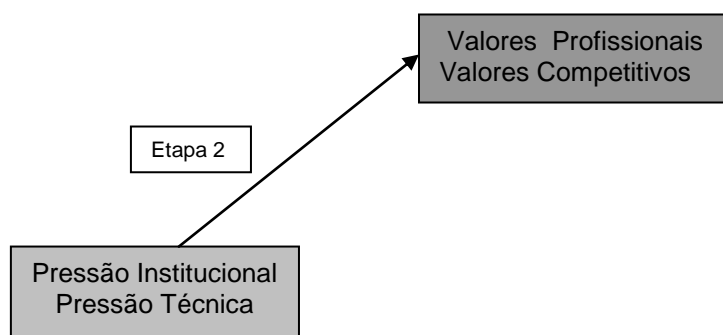
Entretanto, quando as pressões institucionais e técnicas exercem essa força separadamente, somente a pressão institucional influenciará as práticas de T&D. Constata-se que as organizações estão mais preocupadas em adotar as práticas de T&D, por causa da pressão institucional se dirigir para enfatizar os valores de sobrevivência das organizações, a exemplo da qualificação dos funcionários em busca de estabilidade, de legitimidade, de aceitabilidade social e de prestígio.

Resulta daí a elaboração de regras e valores socialmente aceitos, aos quais as organizações deverão se adequar, se pretenderem receber suporte e legitimidade do ambiente (DiMAGGIO, 1988; MEYER; SCOTT, 1983).

A pressão técnica, quando isolada, exerce força sobre as práticas de T&D, portanto, isso é decorrente por estarem relacionadas com o externo das organizações representado pelos concorrentes, pela qualificação de produção, pela demanda do cliente, pela profissionalização, entre outros. Segundo a perspectiva da pressão técnica, as organizações estão direcionadas a questões de âmbito econômico, buscando reduzir a incerteza do ambiente com base na eficiente aplicação dos recursos na produção de bens e serviços para serem postos no mercado (PFEFFER E SALANCIK; SCOTT; OLIVER, 1997).

#### 4.3.2 Segunda etapa da Mediação: Pressões e Valores Organizacionais

**Figura 4 – Mediação entre Pressões e Valores**



**Fonte:** Elaborada pela autora

Nesse passo, verifica-se a mediação entre pressões e valores, realizando-se uma regressão linear e a Anova que indica que o plano de regressão parte de zero, ou seja, permite prever a influência das pressões sobre o valor profissional (1). Examina-se aqui se ocorre influência das pressões sobre os valores organizacionais.

**Tabela 10 - Variável Dependente: Valores Profissionais**

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
(Constante)	2,733(0,000)	2,802(0,000)	2,139(0,004)
Pressões Institucionais	0,442(0,001)		0,310(0,042)
Pressões Técnicas		0,376(0,002)	0,224(0,104)
R <sup>2</sup>	18,80%	16%	23%
R <sup>2</sup> Ajustado	17,20%	14,70%	19,90%
F	12,03	10,146	7,596
Sig.	<0,001	0,002	<0,001

**Nota:** A significância dos coeficientes estão dentro dos parênteses.

**Fonte:** Elaborada pela autora

Primeiramente, faz-se a regressão da variável de mediação, do valor profissional e das variáveis independentes formadas pelas pressões institucionais e técnicas. Constata-se que, no modelo 1, a pressão institucional tem sig.= 0,001, quando está **isolada** exerce pressão sobre os valores profissionais. No modelo 2, constata-se que, quando isolada, a pressão técnica exerce influência sobre os valores profissionais, com sig.= 0,002, constituindo uma força significativa. No modelo 3, as pressões institucionais e técnicas, quando **exercem pressão ao mesmo tempo** sobre os valores profissionais, não se mostram significativas para essa relação. As pressões técnicas e institucionais se anulam, quando mediadas pelos valores profissionais.

**Tabela 11 – Variável Dependente: Valores Competitivos**

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
(Constante)	2,986(0,005)	3,157(0,004)	2,495(0,038)
Pressões Institucionais	0,418(0,046)		0,310(0,209)
Pressões Técnicas		0,336(0,008)	0,185(0,409)
R <sup>2</sup>	7,60%	6%	9%
R <sup>2</sup> Ajustado	5,70%	4,00%	5,20%
F	4,17	3,182	2,42
Sig.	0,046	0,08	0,099

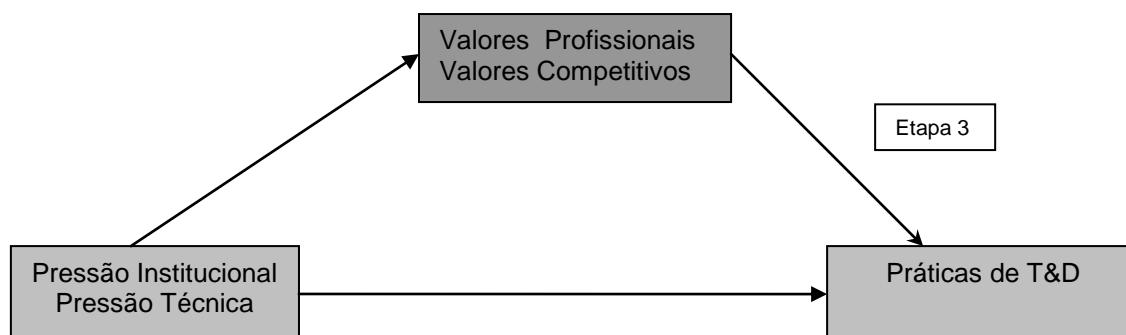
**Nota:** A significância dos coeficientes está dentro dos parênteses

**Fonte:** Elaborada pela autora

Averigua-se aqui se os valores competitivos, também são influenciados pelas pressões institucionais e técnicas. As duas pressões, quando estão separadas, exercem pressão sobre os valores competitivos. Conforme modelo 1 e 2, a pressão institucional tem sig.=0,046 e a pressão técnica, sig.= 0,008. No entanto, quando as duas pressões exercem uma sobreposição existiu uma multicolineariedade nas pressões institucionais e técnicas, em relação aos valores competitivos.



## 4.3.3 Terceira etapa da Mediação: Valores Organizacionais e Práticas de T&amp;D

**Figura 5 – Mediação entre Valores Organizacionais e Práticas de T&D**

**Fonte:** Elaborada pela autora

Os valores organizacionais foram analisados como variáveis mediadoras entre a variável dependente práticas de T&D e as variáveis independentes pressões. A variável mediadora é formada pelos valores profissionais e competitivos, a qual, ao estar presente na equação de regressão, diminui a magnitude do relacionamento entre uma variável independente e uma variável dependente. Portanto, conclui-se que os valores são considerados mediadores no momento em que influenciam a relação entre as pressões institucionais e técnicas sobre as práticas de T&D (McKINNON *et al.* 2002).

Após a regressão, obtêm-se 3 (três) modelos, que foram aqui analisados conforme tabela a seguir.

**Tabela 12 - Variável Dependente : Práticas de T&D – Mediação**

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
(Constante)	0,924(0,124)	1,404(,026)	0,835(,149)
Pressões Institucionais	0,341(0,006)	0,430(,001)	0,339(,005)
Pressões Técnicas	0,04(0,106)	0,038(0,001)	0,035(0,736)
Valores Profissionais	0,646(,000)		0,461(,001)
Valores Competitivos		0,362(0,000)	0,195(,017)
R <sup>2</sup>	60,70%	55,60%	65,10%
R <sup>2</sup> Ajustado	58,30%	52,90%	62,20%
F	25,7	20,45	22,42
Sig.	<0,001	<0,001	<0,000

**Fonte:** Elaborada pela autora

Os valores profissionais e competitivos, quando **separados**, regulam as pressões institucionais e técnicas. Verifica-se também que os valores profissionais

fazem maior mediação na influência das pressões sobre as práticas de T&D do que os competitivos.

Constata-se, ainda, que os valores profissionais têm maior significância na mediação, quando as pressões exercem uma influência sobre as práticas de T&D. No entanto, quando os valores profissionais e competitivos estão juntos realizando a mediação, constata-se que somente a pressão institucional exercerá influência sobre as práticas de T&D.

**Tabela 13 – Modelo 3 da Mediação de Práticas de T&D e Pressões Ambientais**

	Modelo 3
(Constante)	2,306 (0,002)
Pressões Institucionais	0,542 (0,001)
Pressões Técnicas	0,104(0.441)
R <sup>2</sup>	32%
R <sup>2</sup> Ajustado	29,30%
F	11,9

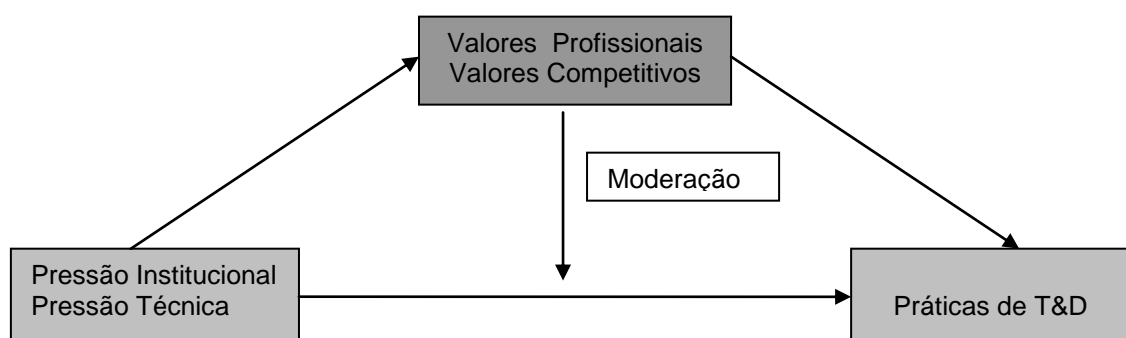
**Nota:** Adaptação do quadro 30, referente ao modelo 3.

**Fonte:** Elaborada pela autora

Da comparação do modelo 3 do quadro 33 com o modelo 3 do quadro 34, constata-se que as pressões institucionais, sem a mediação dos valores, exercem significativamente influência sobre as práticas de T&D.

#### 4.4 ANÁLISE DA MODERAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

**Figura 6: Modelo de Moderação**



**Fonte:** Elaborada pela autora

Baron e Kenny (1986) definem uma variável moderadora como qualitativa ou quantitativa ao afetar a direção e/ou a força da relação entre a variável independente

e a variável dependente, denominada  $VI \rightarrow VD$ . Nos modelos que utilizam variáveis moderadoras, o objetivo é verificar se uma relação entre  $VI \rightarrow VD$  é, por exemplo, reduzida, trazida a zero (sendo,  $p=NS$ ), ou se, até mesmo, inverte o sinal da relação  $+/-$ , dada a utilização de uma terceira variável moderação (VIEIRA, 2008).

A moderação foi representada na figura 6 sobre os valores profissionais e competitivos que formam a variável moderadora, na equação entre pressões institucionais e técnicas e as práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana.

#### 4.4.1 Análise de *Clusters*: Criando a Variável Moderadora

Para se identificar a variável moderadora, utilizou-se a análise de *clusters*, representada pela designação de um grupo de técnicas multivariadas, cuja finalidade básica é agregar objetos com base nas características intrínsecas. A análise de *clusters* foi utilizada nessa parte do estudo para agrupar as variáveis dos valores. Na tabela 28, descrevem-se os resultados após essa análise.

**Tabela 14 – *Clusters*: Valores**

		Relatório	
Cluster dos Valores		Valores Profissionais	Valores Competitivos
Menos	Estimativa	3,6590	2,8974
	N	13	13
	Desvio	,93118	1,11708
Mais	Estimativa	5,2442	5,6833
	N	41	40
	Desvio	,65250	,76590
Total	Estimativa	4,8626	5,0000
	N	54	53
	Desvio	,99280	1,48064

Fonte: Dados do SPSS

Nessa pesquisa, procede-se à análise de *clusters* para realizar o agrupamento dos valores organizacionais, classificados anteriormente como valores profissionais e competitivos, para verificar qual dos dois *clusters* é mais valorizado nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana.

Verifica-se que, com base no *K – means*, o *cluster* valores profissionais apresenta média maior do que o *cluster* dos valores competitivos, inferindo-se que os valores profissionais são mais valorizados nas empresas que não aplicam tanto

as práticas de T&D. Nesse sentido, pode-se concluir que as pressões são moderadas pelos valores profissionais no momento em que exercem força sobre as práticas de T&D.

Pela análise de *clusters*, constata-se que, nas indústrias que mais valorizam as práticas de T&D, obtêm-se valores competitivos com maior média que os valores profissionais.

Com os *clusters* formados, realiza-se a ANOVA para verificar a diferença desses grupos em relação aos valores. A ANOVA analisou aqui as diferentes fontes de variação ocorridas nesse conjunto de valores, verificando-se a influência deles entre as indústrias e dentro das indústrias.

**Tabela 15 – Anova de Valores**

			Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Valores Profissionais* <i>Cluster</i> valores	Entre Grupos	(Combinação)	24,804	1	24,804	47,013	,000
	Dentre Grupos		27,435	52	,528		
	Total		52,239	53			
Valores Competitivos <i>Cluster</i> valores	Entre Grupos	(Combinação)	76,148	1	76,148	102,598	,000
	Dentre Grupos		37,852	51	,742		
	Total		114,000	52			

**Fonte:** Dados do SPSS

A variação dos grupos que, nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana, estão mais interessados em valorizar os valores competitivos em relação ao valores profissionais, pode ser verificada pelo valor do “F”, na tabela 29.

Analisa-se, portanto, o “F”, que é a razão da variância entre os grupos pela variância dentro dos grupos. No *cluster* valores profissionais, observa-se que o F = 47,01, enquanto no *cluster* valores competitivos, F=102,6, ocorrendo aqui probabilidade muito pequena de se ter um erro amostral.

**Tabela 16 – Qui- Quadrado da Anova**

<b>Resultado</b>		
	<i>Eta</i>	<i>Eta Squared</i>
Valores Profissionais * <i>Cluster</i> valores	,689	,475
valores Competitivos * <i>Cluster</i> valores	,817	,668

**Fonte:** Dados do SPSS

#### 4.4.2 Análise de Moderação

A análise dos *clusters* indica que o coeficiente  $R^2$  foi de 64%, tendo confiabilidade e significância igual a 0,000, como demonstrado na tabela 31.

**Tabela 17 – Análise de *Clusters* - Moderação**

Resumo do Modelo				
Modelo	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro Estimado
1	,827 <sup>a</sup>	,683	,642	,62903

a. Variáveis: (Constante), *ClusterVxP2*, *Pressões1*, *Pressões2*, *Valores1*, *Valores2*, *ClusterVxP1*

Fonte: Elaborada pela autora

A ANOVA foi realizada para verificar o efeito de duas ou mais variáveis independentes sobre uma variável dependente e se ocorre interação dessas variáveis e seu comportamento. Na tabela a seguir, mostra-se o  $p= 0,000$ , constatando-se assim que há grau de significância entre a variável dependente e as independentes.

**Tabela 18 – Anova – Moderação**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Soma dos quadrados	Df	Média dos quadrados	F	Sig.
1	Regressão	39,294	6	6,549	16,551	,000 <sup>a</sup>
	Residual	18,202	46	,396		
	Total	57,495	52			

a. Predictors: (Constante), *ClusterVxP2*, *Pressões1*, *Pressões2*, *Valores1*, *Valores2*, *ClusterVxP1*

b. Variável Dependente: Práticas

Fonte: Elaborada pela autora

Para verificar a moderação sobre as práticas de T&D entre as variáveis independentes e a variável dependente nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana, procedeu-se à regressão, tendo se constatado que todas as variáveis independentes são moderadas pelos valores na influência das práticas de T&D.

**Tabela 19 – Coeficientes de Moderação**

Coeficientes					
Modelo	Coeficientes não-padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.
	B	Erro	Beta		
(Constante)	1,124	,804		1,398	,169
Pressões institucionais	,763	,228	,706	3,349	,002
Pressões técnicas	-,424	,209	-,430	2,028	,048
Valores profissionais	,426	,131	,402	3,259	,002
Valores competitivos	,107	,110	,150	,973	,335
<i>Cluster</i> ValoresX Institucional	P. -,472	,235	-1,024	2,010	,050
<i>Cluster</i> ValoresX Técnica	P. ,498	,231	1,229	2,156	,036

a. Variável Dependente: Práticas

Fonte: Elaborada pela autora

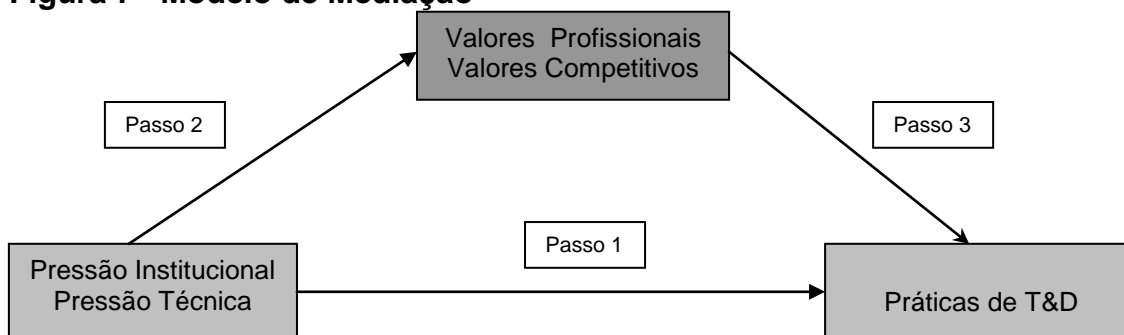
Infere-se que os valores competitivos não são significativos na moderação sobre as práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana, não interferindo na relação das pressões sobre as práticas de T&D. Os valores profissionais moderam a interferência das pressões nas práticas de T&D.

Observa-se que o B= -,424 das pressões técnicas e o B= -,472 do *clusters* valores X pressões institucionais, mesmo sendo negativas, interferem significativamente nas práticas de T&D. Para a verificação dessa colinearidade, foi realizada uma regressão.

Assim, os *clusters* de valores e pressões técnicas e institucionais moderam a valorização ou não das práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana.

#### 4.5 COMENTÁRIOS FINAIS DA ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

O resultado da análise estatística de dados fornece evidências para corroborar as respostas às perguntas de pesquisa propostas na presente dissertação. Nesta seção, procura-se explorar mais detidamente esses achados no sentido de estabelecer uma relação mais precisa com a base teórica previamente apresentada, sintetizando os principais aspectos encontrados.

**Figura 7– Modelo de Mediação**

Fonte: Elaborada pela autora

As organizações adotam determinadas estruturas e procedimentos a fim de alcançarem a legitimidade transferida pelos costumes e normas aceitas coletivamente, percebe-se, então, que surge um conflito, no que tange à tomada de decisão, entre a desejada legitimidade e as exigências técnicas que apresentam como fator principal a eficiência. O que geralmente acontece é que a organização age a fim de garantir a sua legitimidade institucional, indo de encontro favor às rígidas medidas de eficiência técnica (CARVALHO, VIEIRA E LOPES, 1998). Percebe-se que a sobrevivência de uma organização irá depender de ela manter permanente ajuste entre as pressões de legitimidade, impostas pelas pressões institucionais por meio de normas e costumes socialmente aceitos, e as exigências das pressões técnicas de eficiência e eficácia.

A análise da literatura referente sugere que as organizações estão inseridas em ambientes que exercem pressões técnicas e institucionais, segundo seus valores organizacionais. Essas pressões da convergência institucional conduzem as organizações a adotarem a mesma forma institucional, ou seja, o “contexto institucional impõe práticas para a organização” (DiMAGGIO e POWELL, 1991, p.66).

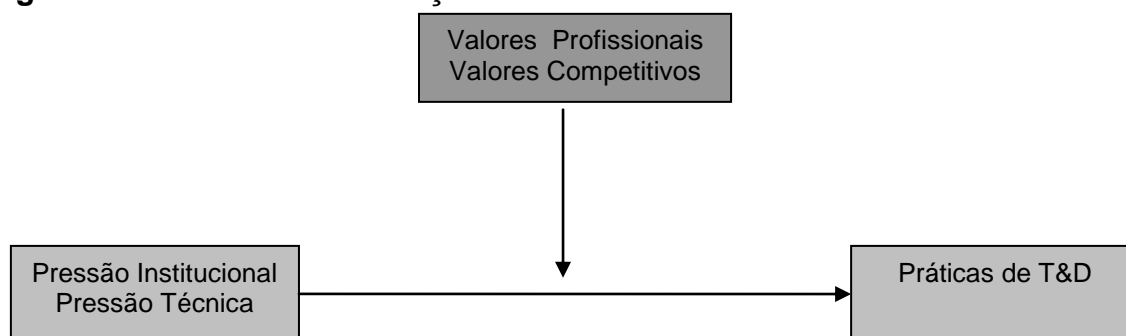
As pressões que cada organização sofre sobre suas práticas de T&D já foram denominadas, anteriormente, institucional e técnica. Essas pressões exercem uma força sobre as práticas de T&D, no entanto, constata-se que a pressão institucional, ligada ao âmbito normativo, exerce maior interferência na adoção dessas práticas, em virtude de sua influência, tanto estando isolada como em conjunto com a pressão técnica. Ela, a pressão institucional, transmite uma ideia de estabilidade para as organizações, posto que tanto os valores como as normas com o transcurso do

tempo e em sua utilização cotidiana e repetida são interiorizados pelos indivíduos, transformando-se numa obrigação organizacional e social.

Utilizando-se os critérios propostos por Meyer e Scott (1983), a pressão institucional pressupõe regras e valores socialmente aceitos com base no estabelecimento de estruturas e processos corretos a fim de receber suporte e legitimidade do ambiente para adoção das práticas de T&D pelas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana. A pressão técnica abrange tecnologias complexas e trocas de produtos ou serviços em um mercado no qual as organizações são recompensadas pelo controle eficiente e eficaz de seu processo de trabalho. Ao se analisar o âmbito organizacional dessas indústrias, num primeiro momento, verifica-se que a adoção de práticas de T&D, motivada por pressões institucionais, na maioria das vezes, centra-se na qualificação profissional e, conseqüentemente, na obtenção de produtos melhores.

Observa-se a teoria de Meyer e Rowan (1992), de que as organizações tendem a utilizar linhas de ação já definidas e racionalizadas na sociedade, que lhes permitam encontrar legitimidade para suas atividades e defender sua sobrevivência independentemente de sua eficiência e da demanda de seus produtos. Assim, comprova-se, ainda, que o mercado ou os rígidos ditames tecnológicos, as normas, procedimentos, qualificação, melhoria contínua de processos, provocam ou influenciam a adoção por essas indústrias em estudo das práticas de T&D.

**Figura 8 – Modelo de Moderação**



**Fonte:** Elaborada pela autora

Para as organizações adotarem as práticas de T&D, dispõem de um sistema de valores, que medeiam a relação entre as pressões e essas práticas. Os valores



profissionais e competitivos constituem variáveis mediadoras, afirmando a teoria de Abbad e Torres (2002), por diminuírem a magnitude do relacionamento entre pressões e práticas de T&D. Neste estudo, constata-se que, na relação das pressões institucionais e técnicas em ação sobre os valores profissionais, as duas pressões em conjunto terão força significativa para influenciarem na adoção das práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana. No entanto, quando separadas, a pressão técnica, perderá força ao ser mediada por valores profissionais, não tendo significância nessa relação, ficando nula. Dessa forma, quando os valores competitivos fazem a mediação das pressões sobre as práticas de T&D, constata-se que a pressão institucional continua sendo significativa na adoção de práticas por essas organizações.

Verifica-se, ainda, que os valores indicam padrões racionalizados de preferência que influenciam a escolha dos meios desejáveis para a ação e os fins, como resultados ou objetivos a serem alcançados (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993). Nesse sentido, afirma-se que os valores profissionais e competitivos são considerados mediadores no momento em que interferem na relação entre pressões institucionais e técnicas sob as práticas de T&D. Os valores profissionais e técnicos anulam a força da pressão técnica quando a mesma age separadamente da institucional.

Conforme relato de Machado-da-Silva e Guarido Filho (2001), de que o uso dos valores permite reconhecer a multiplicidade de preferências no concernente a meios e fins, podendo-se enfatizar as diferentes posições de valor e sua relação com as ações, as regras e a estrutura organizacional. Além disso, o enfoque nos valores reflete a questão da legitimidade de ações, regras e estruturas consideradas adequadas na medida em que são compartilhadas pelos dirigentes e outros membros da organização, mediante mecanismos de adesão e/ou imposição. Deve-se reconhecer a interação mutuamente constitutiva de valores, estruturas e sistemas da organização (GREENWOOD E HININGS, 1993). A estrutura constitui uma representação de valores e interesses organizacionais e institucionais, não se sujeitando exclusivamente a delineamento racional.

No presente estudo, verifica-se que os valores são variáveis de moderação interferindo também na relação das pressões institucionais e técnicas sob as práticas de T&D adotadas nas indústrias estudadas. Confirma-se a teoria de Baron e Kenny (1986) e Vieira (2008) de que, com a ação da variável moderadora, aqui os valores, a relação das pressões e práticas de T&D podem ser reduzidos, trazidos a zero ou inverter o sinal da relação.

Contudo, há, nas organizações, sistemas de valores diferentes que competem entre si e criam um mosaico de realidades, levando à coexistência de subculturas, ou mesmo contracultura, promovidas por aqueles que se opõem aos valores da cultura dominante (SCHEIN, 1984).

Pode-se afirmar que os valores profissionais e competitivos formam a base para o estabelecimento e interpretação de todas as práticas de T&D das indústrias de Curitiba e Região Metropolitana, uma vez que, baseadas neles, as pressões institucionais e técnicas sofrem mediação e moderação dos valores.

Em virtude da moderação, encontram-se grupos de empresas que valorizam mais a adoção de práticas de T&D por seus valores organizacionais. Para Schein (1986), os valores, juntamente com as normas e os papéis, definem e norteiam o funcionamento das organizações. Nesse sentido, pode-se afirmar que os valores tendem a capacitar as organizações diante das escolhas entre suas ações e metas, constituindo gestões e ideias acerca dos objetivos finais desejáveis e capacitando seus funcionários, adotando, portanto, práticas de T&D (TAMAYO, 1997). Em acordo, encontram-se as pressões institucionais e técnicas, que dão ênfase à qualificação profissional, à melhoria contínua, à profissionalização, a melhores processos, entre outras.

De acordo com a teoria de Schein (1995), as organizações que sobreviveram e passaram por importantes transições durante muitas décadas parecem sempre ter tido um núcleo cultural basicamente funcional orientado por um compromisso com o aprendizado e a mudança, com as pessoas e com todos os grupos de interesse na organização, englobando clientes, empregados, fornecedores e acionistas, além de um compromisso com a construção de uma organização saudável e flexível.

Semler (1988) argumenta que as características comuns de organizações de sucesso na atualidade são a capacidade de mudar eficazmente e a sustentação de valores concernentes à participação e à mudança.

Conforme Schein (1995) afirma, no conceito de valores e aprendizado, têm-se as práticas de T&D, que são mediadas e moderadas pelos valores em relação às pressões, sendo institucionalizadas e desinstitucionalizadas, se não estiverem de acordo com os objetivos organizacionais. Nesse sentido, a teoria institucional enfatiza os processos legitimados, a conformidade organizacional e a mudança organizacional, investigando as pressões que propiciam às organizações adotarem, legitimarem e/ou institucionalizarem as práticas de T&D.

Nessas empresas que mais valorizam a adoção de práticas de T&D, moderadas pelos valores, confirma-se a teoria de Zucker (1987) e Hobsbawn (1984) de que as atividades organizacionais são institucionalizadas, tornando-se relativamente estáveis e sendo, por um longo período de tempo, reproduzíveis e sustentáveis sem justificção contínua. Oliver também contribui quanto à adoção das práticas de T&D pelas empresas, em razão, segundo ela, de pressões políticas, sociais e funcionais, consideradas basilares para a adoção e reprodução de uma prática.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em virtude do proposto pelo estudo, verificar como os valores organizacionais exerciam condicionamento sobre a influência das pressões institucionais e técnicas nas práticas de T&D nas indústrias de Curitiba e Região Metropolitana, faz-se necessário expor que os resultados foram satisfatórios.

Conclui-se que as pressões identificadas, institucionais e técnicas, sofrem o condicionamento pelos valores organizacionais e que, nas indústrias que participaram da pesquisa, as pressões exercem essa influência nas práticas de T&D. Infere-se, ainda, que as pressões, tanto a técnica como a institucional, influenciam as práticas, quando elas estão agindo separadamente. Entretanto, quando elas estão atuando simultaneamente, somente a pressão institucional terá significância. Isso denota que as indústrias estão mais preocupadas com componentes socioculturais, que lhes permitam ganhar relevância no ambiente em que estão inseridas, caracterizando as práticas por meio de regras e exigências sociais a que as organizações devem se ajustar, a fim de alcançarem legitimidade e apoio contextual.

Por um lado, as circunstâncias ambientais pressionam no sentido da homogeneização das práticas de T&D; por outro, a atuação dos mecanismos isomórficos não elimina o sistema de interpretação de cada organização. É por intermédio da interpretação das demandas competitivas e socioculturais do seu contexto ambiental de referência que a organização se estrutura e define suas estratégias de ação, visando a atender aos seus interesses (MACHADO-DA-SILVA E FONSECA, 1993).

Constata-se haver dois grupos de valores que condicionam as pressões a influenciarem as práticas de T&D: os valores profissionais e os competitivos, que seguem a mesma lógica das pressões, isto é, se os dois estiverem juntos na ação de condicionamento, somente os valores profissionais serão significativos para a mediação ou moderação da relação entre as pressões e as práticas.

Percebe-se que, ao se fazer a análise de *clusters*, agrupando valores e organizações, verifica-se haver indústrias que dão maior valor a esses valores previamente estabelecidos, os quais, em contrapartida, vão exercer maior influência no momento de se adotarem as práticas.

Conclui-se, portanto, que os valores organizacionais são fatores mediadores e moderadores, que propiciam às pressões institucionais e técnicas influenciarem de maneira diferente, dependendo de cada conjunto de valores.

Concluiu-se que: na moderação, somente os valores profissionais afetam a relação das variáveis dependentes e das variáveis independentes. No caso deste trabalho, pode-se concluir que as pressões institucionais e técnicas influem sobre as práticas de treinamento e desenvolvimento das indústrias de Curitiba e Região Metropolitana. No entanto, os valores competitivos não afetam, nem exercem função moderadora. Contudo, as organizações que priorizam seus valores são mais influenciadas a adotarem ou não as práticas de T&D.

A valorização das práticas de T&D pelas indústrias diz respeito à profissionalização, ressaltando-se que a maior parte das empresas respondentes é de gestão familiar. Nesse sentido, Freidson (1992) faz referência à profissionalização, desviando o foco de uma concepção estática de profissão como tipo distinto de ocupação para o processo pelo qual as ocupações se profissionalizam. Os membros da ocupação determinam o conteúdo de suas atividades, as metas, os termos e as condições de trabalho, bem como os critérios pelos quais ele pode ser legitimamente avaliado, ou seja, pode ocorrer autorregulação (Freidson, 1992). Essa abordagem permite considerar-se a estratégia pela qual os atores sociais transformam ocupação em profissão dentro da organização e pela qual preserva essa posição. Por essa estratégia, pode-se identificar a presença dos mecanismos normativos, os mais indicados para se compreender organizações profissionais, já que obscurece a compreensão das principais estratégias utilizadas pela profissão e a legitimação resultante.

Por fim, recomenda-se o desenvolvimento de estudos futuros orientados para o aprofundamento da relação de mediação e moderação, procurando caracterizar

descritivamente esses valores, compreendendo qualitativamente sua influência. Sob outra perspectiva, a construção de uma escala de valores também pode ser de interesse. Já com relação às pressões institucionais e técnicas, recomenda-se estudos de natureza longitudinal que permitam compreender a influência ao longo tempo, favorecendo uma abordagem em maior profundidade do processo de institucionalização desse tipo de prática.

## REFERÊNCIAS

AGUZZOLI, R. L.; ANTUNES, E. D. D. Multinacionais Brasileiras no Exterior: o Estágio da Internacionalização influencia da Gestão de Pessoas? In: Anais do XXXII ENANAPAD - Encontro Nacional dos Cursos de Pós Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2008.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empresariais. In: CHANLAT, J. F. (organizador). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 1993. 40-79p.

ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987.

ALBUQUERQUE FILHO, J.B. MACHADO-DA-SILVA, C.L. Práticas Organizacionais e estrutura de relações no campo do desenvolvimento Metropolitano. **Revista de Administração Contemporânea**, v.13, n.4, p.626-649, 2009

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARLEY, S. R.; TOLBERT, P. S. Institutionalization and Structuration: Studying the links between action and institution. **Organization Studies**, v. 18, n.1, p. 93-117, 1997.

BARON, R. M. & KENNY, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173-1182.

BERGER, P; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BOOG, G. G. **Manual do Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

BOURDIEU, P.: **O Poder simbólico**. Ed. Bertrand Brasil S.A: Rio de Janeiro, 1989.

CARVALHO, C. A. P. de; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. *In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 25., 2001, *Anais eletrônico...* Campinas: ANPAD, 2001, 1 CD.

CRUBELLATE, J. M.; ROSSONI, L. A influência dos Recursos, Contexto de Referência e Legitimidade na Diferenciação da Cultura Organizacional: Índícios de Emersão Institucional. ENANPAD, 2008 – Rio de Janeiro

DACIN, M. T. Isomorphism in context: the power and prescription of institutional norms. **Academy of Management Journal**, v. 40, p. 46-81, 1997.

DACIN, M. T.; DACIN, P.A. **Traditions as Institutionalized Practice: Implications for De-Institutionalization**. Queen's University, 2007.

DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DiMAGGIO, P; POWELL, W. Introduction. *In: DiMaggio, P; Powell, W (ed). **The new institutionalism in organizational analyses***. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DiMAGGIO, P. J.: **The new institutionalism in organizational analysis**. University of Chicago Press, p.63-82, 1991.

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

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. Desenvolvimento de competências em diferentes arranjos empresariais. *In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000, CD 24.



FLEURY, M. **O simbólico nas relações de trabalho**. In: FLEURY, M.; FISCHER, R. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

FLIGSTEIN, N. The Structural Transformation of American Industry N. 1991.. In W. P. Powell and P. J. DiMaggio *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press: 311-336.

FONSECA, V, S. Estrutura de decisão: um estudo de caso em uma organização catarinense. In: XV Encontro Anual da ANPAD, 1992, Rio Grande do Sul. *Anais*. Salvador. ANPAD. v.6, p. 209-223, 1992

FONSECA, V, S. Estrutura de decisão: um estudo de caso em uma organização catarinense. In: XV Encontro Anual da ANPAD, 1992, Rio Grande do Sul. *Anais*. Salvador. ANPAD, v.6, p. 209-223, 1992.

FREIDSON, E. (2001) **Professionalism: The Third Logic**. Chicago, IL: University of Chicago Press.

FREIDSON, Eliot. **Profession of Medicine**: A Study of the Sociology of Applied Knowledge. New York: Harper & Row, 1970a.

FREIDSON, Eliot. **Professional Dominance**: The Social Structure of Medical Care. New York: Atherton Press, 1970b.

FREIDSON, Eliot. The Theory of Professions: State of the Art. In: DINGWALL, Robert, LEWIS, Phillip (Eds.) **The Sociology of Professions: Lawyers, Doctors and Others**. London: MacMillan, 1983. p.19-37

FREITAS, Maria Éster de. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 2, abr./jun. 2000.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 31, n. 3, jul./set. 1991.

FRIEDLAND, R. e ALFORD, R.R. Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. pp. 232-263 In **The New Institutionalism in**

**Organizational Analysis**, ed. Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

ENZ, C. A. The role of value congruity in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, n. 2, p. 284-304, 1988.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.

GIDDENS, A. **The constitution of society**. Berkeley: University of California Press, 1984.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo : Martins Fontes, 1989.

GIL, A. C. (2002) - **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1996.

Goldstein, I. L. (1991). Training in work organizations. In Dunnette e Hough **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (2nd ed., pp.507-619). Califórnia: Consulting Psychology Press.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 33-63, maio/ago. 2001.

GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**. v.21, , p.1022-1054, 1996.

GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. e BROWN, J. Merging Professional service firms. **Organization Science**, v. 5, n. 2, p. 239-257, 1994.

GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding strategic change: the contribution of archetypes. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 5. p. 1052-1081, 1993.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Organizational design types, tracks and the dynamics of strategic change. **Organization Studies**, v. 9, n. 3, p. 293-316, 1988.

HATCH, M.J. **Organization theory**. Oxford University Press, 1997.

HININGS, C.R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

HILTROP, J-M. A Framework for Diagnosing Human Resource Management Practices. **European Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 243-254, 1996.

HOFSTEDE, G. (1991) **Culture and Organizations. Software of the Mind**. London: McGraw-Hill Book Company.

ICHNIEWSKI *et. al.*, 1996) What works at work: overview and assessment. **Industrial relations**, v. 35, n. 3, p. 299-233, jul, 1996.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**. v.45, n.1, p.215-233, 2002.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LACOMBE, B.; TONELLI, M. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2000, Florianópolis. Anais... Florianópolis: 2000.

MASCARENHAS, A. VASCONCELOS, F. **Tecnologia na gestão de pessoas – estratégias de autoatendimento para o novo RH**. São Paulo : Editora Thomson Learning, 2004.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; GUARIDO FILHO E.R.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferente leituras e a perspectiva de estruturação. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, 1ª ed. esp., v. 10, p. 159-196, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V., S.; CRUBELLATE, J. M. Unlocking the Institutionalization Process: insights for an Institutionalizing approach. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, 1 CD. *Anais*. Brasília: ANPAD, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V.S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, Agência e Interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, 1.ª ed. especial: p. 9-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C.L. Respostas estratégicas da administração e contabilidade ao sistema de avaliação da CAPES. **Organizações e Sociedade**, v.10, n.18, p.63-77, set-dez, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E.R.; NASCIMENTO, M.R.; OLIVEIRA, P.T. Formalismo como mecanismo institucional coercitivo de processos relevantes de mudança na sociedade brasileira. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, 1 CD. *Anais*. Campinas: ANPAD, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V., S.; FERNANDES, B. H. R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise da mudança nas organizações. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, 1 CD. *Anais* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valeria S.; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Mudança e Estratégia nas Organizações: perspectivas cognitiva e institucional. *In*: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, M. B. de. **Revista de Administração Contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, p. 102-118, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; Competitividade Organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V., S. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17,1993. *Anais*. Salvador: ANPAD, v.3 p.147-159, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; Configuração estrutural da indústria calçadista de Novo Hamburgo/RS. **Organizações e Sociedade**. v. 2, n. 3, p. 67-119, 1993.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASCARENHAS, A. Tecnologia da informação e gestão de pessoas – o valor da TI na transição da área de RH. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getulio Vargas - FGV-EAESP. São Paulo, 2003.

MEYER, J. W. (1994) “Social Environments and Organizational Accounting”, em W. R. SCOTT e J. W. MEYER **Organizational Environments - Structural Complexity and Individualism**. London: Sage Publications.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *In*: Powell, W.; DiMaggio, P. (ed.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: the University of Chicago Press, p. 41-62, 1991.

NETEMEYER, R. G., BEARDEN, W. O. E. & SHARMA, S. (2003). **Scaling Procedures: Issues and Applications**. Thousand Oaks: Sage.

OLIVER, Christine. Strategic Responses to Institutional Processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p.145-179, 1991.

\_\_\_\_\_. The Antecedents of Deinstitutionalization. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 563-588, 1992.

PESTANA, MA; GAGEIRO, JA (2005). **Descobrimos a regressão: com a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Silabo.

POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. **Behavior Research Methods**, 40(3), 879-891.

SCOTT, W. R. The adolescence of institutional theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, p. 493- 511, 1987b.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

SCHEIN, E. H. **What is culture ?** Newbury Park: Sage, 1991.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SELZNICK, Philip. Institutionalism “old” and “new”. *In: Administrative Science Quarterly*, n.41, p.270-277, 1996.

STONER, A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

SUCHMAN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TAMAYO, A.; GONDIM, M.G.C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abr./jun. 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A.M.; PAZ, M.G.T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.5, n.2, p.289-315, jul./dez. 2000.

TANENBAUM, S. I., E YUKI, G. (1992). Training and development in work organizations. **Annual Review of Psychology**, 43, 399-441.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990', **American Journal of Sociology** 105: 801–43.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reforms, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 22-39, 1983.

TOLBERT, Pamela S., ZUCKER, Lynne G. A institucionalização da teoria institucional. Em CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia, NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

TRIVINÕS, A. N. S. (1987). **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas.

ULRICH, D. Human resource of the future: conclusions and observations. **Human Resource Management**, v. 36, n. 1, p. 175- 179, 1997.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave Judge me more by my future than by my past. **Human Resource Management**, v. 36, 1997.

ULRICH, D. (org.). **Recursos humanos estratégicos – novas perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

VASCONCELOS, F. C. Safári de estratégia, questões bizantinas e a síndrome do ornitorrinco: uma análise empírica dos impactos da diversidade teórica em estratégia

empresarial sobre a prática dos processos de tomada de decisão estratégica. In: XXV Enanpad, 2001, Campinas. Anais Eletrônicos. São Paulo: Anpad, 2001.

VASCONCELOS, I. e VASCONCELOS, F. Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: Um Estudo Crítico, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, EAESP/FGV, vol. 42, n.1, pp.64-78, jan/mar.2002.

ZUCKER, L. G. Organizations as institutions. In: BACHARACH, S. B. (Ed.). **Research in the sociology of organizations**. Greenwich : Jai Press, 1983. p. 1-47.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociolog**, v. 13, p. 443-464, 1987.



## ANEXO A – CARTA DE APRESENTAÇÃO



Curitiba, Junho de 2009.

O Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo gostaria de contar com sua participação em pesquisa sobre as práticas de Treinamento e Desenvolvimento das empresas do setor Industrial de Curitiba e Região Metropolitana.

Trata-se de pesquisa acadêmica sobre práticas de Treinamento e Desenvolvimento na Indústria, cujos resultados serão analisados globalmente, de modo a garantir a anonimidade dos respondentes.

Solicitamos as respostas dos questionários através do link:  
[http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=JMLviIJm2OBM3ryjX9woMQ\\_3d\\_3d](http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=JMLviIJm2OBM3ryjX9woMQ_3d_3d)

A resposta desse questionário deve levar cerca de 15 minutos.

Após a consolidação dos dados enviaremos os resultados da pesquisa a todos os participantes. Em caso de dúvidas, entrar em contato pelo telefone **(41) 99690193** ou pelo email [andrea.estacio@up.edu.br](mailto:andrea.estacio@up.edu.br).

Atenciosamente,


**Andréa de Fátima Rua Estácio**

Mestranda

**Edson Ronaldo Guarido Filho**

Orientador

## ANEXO B – QUESTIONÁRIO ENVIADO PARA AS INDÚSTRIAS

 <b>UNIVERSIDADE POSITIVO</b> PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA	<b>QUESTIONÁRIO DE PESQUISA SOBRE PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&amp;D)</b>
---	---

**PARTE I:** A primeira parte da pesquisa é constituída por três blocos de afirmações sobre características organizacionais. Considerando somente a organização em que você trabalha e as práticas de T&D por ela adotadas, assinale, conforme indicado na escala abaixo, um único valor, entre 1 e 7, que melhor indique em que grau o que está sendo afirmado está de acordo ou não com a realidade da organização. No caso de questões que não façam sentido para a empresa, marque NA (não se aplica).

	1	2	3	4	5	6	7	NA
	← Discordo Plenamente	Discordo	Discordo Pouco	Nem discordo Nem concordo	Concordo pouco	Concordo	Concordo Plenamente	→ Não se aplica
<b>Bloco 1:</b>								
O atendimento da demanda dos clientes exige alta qualificação dos funcionários da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
O desenvolvimento de novos conhecimentos e ferramentas de gestão de pessoas nas universidades influencia a empresa a adotar novas práticas de T&D.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A concorrência no mercado aumenta a necessidade de profissionalizar as práticas de T&D da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
Os clientes esperam que os funcionários da organização sejam mais qualificados do que os da concorrência.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A melhora nos processos da organização é fundamentalmente influenciada pelo grau de qualificação dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A tendência por maior descentralização das organizações pressiona a profissionalização do programa de T&D da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
Certificações, do tipo ISSO ou similares, pressionam as práticas de T&D adotadas pela empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A empresa é reconhecida no seu segmento de atuação pelas práticas de T&D que adota.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A intensidade das práticas de T&D decorre das demandas por competitividade por parte da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
As regras e normas governamentais determinam o modo como a empresa adota práticas de T&D.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A situação da concorrência entre empresas do setor influencia o programa de T&D da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A empresa tem reputação de ser extremamente exigente acerca da qualificação de seus funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	NA
O desenvolvimento das práticas de T&D da empresa é influenciado, prioritariamente, por fatores externos à organização.	1	2	3	4	5	6	7	NA
Empresas de consultoria influenciam a organização a adotar práticas de T&D que são consideradas modernas.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A expansão da empresa depende de práticas de T&D inovadoras.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A exigência do mercado por qualidade pressiona a empresa para a profissionalização dos programas de T&D.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A diferenciação de produtos no mercado força a empresa a desenvolver programas de T&D para seus funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	NA
As práticas de T&D aumentam a possibilidade de ampliar os negócios da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A empresa sente-se pressionada em adotar novas práticas de T&D, como forma de promover sua imagem no mercado.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A participação em programas de avaliação social de práticas gerenciais influencia a adoção de práticas de T&D da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A empresa adota práticas de T&D similares àquelas realizadas por organizações de seu segmento de atuação.	1	2	3	4	5	6	7	NA
As práticas de T&D adotadas pela empresa são alvo de imitação por parte de outras organizações do mesmo segmento de mercado.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A relevância dos programas de T&D depende do atendimento de demandas impostas por agentes externos como sindicatos e governo.	1	2	3	4	5	6	7	NA
<b>Bloco 2:</b>								
A empresa adota gestão profissional baseada em indicadores de desempenho.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A formulação dos programas de T&D leva em consideração o conhecimento científico/acadêmico produzido nas universidades.	1	2	3	4	5	6	7	NA
Os dirigentes da empresa visam melhor qualificação de seus funcionários para obter maior lucro.	1	2	3	4	5	6	7	NA
Os funcionários serão treinados conforme o surgimento de necessidades relacionadas a execução de suas tarefas.	1	2	3	4	5	6	7	NA

O desempenho dos funcionários é elevado devido a práticas de T&D na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
Existe planejamento anual para o desenvolvimento das práticas de T&D na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
As práticas de T&D ocorrem mediante demanda da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
O retorno sobre o investimento é um critério utilizado pela empresa para avaliar o treinamento.	1	2	3	4	5	6	7	NA
O levantamento das necessidades de T&D é valorizado e realizado pela empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
As práticas de T&D contribuem para ações que aumentem a vantagem competitiva da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
O planejamento anual de T&D tem como base as competências preestabelecidas pela empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
As práticas de T&D costumam ser introduzidas somente quando existem inovações nos processos.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A adoção de práticas de T&D se deve à efetividade de seus resultados.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A empresa disponibiliza orçamento para os programas de T&D.	1	2	3	4	5	6	7	NA
O planejamento anual de T&D é realizado com base nas dificuldades dos funcionários na efetivação de suas responsabilidades do cargo ocupado.	1	2	3	4	5	6	7	NA
As práticas de T&D estão vinculadas ao planejamento estratégico da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A empresa verifica a necessidade crescente das demandas de profissionalizar seus funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A formulação dos programas de T&D é orientada por exigências de certificação.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A empresa antes de pensar em certificação já exercia práticas de T&D voltadas a retenção de seus funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A empresa investe freqüentemente em seus funcionários através do Programas de T&D.	1	2	3	4	5	6	7	NA

**Bloco 3:**

A competição entre funcionários é mais valorizada na empresa que a cooperação.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A organização costuma estar na vanguarda das práticas de T&D.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A organização prioriza programas para a melhoria da qualidade de vida dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A capacidade de executar uma variedade de tarefas é extremamente valorizada pela empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
Na empresa, em qualquer nível da estrutura hierárquica, existe autonomia para mudanças nos processos.	1	2	3	4	5	6	7	NA
Os valores e princípios da empresa devem ser mantidos a qualquer custo.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A competição entre funcionários é valorizada pela empresa, mesmo que de forma não tão sadia.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A ascensão profissional é uma decorrência natural do mérito e da competência dos empregados.	1	2	3	4	5	6	7	NA
Os empregados utilizam seus próprios critérios para decidir o que fazer.	1	2	3	4	5	6	7	NA
O desenvolvimento de programas para o bem estar do funcionário é determinado pelo orçamento liberado pela empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A ascensão profissional na empresa está ligada à efetividade de práticas de T&D.	1	2	3	4	5	6	7	NA
Os funcionários possuem acesso às informações e arquivos da empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
Profissionais com conhecimentos diferenciados em várias atividades são preferidos pela empresa, em comparação àqueles com alto grau de especialidade em uma tarefa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A empresa incentiva os funcionários a enfrentar novos desafios.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A organização considera as metas pessoais dos funcionários no Programa de T&D.	1	2	3	4	5	6	7	NA
Os dirigentes da empresa costumam, no dia-a-dia, delegar autoridade a seus subordinados.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A competição dos funcionários é vista como indispensável à obtenção de bons resultados na empresa.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A organização reconhece a área de Recursos Humanos como base para diferencial competitivo e geração de lucro.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A área de Recursos Humanos é considerada estratégica para a organização.	1	2	3	4	5	6	7	NA
As práticas de RH na empresa são consideradas fundamentais para o comprometimento dos funcionários.	1	2	3	4	5	6	7	NA
A progressão da carreira na empresa depende do conhecimento demonstrado pelo funcionário em área de atuação.	1	2	3	4	5	6	7	NA

**PARTE II- Por gentileza, fornecer algumas informações sobre sua empresa:**

- Atuação da empresa: ( ) Estadual ( ) Nacional ( ) Internacional
- Anos de existência: \_\_\_\_\_
- Número de funcionários: \_\_\_\_\_
- Estrutura de capital: ( ) capital aberto (S.A.) ( ) capital fechado
- Controle da empresa: ( ) família ( ) grupo nacional ( ) grupo estrangeiro ( ) Outros: \_\_\_\_\_
- Faturamento da empresa em 2008: ( ) até R\$ 10.000.000 ( ) R\$ 10.000.001 até R\$ 50.000.000 ( ) R\$ 50.000.001 até R\$ 200.000.000 ( ) R\$ 200.000.001 até R\$ 500.000.000 ( ) R\$ 500.000.001 até R\$ 1.000.000.000 ( ) mais de R\$ 1.000.000.000
- A empresa pesquisada é a unidade: ( ) Matriz ( ) Filial
- Possui Departamento de RH estruturado? ( ) Sim ( ) Não
- Possui sistema de avaliação externa das práticas de RH? (Ex: Você S/A, Melhor) ( ) Sim ( ) Não  
Quais? \_\_\_\_\_
- Possui ISO 9000? ( ) Sim ( ) Não
- Possui ISO 14000? ( ) Sim ( ) Não
- Possui SA 8000? ( ) Sim ( ) Não
- Possuiu algum tipo de certificado ou balanço social? ( ) Sim Qual? \_\_\_\_\_ ( ) Não

**PARTE III - Caso deseje obter retorno dos resultados desta pesquisa, preencha os dados abaixo:**

Nome da empresa: \_\_\_\_\_  
 Respondente: \_\_\_\_\_ Cargo ocupado: \_\_\_\_\_  
 Telefone: \_\_\_\_\_ e-mail: \_\_\_\_\_

## **ANEXO C – ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS**

### **ENTREVISTA 1**

#### **Gerente da KEEPER**

**Pesq<sup>13</sup>.** – No início, não sei qual das duas pode responder antes, eu gostaria que vocês falassem sobre a experiência de vocês nessa área de Recursos Humanos, pode ser em relação à prática de treinamento, recrutamento e seleção, de avaliação de desempenho. Mas, no geral, por que vocês escolheram trabalhar com Recursos Humanos,?

**Ent.<sup>14</sup>** – Pode ser eu, a mais velha. Bom, desde que me formei, coloquei como foco a área organizacional, nunca pensei em clínica, não gosto de clínica, a maioria até leva os dois juntos no começo, mas eu já iniciei no comércio com recrutamento e seleção. Normalmente, quando você trabalha em empresa, você atua com um pouquinho de treinamento também. Então, é aquela pessoa que acaba participando um pouco de cada setor e auxiliando em tudo, você é assistente social, você é tudo, assim, eu iniciei nessa área logo após a minha formação e estou aqui até hoje.

**Pesq.** – **Em que ano foi sua formação?**

**Ent.** – Em 84, trabalhei em empresa, tenho experiência do trabalho em empresa com um cliente só e, em consultoria, eu estou há quase 8 ou 9 anos já, tenho bagagem em consultoria, eu já conheço os dois lados, porque muitos trabalham em consultoria e querem conhecer como é trabalhar numa empresa, e eu conheço os dois lados e hoje me identifico muito mais com a consultoria.

**Pesq.** – **Qual é essa identificação? Por exemplo, eu me identifico mais com a empresa.**

---

<sup>13</sup> Pesquisadora

<sup>14</sup> Entrevistado(a)

**Ent.** – Os trabalhos que eu tive anteriormente era uma coisa assim: “Tá, você tem tantas vagas”, mas aqui é diferente. Como nós brincamos, esse movimento como estava hoje de manhã é uma coisa que eu gosto. Não existe uma rotina, exatamente, tem a rotina de você entrevistar; de você fazer um parecer; de você conversar com um cliente, mas você tem clientes novos a cada semana; candidatos novos a cada dia; você aprende coisas novas e trabalhando em uma empresa você tem aquele único cliente. Você conhece, fechou a vaga e está bem. Agora, tem pessoa que prefere realmente a empresa mesmo para acompanhar. Você contrata, você acompanha, vê o desenvolvimento dele, tem esse lado gostoso também, por aqui nós contratamos e perdemos o contato. Então, a gente não tem como acompanhar, imagine 200, 300, 500 temporários trabalhando, você não tem como fazer o acompanhamento, mas tem o perfil, eu gosto mais, me identifiquei mais com consultoria por essa coisa nova todo dia, você se recicla a todo dia.

**Pesq.** – **Do seu ponto de vista, a consultoria interfere dentro da empresa? Em relação aos clientes, vai interferir? Por exemplo, o cliente contrata o recrutamento e seleção e com, as questões, você vai lá e oferece uma descrição de cargos, um plano de cargos e salários.**

**Ent.** – Com certeza, por que o nome já diz tudo, é uma consultoria. Vou tentar adaptar esse cliente, porque às vezes uma empresa nos chama, mas não tem nada estruturado lá e ele não sabe nem para que serve a consultoria, na verdade. “Ah! eu quero um chefe de departamento de pessoal”. Ele é do tempo do chefe ainda, e você vai explicar para ele as atribuições. Eu já tive muitos casos assim, em que fui até o cliente e coloquei para ele, quase descrevi o cargo, e disse “Não, você não precisa desse funcionário só para isso, você pode usar assim, assim e assado”, “Meu Deus, eu não sabia, eu ia contratar alguém só para ocupar aquele papel”. Por exemplo, o Técnico de Segurança, que o cliente dele exigia e ele ia contratar só para ter, porque o cliente dele exigia. Aí, eu comecei a colocar tudo o que ele podia fazer dentro da empresa e ele ficou de boca aberta, porque **a maioria das pessoas não têm esse conhecimento**. O nosso papel realmente é instruir inclusive o nosso cliente. É lógico que já existem clientes que têm toda uma estrutura e já te passam

tudo certinho, te passam a descrição de cargos e salários, tudo bonitinho, mas uma grande parte não cabe a nós ajudá-los nesse desenvolvimento também.

**Pesq. – Em relação às novidades na área de gestão de pessoas, a gente sabe que tem recrutamento e seleção, mas, além das etapas essenciais do recrutamento e da seleção, outras como avaliação de desempenho, quais seriam as novidades que você consideraria importantes, neste momento?**

**Ent.** – Como eu tenho foco em consultoria, eu me volto mais para a busca de candidatos, então, eu tenho uma visão, mas assim muito básica mesmo.

**Pesq. – Mas, no seu trabalho hoje, continuam as mesmas técnicas, as mesmas exigências das empresas?**

**Ent.** – Exigências sempre, mas hoje começamos a utilizar a avaliação por competência, que facilita bastante, é um processo mais demorado, mais delicado, mas é uma ferramenta importante. Na realidade, hoje, o que acaba acontecendo, é que existem consultorias, de consultoria para consultoria, que utilizam entrevistas por competências, mas também utilizam alguns testes que não são psicológicos, por exemplo o Piai, o Quantum. Muitas vezes, a gente acaba esbarrando em empresas que acabam tendo essa filosofia. Tem clientes que eles mesmos aplicam essa questão do Piai e se o candidato às vezes é muito bom, mas não está indicado pelo Piai, ele está reprovado, existe muito disso. Esses recursos são muito caros, você está se tornando especialista em Piai, em Quantum, e consultorias estão trabalhando com isso, então, as consultorias deveriam ter um foco maior na questão da própria educação de testagem psicológica e estar conscientizando os clientes sobre o papel desses recursos, **e até também não se prender nesses testes, pois muitas vezes os profissionais não vêm o perfil da pessoa.** O que acaba acontecendo são tendências. Hoje é tendência, mesmo que você vá numa consultoria, num processo seletivo, ele vai te perguntar: psicóloga, você já trabalhou com Quantum, você já trabalhou com Piai? É uma coisa que não poderia desvalorizar o teu profissional, não significa que você aplique ou corrija, que você é menos ruim do que aquele que não aplica, porque hoje o que conta é o perfil comportamental. **A entrevista por competência, ela acaba também, você acaba**

**engessando uma pessoa para determinada vaga e você verifica que ela serve para uma outra vaga, é diferente da mecânica de você estar observando as competências, você está focada naquela vaga.**

**Pesq. – Em relação à avaliação de desempenho e plano de cargos?**

**Ent. –** É mais difícil, porque os nossos clientes, da nossa consultoria, eles não têm essa visão do que as consultorias estão fazendo, é até um preconceito. “Eu vou procurar consultoria para recrutamento e seleção, trabalho temporário, terceirização, avaliação psicológica”. O que nós procuramos enfatizar na questão comercial é comercial psicológica. Procuramos falar para o cliente, conscientizá-los sobre para que serve, qual a finalidade. É a mesma coisa da injeção do PNE, é importante ter porque existe a cobrança do Ministério do Trabalho. Mas, tem que ter toda uma conscientização, porque não é só você colocar o PNE, tem essa parte também da avaliação de desempenho, para que serve é parte de cargos e salários. Hoje eu tenho um cliente que pede a avaliação de desempenho. Em Curitiba e Maringá, eles são mais abertos para parte de treinamento, então, isso é muito cultural. Maringá tem esse foco muito grande, parte de treinamento, de motivação, de liderança, e aqui não. Assim, hoje cada Keeper acaba tendo um foco diferente de trabalho. Por que é regionalização, Campo Grande já é outra história, Paranaguá também. Hoje, a gente acaba tendo essa diferença, até mesmo em questão de valores, questão de valores propriamente de seleção mesmo. **Pessoas que estão naquele cargo naquele momento.** Hoje, nós temos uma empresa só, mas cada uma tem o seu foco de trabalho.

**Pesq. – Vocês acham que a questão da ISO interfere muito na descrição de cargos solicitada pelo cliente? Refiro-me à questão da certificação da qualidade.**

**Ent. –** Se é uma exigência da ISO, ele vai dar um jeito de fazer.

**Pesq. – Do que vocês estão percebendo no dia a dia, realmente, o cliente contrata alguém, até pede para vocês, solicita a contratação, de repente, de um analista de cargos e salários, para que ele faça isso dentro da empresa?**

**Ent.** – É uma coisa meio que postada, porque na realidade a pessoa pergunta: o que é cargo e o que é função? Assim, o que é o quê, na hora, de iludir a questão de salários. Muitas vezes, o cliente nos pede, e já aconteceu isso via Maringá, de querer uma pesquisa salarial. Só que existe um trabalho todo, a questão do custo, porque não é só você fazer uma pesquisa com o concorrente ou só uma planilha, existe toda uma tabulação, é um trabalho minucioso, sem contar que vai teu nome como empresa e como profissional. Existe custo, é um trabalho demorado e você precisa de uma pessoa 100% para aquela empresa. Campo Grande, por exemplo, qual é a mentalidade daquelas pessoas? Lá tem muita fazenda e indústria, pensam que a consultoria seria um Sine e não teria custo algum. São questões regionais que acabam pesando muito, **como se diz , a cultura, a crença, os valores de cada um.** O temporário, até pouco tempo atrás, isto pelos candidatos principalmente, era uma questão cultural, “Eu não quero ser temporário, imagine se eu vou colocar o registro de um mês na minha carteira”. Hoje em dia isso é bem mais aceito, **e até mesmo da questão da estabilidade que antes a gente cobrava muito**, antigamente existia muito mais isso “**Imagina ficou três meses em um lugar, três meses no outro**” **Não contratavam**, para as pessoas que faziam a seleção isso pesava muito, mas, aos poucos, isso foi mudando também.

**Pesq. – Quando mudam as pessoas que estão no RH das empresas, muda também o perfil da vagas? Como fica a questão dos valores desses gestores, interferem na contratação?**

**Ent.** – Eu vejo isso ocorrendo um pouco sim. Sem contar que certa pessoa pensa: “Estou vinculada com a consultoria tal”, ela vai tentar trazer a consultoria, não significa que a consultoria tem o melhor trabalho, existe a questão da afinidade. Tem muito disso, porque cada pessoa é um ser em particular e daí ela vai ter os seus princípios, a sua forma de trabalho e se ela for contratada é porque alguém autorizou. Existe toda a questão de reunião, a forma com que essa pessoa se coloca, porque senão ela não vai vingar na empresa. Muitas vezes, enquanto consultoria, a gente vê certa desorganização por parte dos RHs na empresas, porque quem tem que ser a parte pensante é a consultoria. Ela tem que ter tudo planilhado, tudo certinho: telefone, tudo, tudo pronto e, geralmente, para ontem, nunca para daqui um



mês. Hoje, a consultoria tem de estar, de certa forma, numa sintonia muito boa com seus colaboradores, para que todos andem no mesmo ritmo, tenham o mesmo processo, porque o cliente vai querer tudo pronto. Você vai criando um relacionamento com o pessoal do RH, você vai criando um vínculo, então, aquele teu processo corre redondinho. Como a gente diz, de repente, troca e você tem que começar do zero. Ainda se ele tiver essa..., eu já tive cliente assim, ela gostava, gosta de outra consultoria, mas não conseguiu colocar na empresa, então, ela faz de tudo para bloquear o trabalho, para boicotar. A gente faz, faz e nunca está bom, é ruim para nós também. Na realidade, na consultoria a gente tem que fazer o papel do chato, você tem que cobrar muitas vezes, existe a desorganização do RH da empresa e a questão de não dar retorno, porque o processo vai acontecendo. Você está mexendo, trabalhando com pessoas, muitas vezes as pessoas estão desempregadas, estão ansiosas, é uma caixinha de surpresas, e você tem que fazer. Às vezes o RH da empresa diz “Olha nós vamos contratar X pessoas” e, de repente, um dia antes de começar, a empresa diz “Olha não vai ser mais nessa data”. Carteira carimbada, então, existe todo um sistema ao redor daquilo, sem contar que cada cliente é um cliente, é um casamento que a gente tem. Na realidade, cada consultora vai ter vários casamentos e cada empresa tem uma sistemática **e ela tem que se adaptar a cada uma delas**. Hoje, a gente está procurando ter a seguinte metodologia: para os clientes maiores, dispor, geralmente, de duas psicólogas, por quê? Para a questão do próprio retorno, para questão do melhor atendimento, qualidade, agilidade, para que não aconteça de o cliente ligar aqui e a fulana, a pessoa não estar.

**Pesq. – Hoje quantos funcionários vocês têm?**

**Ent.** – Você fala de Curitiba ? Em torno de 28, no total umas 50 ou 60 pessoas.

**Pesq. – E o porte de empresas, vocês atendem a todos, pequeno, médio, grande?**

Ent.– Sim, todos, todos os segmentos e diferentes tipos de segmentos e isso, hoje, é o que está sendo o diferencial para nós da Keeper, a questão dos diferentes segmentos.

**Pesq. – Nessa diferenciação de segmentos de mercado, você pode distinguir o trabalho que vocês têm numa empresa familiar e numa empresa multinacional?**

**Ent. –** Tem diferença, porque geralmente na empresa familiar, a gente tem clientes de empresas maiores que são empresas familiares, a sistemática é uma, o perfil do que se quer contratar é outra coisa. Numa multinacional, que é uma sociedade, às vezes, as pessoas que trabalharam em empresa familiar não querem mais empresa familiar, e a Keeper é uma empresa familiar **e tem as pessoas que só se adaptam em empresa familiar**. Hoje, isso é muito claro, as pessoas começam a trabalhar aqui na Keeper como consultoras psicólogas, você vê aquela que tem o perfil consultoria e aquela que tem o perfil empresa organização, fica bem claro, é nítida a questão de ritmo de trabalho. A gente já teve casos de pessoas que trabalharam aqui na Keeper e a coisa não ia, mas em empresa a pessoa tem toda uma metodologia, está feliz, saltitante da vida. Em empresas menores ou familiares, você vai e trata pessoalmente com o dono, então, ele vem com uma ideia. Você tem um acesso maior com ele até para mudar o perfil, para expor a ele que o mercado não tem esse profissional, ou ele está idealizando esse profissional, porque acontece muito. Eles idealizam um candidato e você não o encontra dessa forma, então, você vai mudando o perfil até que encontra alguém exatamente da maneira que ele precisa. Numa grande empresa, numa multinacional, às vezes, a gente não tem muito disso, porque é uma coisa muito mais mecânica, mais fria. Se eu preciso de uma analista de cargos e salários, a descrição e essa e acabou, **não tem como fazer essa negociação**, tem os dois lados, é bom e não é. Há uma diferenciação muito grande, **que às vezes na familiar é aquilo, você sabe que não conseguirá aquele perfil, mas não tem como mudar**, depende realmente da pessoa que está tratando com você. **Estou fazendo consultoria numa empresa, em que ele quer profissionais de assistentes de vendas. Daí, nós estamos montando cartilhas de treinamento, cartilha 1 comunicação básica como falar com o cliente,**

**cartilha 2, por nós não encontrarmos profissionais, até mesmo aqui na Keeper, acho que a vaga comercial está há uns 3 meses em aberto. A gente contratou uma pessoa, mas a empresa tem que, nessa parte de treinamento, desenvolver essa prática**, porque na realidade existe um perfil ideal e existe uma pessoa real. O que acontece é que o cliente almeja alguma coisa, só que, às vezes, é inatingível por diferentes fatores: por questão salarial, porte de empresa, benefícios, porque cada pessoa valoriza uma coisa e, muitas vezes, é mais fácil você moldar o que você tem lá dentro. Às vezes, algum potencial você deve trazer de fora através de uma seleção ou você deve desenvolver as suas habilidades, porque a empresa quer o candidato, o profissional, mas ela também não está favorecendo para que isso aconteça, e para você ter um bom profissional, em que você confie vai um determinado tempo. **Até na entrevista de competências você consegue levantar essas habilidades e mostrar para o cliente para ele ver se realmente quer desenvolver**, porque às vezes o cliente, nem sabe o que ele quer. Ele passa uma coisa que, na realidade, na hora que você manda o candidato, não é nada daquilo, por isso é importante a consultora, a psicóloga conhecer a filosofia, conhecer o cliente, o que ele quer até mesmo para você poder passar para o teu candidato, o mais fidedigno possível, **para que não aconteça aquela história, contratou foi lá e era totalmente diferente do que estavam pedindo**, daí o que a empresa vai falar? “A consultora não acertou”, **ou o candidato não tinha o perfil, entenderam errado, daí você começa a ver a rotatividade só naquela vaga**. Mas a vaga na área comercial é bem complicada, é uma mosca branca, porque é um profissional, o vendedor, a vendedora, a pessoa comercial que, na hora de uma seleção, pode ser muito boa, (eu já vi pessoas que nem são da área comercial de RH mesmo), para a pessoa vender, nossa, você compra o material, mas na hora que você vai ver ali na realidade, não tem nada daquilo, é bem diferente. Daí, começa nos três primeiros meses, uma é feito Brastemp, depois começa a “pifar”, ter os problemas, **mas acho que isso é de qualquer profissional, não só na área comercial, ainda tem aquele mito “Ah! eu vou ser melhor só para passar no período de experiência”, achando que não vai ser demitido**. Depois, pode relaxar, “agora eu já fui efetivado”, só que entra aquela coisa da estabilidade, não existe mais estabilidade, você está sujeito a qualquer momento ser dispensado, então, já é uma outra cultura que aos poucos as pessoas estão mudando também.

**Pesq. – Essa questão da estabilidade, vocês percebem que as empresas, as pessoas que estão no RH das empresas exigem ainda isso?**

Ent. – Exigem, mas não tanto tempo como antigamente, dependendo do cargo, 1 (um) ano, 2 anos de experiência, mas existe a exigência, sim. Sem contar que são dois extremos: os que são só temporários, que não têm estabilidade total, e estabilidade total. O empresário vai pressupor “Ah! É uma pessoa acomodada”, ou então, “Ah! Tem 10 anos de casa, será que é saudável tanto tempo?”, Isso que eles pensam, por que tanto tempo na empresa? Mudou totalmente a visão, não pode ser muito tempo. Tem que ter equilíbrio, antigamente, uma pessoa que passasse a vida toda na empresa era o melhor funcionário. Hoje em dia não, nem pensar, **se fica mais de 5 (cinco) anos já tem algum problema, principalmente no mesmo cargo**. Ontem, eu estava vendo no site da RPC, eu não me lembro da empresa, acho que era Copel, que eles iam abrir concurso porque eles tinham muitos funcionários se aposentando. Assim, essas pessoas, muitas vezes, trabalharam a vida inteira em uma ou duas empresas e se aposentaram lá, então, na realidade estão ocupando o espaço de outro profissional. Hoje, qual é a ideia? Alguém que está tanto tempo lá não se recicla tanto, hoje já tem tanta coisa nova e, de repente, ele não acompanha, a empresa não acompanha também. **Mesmo hoje, a gente ainda vê pessoas com esse perfil de querer estar numa empresa o resto da vida. Quando existe um treinamento, não participa desse treinamento, porque é perda de tempo e assim por diante**. Também tem o outro lado, você diz, olha você tem portas abertas, cursos, apareceu uma oportunidade de ver uma palestra, a pessoa não sai da inércia, daí, ela vai reclamar: “Ah! Porque eu não tive aumento; porque isso; porque a fulana foi para outro lado; por que a fulana foi promovida e não eu, que tenho mais tempo de casa? Por quê?” Mas só que a pessoa não vê o outro lado, porque ficou parado ali naquele ponto. **É como eu digo para os meus alunos, a oportunidade passou, agora, se você pegou ou não foi uma decisão sua, a vida é feita de acertos e erros e o profissional é assim. “Ah! Mas o outro subiu, porque é puxa-saco”, mas acaba não se reciclando. Às vezes, tem a descrição no mapa de competências, ele sabe o que tem que ser desenvolvido, mas ele espera que a empresa ou o gerente pegue na mão dele “Ó, venha fazer o curso”**. Eu já ouvi muito isso, “Ah! Mas a empresa nunca pagou um curso para

mim”. Mas, você fez alguma coisa, acompanhou? Não, “A empresa nunca pagou nada.” Hoje em dia não tem mais essa mentalidade. **Mas até nessa empresa em que eu conheci a Elaine, o dono da empresa, ele falava assim “Eu quero falar com o funcionário, por que ele quer fazer esse curso? Porque eu achei interessante. Ok, autorizado. Ou então: porque o RH está pedindo. Então, o gerente diz: “Não autorizo”, porque aquela coisa, eu estou disposto a aprender, então, autorizo. Não importava se o custo fosse 1.000,00 ele autorizava, mas a pessoa está disposta. Era interessante nos primeiros dias. Tudo é assim até na hora da seleção “Ah! Eu estou disposta a entrar nessa empresa”, fala bastante, vende, participa das dinâmicas, tal, chega na empresa “Ah! eu já consegui”.** Também outro lado que acontece, as pessoas criam fantasmas “Ah! Meu chefe, eu não posso chegar nele, eu vou escutar, ah! ele não vai deixar” , ou um funcionário que às vezes está desmotivado vai passar para outro “Olha, cuidado com o fulano”. Assim, cria-se uma barreira inatingível e, na realidade, você tem que saber filtrar, quem está te passando a informação, o porquê disso, até quando isso é verdade. Você procura fazer sua história diferente, pois cada um é uma pessoa.

**Pesq. – Só para finalizar. Hoje vocês acham que a concorrência é um fator que influencia demais? Até vocês já falaram no início que vocês estão com bastante empresas. Mas, cite duas ou três que, realmente, são concorrentes de vocês. Existem essas novas que vêm a ser concorrentes mas acabam não sendo porque ocorre algo assim “Ah! Fez uma vez seleção com ele e nada, vou continuar com a Keeper”.**

Ent. – Na realidade, é assim como tudo no mercado. Existe espaço para todos, porque é assim, você esbarra sempre com alguma. Por exemplo, hoje, concorrente, quem que a gente tem? Tem a Nossa, Gd9, RH Center, Foco, às vezes, Operativa, pois a gente sempre acaba tendo os mesmos clientes, porque é difícil o cliente manter aquela exclusividade

**Pesq. – Essa era a minha próxima pergunta.**

Ent. – Tem que existir uma competitividade saudável, isso é até importante, porque a gente, como consultoria, procura fazer um trabalho tão bom quanto. Para

nós, da Keeper não tem problema, se tem a consultoria XYZ, porque a nossa meta futuramente é ser a consultoria única ali dentro. Hoje o diferencial da Keeper são os profissionais e o que a gente está focando muito é ter os melhores profissionais, se a pessoa não está satisfeita vai procurar outro lugar. Você fornece ao teu cliente um atendimento de qualidade, personalizado, porque é isso que eles querem. Prestar um atendimento cada vez melhor é o que começa a diferenciar uma consultoria de outra. Você estar lá na empresa dele, ele ligou “Olha eu acho que ...”, **ele já começa a conhecer a tua voz, quando ele liga. “Olha eu sei qual é a tua vaga”** . Desde o atendimento ao candidato, porque ele pode ser um futuro cliente seu e, assim, ele também reclama, ele pode ir no nosso cliente e dizer “Olha eu não fui bem atendido lá”. É todo um atendimento diferenciado mesmo, é uma das coisas que coloca uma consultoria um pouquinho acima da outra e isso é algo que a gente está buscando aqui. Tecnologia não é tudo, pode ser o diferencial numa comercialização, mas na hora do trabalho quem vai estar ali dando a “cara a tapa” é o profissional da consultoria. Ah! posso ter a melhor tecnologia, só que se não tiver os melhores profissionais... sem contar que você não vai estar mexendo com máquinas, você não vai estar contratando máquinas, você vai estar contratando pessoas.

**Pesq. – Eu até perguntei sobre a questão da concorrência, justamente por isso, porque a gente sabe que tem concorrentes, que tem falta de ética, como a Elaine falou, as empresas estão com a Keeper, provavelmente e internamente sejam as mesmas concorrentes, são a Keeper e mais uma e mais dois, ou sempre a mesma.**

Ent. – Empresas que têm um volume, às vezes, ficam com um pouquinho de receio de que uma consultoria apenas não consiga suprir e até acontece, dependendo da época, você não consegue o número de candidatos necessário. Ela acredita que para ela é muito mais fácil ter duas, uma supre a outra, mas isso, com o tempo, como ela disse também, a gente vai conseguindo essa confiança e passa a ser única. Sem contar que, fora o comercial, nós temos clientes que nos levam para outras empresas, é um trabalho de 16 anos no mercado, o que a gente busca focar é fazer esse atendimento personalizado, estar junto do cliente. Muitas vezes ele

fala “É caro o teu trabalho”, mas por que é caro? O que ele acham que é caro não é tão caro, porque a outra consultoria está tirando de alguma forma esse diferente e, na realidade, o meu preço é igual ao dele. É questão de que, estando junto do seu cliente, ele vai te falar, ele vai dar o recado. **Às vezes, ele cobram mais baixo mas lá na hora do temporário, não paga tudo certinho, não desconta tudo certinho, daí lá no futuro...** Não existe milagre, os mesmos impostos que nós pagamos a outra paga, e a outra oferece custo muito inferior, alguma coisa está errada, **não é nem um lucro.** É porque na realidade, quando se fala em temporário, a pessoa fala: “Nossa!!! você vai tirar 80, 90, 100%.” Só que se você for ver o que a consultoria vai ter é muito baixo, porque a taxa é de quatro e pouco, que vai sobrar, o resto é para administrar. Administra, vai ter imposto, vai ter os encargos, vai ter um monte de coisa, e se está cobrando menos é porque alguma coisa não está sendo paga, vai sair na rescisão da pessoa, vai sair na fatura lá atrás, **daí é uma bola de neve lá para o futuro.** Comprometimento para empresa também com que ele acha que se exime, com a consultoria que contratou, e assim já aconteceram casos também, não é só a empresa “Ah! não quero mais a consultoria”, já teve casos da Keeper não querer atender o cliente, por motivos “Olha é desorganização, é falta de alguma questão interna da empresa” então já aconteceram casos.

## **ENTREVISTA 2**

### **Proprietária da Operativa - Gerente**

**Pesq. – Primeiramente, Ana, eu gostaria que você falasse um pouquinho sobre sua experiência profissional na área de RH. Por que você se decidiu pela área de Recursos Humanos? O que levou você para área de RH? Conte um pouquinho sobre essa experiência.**

Ent. – Bom, eu sou psicóloga de formação, depois fiz uma pós-graduação na área de Gestão de Pessoas, tenho formação na área de Psicanálise e uma formação na área de *Coaching*. Por que eu optei pela área de Recursos Humanos? Na realidade, no início da minha carreira eu tanto atuava na área de Recursos Humanos quanto na área Clínica, gosto muito e aprecio o trabalho clínico, porém a área de Recursos Humanos requer de nós competências que exigem mais atitude,

mais dinamismo, de realização, de colocar as coisas em prática. Foi isso que me chamou a atenção, pois é uma área mais dinâmica, mais prática em que a gente utiliza bastante os conhecimentos e informações da área de Psicologia de uma forma mais aplicada, isso que me trouxe para essa área. Além de que a Operativa era empresa da minha família, era da minha mãe, eu já tinha essa estrutura a meu dispor. Não entrei nessa área pensando que iria atuar na área de Recursos Humanos e acabei sendo envolvida por ela. Hoje, gosto muito e estou muito satisfeita com a atitude e com o direcionamento que eu tomei.

**Pesq. – Antes, quando você estava fazendo Psicologia, você trabalhou numa outra empresa na área de RH?**

Ent. – Sim, durante o período do trabalho aqui na Operativa, nunca me desvinculei totalmente, mas em muitos momentos eu prestei consultoria em outras empresas. Através da Operativa, nós fazíamos trabalhos e eu já fiquei trabalhando até um ano participando do RH de implantações, de reestruturação de sistemas de Recursos Humanos, de criar procedimentos nas áreas de RH, então, passei por várias empresas e fiquei alocada por um período dentro das indústrias, participando do RH institucional, como uma parte desse RH.

**Pesq. – Do seu ponto de vista, o que faz a empresa reestruturar o RH? Existem alguns fatores?**

Ent. – Eu acho que a reestruturação maior que as empresas sofreram nos últimos anos foi de passar de um RH formal, que tem que cumprir certas rotinas, para o RH mais estratégico, mais preocupado com as pessoas. Hoje, você vê cada vez mais que o RH se tornou o setor fundamental nessa questão de gestão das próprias pessoas na instituição, na parte de retenção, na parte de manutenção, na parte de desenvolvimento, quer dizer, hoje se espera que o RH esteja preocupado com tudo e envolvido nessas questões.

**Pesq. – Nessa sua experiência, tanto nas empresas quanto na Operativa, quais são os subsistemas que mais se desenvolvem, que as empresas esperam desenvolver, é a área de treinamento ou a área de desempenho?**



Ent. – O que a gente vê é que os Recursos Humanos acabam ocupando mais tempo na parte de Recrutamento e Seleção, desenvolvimento e na avaliação de desempenho. Essas são as três áreas que demandam mais do RH, nos critérios de Recrutamento e Seleção, principalmente aqueles que trabalham com volume grande de recrutamento, a gente vê que muitos profissionais de Recursos Humanos estão alocados nessa parte de Recrutamento e Seleção. A parte de Treinamento e Desenvolvimento, com certeza, é uma área bastante difundida dentro das empresas hoje. A parte de Desempenho, que hoje está cada vez mais estratégica, antes era mais focada na permanência ou não do funcionário na empresa (**só para que o funcionário permanecesse ou não dentro da empresa**). Hoje, ela está mais estratégica, fala dos talentos, da manutenção, dos potenciais e tudo mais. **Entre a gestão por competências também**, o mapeamento das competências é importante para a empresa, importante para o cargo, para a questão dos talentos, para usar os potenciais, os talentos médios, aquele que está se formando, que está terminando o período ou aqueles que não vão agregar muito valor à empresa.

**Pesq. – Em relação a essa mudança do RH, será por causa do fornecedor, do cliente, do concorrente que as empresas estão dando valor aos Recursos Humanos? Será que é uma exigência do mercado?**

Ent. – Eu acho que se tornou uma exigência do mercado sim, porque hoje já não cabe uma empresa que não esteja preocupada com essas pessoas, essa empresa já está, digamos assim, “fora de moda”. Há uma pressão do mercado para que as empresas estejam preocupadas com as pessoas, até porque é das pessoas que vem o grande diferencial que qualquer empresa pode ter. É aplicando as próprias inovações, as melhorias, as ideias que serão tão valorizadas num mercado tão competitivo quanto esse. Se alguém criar algo de novo, produto novo, serviço novo, é tudo que uma empresa quer, e isso vem de onde? Vem das pessoas. Eu acho que nessa linha de ver o que o ser humano pode oferecer para a empresa é do que elas mais precisam. Do que se tinha medo, alguns anos atrás, muitos anos atrás, e isso já mudou, era que as máquinas tomassem o lugar do homem e a gente vê que, muito pelo contrário, que os homens nunca foram tão importantes como estão sendo hoje. **Isso que tem a teoria das Relações Humanas, que é muito antiga e**

**só agora nós estamos vindo a acontecer realmente**, eu acho que é uma onda que veio pra ficar.

**Pesq. – E essa questão: A diferença se a empresa é familiar ou se é multinacional, isso está interferindo no desenvolvimento dos Recursos Humanos dentro da organização ou até na contratação de uma consultoria?**

Ent. – Como assim?

**Pesq. – Uma empresa familiar, ela ainda preza pela indicação no caso de um recrutamento, ou no caso de um desenvolvimento, para aqueles que estão mais próximos ou são da família. Na multinacional, é indiferente, então, vamos contratar um *coaching* melhor e vamos desenvolver um programa de treinamento para todos, até pela questão da qualidade.**

Ent. – Primeiramente, as empresas multinacionais têm as suas políticas de Recursos Humanos, de gestão de pessoas mais estruturadas, organizadas e sedimentadas, essas coisas acontecem de uma certa forma mais profissionalmente. Porém, nós vemos muitas pequenas empresas com uma gestão excelente, uma gestão profissional e uma gestão coerente que às vezes até estão mais preocupadas com as suas pessoas do que uma multinacional. Então, eu acho que tem os dois lados, com certeza a multinacional tem políticas mais definidas, os procedimentos fazem por consultoria, já contratam e já têm tudo certinho como vai funcionar. As pequenas empresas, por outro lado, até por não ter as coisas tão definidas, às vezes, criam situações tão criativas, tão diferentes, que acabam resolvendo da sua maneira.

**Pesq. – A questão da ISO, com relação ao plano de cargos, é um fator que influencia bastante na implantação do plano de cargos e salários e até está na norma. É um fato que realmente as empresas estão querendo implantar o plano de cargos para valorização do seu funcionário e não para cumprir uma norma?**

Ent. – Veja, na Norma ISO, não é específico que é necessário que haja um plano de cargos. Ela fala muito de avaliar as competências, de saber se todos têm

consciência de suas competências. Eu não me lembro de algum caso em que o cliente chegou aqui e pediu um plano só para cumprir a Norma. É difícil, geralmente, tem uma finalidade além, uma vontade de realizar e promover o crescimento, de trabalhar com a manutenção das pessoas que estão lá, com a motivação. Acho que quem faz só para cumprir a norma não contrata uma consultoria, geralmente, já faz uma coisa mais simples.

**Pesq. – Por que, normalmente, a gente vê em pesquisas, que principalmente na gestão da qualidade, acabam fazendo assim, e até é uma curiosidade, se eles contratam uma consultoria.**

**Ent. –** É, eu, nos últimos anos da Operativa, não consigo me lembrar de uma empresa que chegou aqui para fazer a implantação de cargos e salários só para cumprir a ISO. Não acho que a maioria tenha feito também para isso, geralmente, é a gente quem bate ali na porta e é o RH que tem que correr atrás do prejuízo, mas eles acabam pensando muito na retenção das pessoas, na parte de recrutamento, na parte de manutenção dos profissionais que estão ali há tempo, como está o mercado, de que forma eles vão motivar quem precisa continuar lá dentro. Ainda há uma ferramenta que é vista por todos, como benefícios, **ela vai auxiliar em todos os outros**, e o funcionário gosta quando a empresa tem plano de cargos e salários, porque ele sabe que vai ter esse benefício.

**Pesq. – Em relação, você já falou do RH estratégico, claro, a Operativa participa bastante de alguns setores das indústrias e você verifica assim que realmente o RH está em todas as empresas. Está sendo estratégico, ou só na multinacional, naquelas maiores como Renault, Volkswagen, que tem um outro papel, ou nas pequenas empresas também?**

**Ent. –** Eu acho que são poucas as empresas que têm só o RH ali, o departamento de pessoal, acho que está todo mundo preocupado em realmente desenvolver algo, desenvolver as pessoas, ampliar. A gente tem pequenas empresas que fazem treinamento, que investem, que estão preocupadas em desenvolver, que estão avaliando, que estão fazendo processo de *feedback* contínuo, não são só as grandes empresas que estão fazendo isso. Claro que as

grandes têm uma coisa mais prática e cultural, mas tem muitas que começaram a se mexer depois que o ramo automotivo chegou. Algumas empresas se mexeram, antes disso estava todo mundo muito parado no nível do DP, do RH mais tradicional. **Até como se fosse uma forma de sobreviver no mercado**, porque os candidatos começam a querer um determinado ramo, as empresas têm coisas diferentes, coisas a mais, os benefícios, então, começa todo mundo a se mexer em cadeia.

**Pesq. – A princípio, era mais essa questão, algumas perguntas, até no início você falou da sua vida profissional e disse muito dessa questão do que a Operativa é hoje, de como é a atuação dela.**

Ent. – É, a Operativa fez vinte anos no ano passado, esse ano vai fazer vinte e um anos de empresa. Nós temos a matriz, que é a sede em que nós estamos, temos uma sede administrativa, onde fica o departamento de pessoal, financeiro e comercial, nesse prédio que você pode ver daí, o prédio da Claro. A gente tem um andar ali que é a parte administrativa, temos uma filial da Operativa na Cidade Industrial, por falta de atender os nossos clientes da região, temos uma filial em São José dos Pinhais que fica dentro do Parque Industrial da Audi, que atende ao ramo mais automotivo e temos uma filial em Jaguaraíva que fica no interior do Paraná, um ramo mais de ateliê de madeira. Os nossos serviços são os que eu acho que você já conhece: recrutamento e seleção, trabalho temporário, terceirização, plano de cargos e salários, treinamento, pesquisa de clima, avaliação psicológica e a área de RH.

### **ENTREVISTA 3**

#### **Gerente de RH da FGV e Professora UP**

**Pesq. – Eu gostaria que você falasse um pouquinho da sua experiência profissional, como que você entrou na área de RH, por que você escolheu essa área de RH?**

Ent. – Eu sempre brinco, até com os meus alunos, que eu caí de paraquedas no RH, eu sou psicóloga e na época eu me apaixonei por Psicologia Hospitalar, eu fiz vários estágios no HC, no Evangélico e queria muito essa área. Quando eu

terminei a faculdade, eu tive oportunidade de ir para a Itália para fazer uma pós, uns cursos de pós e fiquei quatro anos lá. Quando eu voltei, foi bem no momento em que as montadoras vieram para Brasil, para o Brasil não, desculpe para Curitiba: a Chrysler, a Renault e a Audi. Com essas montadoras, todas as fornecedoras vieram atrás. Eu, com a minha clínica aberta, acabei respondendo a um anúncio de jornal em busca de uma psicóloga que falasse italiano e fui atrás desse *job* que a princípio era para ser um trabalho temporário. Era para a Operativa, que estava fazendo a seleção de algumas... , da Comaldi, de algumas prestadoras de serviço que iriam trabalhar com a robotização da Renault e da Audi e é uma empresa italiana. Eles estavam com dificuldades na seleção dos profissionais porque os diretores só falavam italiano e os engenheiros, que foram para a Itália para aprender a tecnologia e trazer para o Brasil. Na época, tinha só três robôs aqui em Curitiba, hoje tem vários. Eu entrei para fazer um trabalho temporário no início, continuei também com a clínica e aos poucos fui me identificando pela praticidade, porque a clínica é mais instável para a gente. Hoje, eu gosto, caí de paraquedas, mas acho que fiz a escolha certa, eu gosto do que eu faço e, a partir daí, entrei para fazer um trabalho temporário e acabei ficando oito anos trabalhando principalmente com as montadoras. Eu vi toda a construção, o início delas, cheguei a ir até a terraplanagem, colocar meu pé no barro, **para fazer a seleção**, dos engenheiros que iriam trabalhar na montagem, principalmente, dos robôs.

**Pesq. – Você acha assim que entrou na área de RH mais pela internacionalização, por essa questão da globalização ?**

Ent. – Sim, o idioma foi o fato propulsor, **foi fundamental**, não era nem o inglês, foi o italiano, porque o inglês parecia mais fácil de você encontrar, mas mesmo hoje, eu acho difícil, trabalho com seleção, eu acho difícil achar profissionais na área de RH com inglês, mas ali, em particular, era o italiano, porque os diretores não falavam português. Os candidatos não falavam italiano e eu fazia a seleção, inclusive, na entrevista, eu fazia a tradução, a intermediação, ou seja, eu trabalhava muito diretamente com os diretores dessas empresas.

**Pesq. – Você acha que essa questão da internacionalização, ela afeta hoje nas práticas de RH?**

Ent. – Eu acredito que sim, porque, na verdade, eu vejo que as práticas de RH, elas fazem parte de um modelo de gestão que mudou, não só em RH, em outras áreas também, mas o RH tem que ter um olhar estratégico. Eu vejo o RH como um agenciador entre os interesses da empresa e os interesses do funcionário, buscando aquela relação de ganha, ganha, e, se eu vejo pela perspectiva da empresa, a empresa quer competitividade, a empresa quer produzir muito com pouco custo, ela tem que ser rápida, ágil, ela tem que estar pronta para mudanças. Tudo isso não acontece sem o funcionário, ou seja, a empresa tem três grandes recursos que ela administra: os recursos físicos, os recursos tecnológicos e os recursos humanos e os humanos são os únicos autogerenciáveis, necessários para gerenciar os outros dois, por isso, eu acho que RH tem tudo a ver com esse novo modelo, com a globalização e com as práticas de internacionalização, porque isso é fato.

**Pesq. – Essa questão de você ter trabalhado numa consultoria e hoje estar numa empresa como a FGV, que prepara profissionais, até também, executivos, para o mercado cada vez mais competitivo, como que você compara trabalhar numa consultoria e trabalhar numa empresa hoje, na parte profissional?**

Ent. – Eu acho que a consultoria... às vezes, quando a gente está na consultoria, a gente tem alguns preconceitos, mas eu acho que a consultoria te dá uma visão muito boa de mercado, porque você conhece todas as áreas das empresas um pouquinho. Hoje eu me sinto um termômetro, se você me fala um nome de uma empresa, eu já sei quais as características dela, eu já conheço um pouquinho sobre os modelos de gestão, eu já sei quem se adapta, quem não se adapta, porque esses anos todos me ajudaram a ter uma visão crítica disso. É diferente de você trabalhar numa única empresa, de você ter uma visão de um único segmento, então, a consultoria ela te prepara, te dá uma visão global boa.

**Pesq. – Que preconceitos são esses? Em relação a quê?**

Ent. – Várias vezes, enquanto estava trabalhando em consultoria de Recursos Humanos, falando mais em Recrutamento e Seleção, eu já escutei algumas empresas colocando que quem trabalha em Recrutamento e Seleção não tem o mesmo pique de uma organização que não é de Recrutamento e Seleção, não tem a mesma agilidade, não tem uma visão ampla. Geralmente, é uma empresa pequena, no máximo de médio porte, não tem a mesma visão de gestão, ou mesmo modelos mais sofisticados de gestão. Vejo que algumas empresas percebem que essa pessoa não tem essa agilidade, e hoje eu vejo que é o contrário, a gente aprendeu a ter essa agilidade porque tem que trabalhar com dez mãos ao mesmo tempo, tem que trabalhar com várias empresas, com várias culturas, com várias cabeças diferentes ao mesmo tempo.

**Pesq. – A organização não é só focada numa única prática, você trabalha com várias práticas. Hoje, aqui na FGV, quais são as práticas que, além de recrutamento e seleção, você desenvolve? Avaliação de desempenho plano de cargos, quando você entrou aqui já existiam essas práticas?**

Ent. – Não, não existia nada, eu entrei para montar, para estruturar, já houve até um tempo atrás, mas era mais departamento de pessoal. O que tinha aqui era uma área administrativa que cuidava das questões de departamento de pessoal, que era *foil demiquish*, rotinas trabalhistas, aí quando eu entrei ... continuo com recrutamento e seleção, apesar de que terceirizo isso também, tem algumas consultorias que me ajudam, mas o principal trabalho, que foi duro aqui, que foi difícil, foi o de mudança cultural. Nós tínhamos várias áreas, vários departamentos como se fossem pequenas empresas, dividindo um aluguel de um espaço aqui, então, foi um trabalho árduo. Hoje nós temos uma coisa que até foi apresentada na ONU, como um trabalho de referência, que é o Desafio ISAE, uma gincana em que a gente fez os funcionários descobrirem qual o nosso negócio, qual a visão, qual é o valor agregado dos nossos produtos. O que o nosso cliente compra? Ele compra o MBA ou ele compra o sucesso profissional Network? Nós fizemos uma primeira rodada em 2009, para ele conhecer o negócio, ou seja, era uma gincana com oito grupos e, toda quinta e sexta feira, eles tinham que fazer uma apresentação criativa. Vieram ideias maravilhosas e cada um apresentava do jeito que achava que deveria

apresentar, tanto que esse ano a gente repetiu. Nós estamos implantando..., não é uma área de RH, sou eu que estou conduzindo isso, uma área de qualidade aqui, implantação dos processos de qualidade. A gente repetiu o Desafio ISAE e dessa vez com foco em processos de qualidade e sustentabilidade. A primeira rodada já foi, era mais um trabalho de nome de equipes, eles têm um slogan, têm uma musiquinha e neste final de semana, na quinta e sexta, são as primeiras apresentações. A cada três semanas, eles apresentam alguma coisa e o tema agora é o que é um processo, qual o papel da qualidade numa organização competitiva. Então, cada um está descobrindo, está estudando e vêm fazendo apresentação de uma forma criativa e esse trabalho foi inclusive apresentado na ONU, como um trabalho de destaque aqui, foi bem bacana. Aí tem avaliação de competências em que a gente substitui avaliação de desempenho. Nós temos a Gestão por Competências, então, temos avaliação de competências; pesquisa de clima; nós temos aqui um programa de PDG; programa de desenvolvimento de gestores; programa de treinamento com foco bem comportamental para mudança de cultura. Em 2009, a gente trabalhou bem forte com gerência para deixá-los preparados para agora, em 2010, trabalhar forte com todos os funcionários. Os gerentes continuam, mas os funcionários vão começar a praticar, **é desenvolvido com os funcionários**, exatamente, começa a descer a pirâmide, começou de cima para descer.

**Pesq. – Essa questão do desenvolvimento dos funcionários. Existem fatores externos influenciando, ou é a própria organização, no caso, você como gestora de RH que quer implantar essa política, essa cultura de desenvolvimento?**

Ent. – Eu acho que é uma necessidade. Como eu comentei, não existia RH, existia uma cultura muito “arraigada” aqui; uma cultura em alguns momentos de funcionalismo público Eles viam muitos os seus direitos, os seus direitos, os seus direitos, e faltava um pouquinho de engajamento, de comprometimento. Outro dia, a gente achou um absurdo isso, eu vi um aluno perguntar onde era o auditório e o funcionário não sabia onde era o auditório, um espaço que é pequeno aqui. Então, a gente percebeu ... foi uma coisa do RH aqui e muito forte da diretoria, que é para romper paradigmas, haver mudança de modelos mentais de estrutura.



**Pesq. – Até por estar numa organização que é de ensino de preparação, pelo que você está dizendo, havia a contradição de preparar os profissionais, os alunos para serem profissionais de sucesso, mas internamente não existia isso.**

Ent. – É, não existiam processos estabelecidos realmente aqui, não existia uma gestão organizada, existia uma gestão artesanal, cada um criava suas planilhas, seus controles. A gente ficava muito na dependência dessas áreas, porque se essas pessoas saíssem da organização, perdia-se tudo. Hoje nós estamos trabalhando qualidade e processo, nós procuramos explicitar aquilo que é tácito, mudança cultural, e treinamentos técnicos, treinamentos motivacionais, **e, no caso, desenvolvimento desses gestores para desenvolverem sua equipes futuramente também.** É começar de cima para baixo. No ano passado, a gente trabalhou forte em temas que nós trabalhamos com gestores e que neste ano vamos trabalhar com os funcionários. A gente está com gestão de projetos também, então, tem um material bem bom, estou abrindo aqui para você ver um *slide*. Vou mostrar um pouquinho como que funciona, como é o projeto.

**Pesq. – Como é a parte de plano de cargos e salários?**

Ent. – Nós temos aqui a gestão por competências, teórica, na prática é mais difícil de acontecer, porque o cargo está muito enraizado, mas a gente não tem uma estrutura de cargos, nós temos uma estrutura de competências. Nós temos seis níveis hierárquicos, que são: inicial, intermediário, avançado; especialista, que são os coordenadores e os gerentes; tático e estratégico, que é a diretoria. Dentro de cada um desses níveis, nós temos escalas salariais, faixas salariais, mais ou menos cinco faixas em cada um desses níveis hierárquicos. A princípio, a gente implantou o ano passado, é um projeto de aprendizado ainda, a princípio, a gente vai fazer avaliação das competências, ou seja, ver se as competências exigidas pelos cargos o colaborando tem, ou não tem. Dentro do programa de desenvolvimento, tem outra questão que a gente faz aqui, essa está tendo uma boa repercussão. No começo, os alunos reclamaram, os alunos não, os funcionários, mas agora está bacana. O funcionário aqui tinha 90% de desconto para fazer os nossos MBAs, mas a gente percebeu que muita gente fazia por fazer. Aí, faltava, não via o valor que o MBA

proporcionava, então, nós criamos um projeto em que todo funcionário, que queira, vai ter um desconto, não de 90%, mas sim de 80%, só que ele tem que fazer um projeto para uma melhoria aqui no ISAE. Ele vai estudar, vai estruturar um projeto, vai implementar essa melhoria, assim, excelentes projetos nasceram e durante a conclusão do MBA, após quatro meses, tem que ser colocado em prática. Tem umas coisas bem bacanas.

**Pesq. – Como vocês definem essas competências?**

Ent. – Foi feito... eu não entrei nessa época, quando eu entrei isso já tinha sido mapeado, eu peguei o finalzinho, foi contratado um consultor que formou um grupo, chamado grupo de modelagem, com uma pessoa de cada área. Eram feitas reuniões periódicas em que foram discutidas todas as áreas, sobre as competências técnicas, sociais e comportamentais necessárias para cada área e dentro de cada área em diferentes níveis. Hoje, eu tenho as competências de todas as áreas, nós tivemos uma primeira rodada só de treino de testes no ano passado e de avaliação de competências, sem promessa de aumento de salário nada. Este ano a gente vai fazer a segunda e a ideia é quem mostrou que aumentou, desenvolveu competências do ano passado para este ano, que, de fato, está entregando mais resultados para a empresa, esse vai ter um reajuste na remuneração. Em paralelo a isso, foi implementado o PAR (Programa de Alavancagem de Resultados), que é um programa de participação nos lucros, no final do ano, atingindo as metas corporativas, 70% das metas corporativas, 20% das metas de equipe e 10 % das metas, no caso dos líderes, tendo uma avaliação boa dos seus liderados, pode ganhar de 1 a 4 salários dependendo dos níveis hierárquicos. Desses níveis que eu te falei, você pode ter um 14.º salário, que corresponde de 1 a 4 salários, pode até ser mais, se a gente ultrapassar a meta pode chegar até 8 salários, mas são metas ... para chegar a 8 salários tem que ultrapassar bastante, tem que atingir alto.

**Pesq. – Como você verifica, no geral, não só aqui, até você falou da mudança organizacional aqui, provavelmente, teve algumas resistências, mas assim, a visão das organizações em relação ao departamento de recursos humanos, dentro das empresas, pela sua experiência em consultoria, você viu várias empresas multinacionais, empresas familiares, como que é a visão dos**

**dirigentes em relação ao RH estratégico ou você ainda percebe que existem resistências?**

Ent. – Não, eu acho que não. Até aqui, eu senti um pouco isso também e, às vezes, eu percebo que as empresas veem o RH como uma atividade meio, que traz despesas, porque treinamento é despesa, tudo que a gente quer fazer, geralmente, traz despesa e a linguagem para falar com o dirigente é números, planilhas que tragam números. Às vezes, eu vejo pouca abertura de algumas diretorias, eu já tive isso, ainda bem que não mais, que acaba não permitindo algumas ações dentro da empresa, porque, entre aspas, gera custo e, na verdade, não é custo é um investimento.

**Pesq. – Você percebe que a grande maioria ainda está nesse ponto de gerar custos?**

Ent. – Não sei, eu não sei, se eu tenho informação para dizer a grande maioria, mas eu vejo uma boa parte ainda, não sei te dizer, se é a grande maioria.

**Pesq. – Você já sofreu essa dificuldade e hoje você está conseguindo mudar?**

Ent. – Sofri, sofri várias coisas, cheguei até a ... lembro que, pequenas ações, por exemplo, uma vez no dia da mulher eu estava fazendo uma palestra e eu ia colocar as mulheres numa sala, a gente ia colocar pétalas de flores no chão, uma coisa de dez, quinze minutos, fazer um ânimo, alguma coisa assim, e eu tive que mandar embora porque quando eu fui comentar com a diretoria “Não, o que você está fazendo aqui? Vai tirar as pessoas da sua área de trabalho, elas têm que trabalhar”. É **uma coisa bem cultural**, só que o fato de ter alguém na frente do computador não quer dizer que ela está trabalhando, ela pode estar de corpo presente, mas a alma ausente. Hoje, já mudou tanto! O Desafio ISAE mudou, porque a mudança que aconteceu na diretoria foi grande. Hoje, aquilo que lá atrás eles diziam que era rococó, eles me pedem para fazer e eu não dou conta de toda a demanda de coisas que tem para fazer, tudo que eles pedem para mim, estou fazendo. **Então, tem um ponto positivo aí para o RH já**, que eu coloco como coisa

importante, é ter persistência, não desistir, não dizer: “Não aqui eu não vou conseguir fazer nada”. Se você desiste, você deixa de ..., tem que ter persistência, tem que ter a linguagem certa para falar com a diretoria, dar um jeitinho. Não conseguiu de um jeito, dá uma mexida, faz um pouco diferente, vai por outro caminho, vai para o mesmo lugar, mas por outro caminho, e aí a coisa dá certo. Agora, aqui, eu tenho uma particularidade que é diferente da grande maioria, sobre uma época em que não existia o RH, os diretores vêm de uma realidade de uma instituição pública, não é de empresa privada. Tem toda uma cultura que tinha que ser trabalhada aqui, que nunca teve gestão de pessoas em vários momentos... teve um momento em que tinha uma pessoa, mas o foco era rotineiro, era departamento de pessoal. Então, eu acho que tive um muro maior assim do que das empresas que já têm essa cultura, em que já existe um RH profissional, aqui a gente está profissionalizando ainda.

**Pesq. – Essa tua vivência ... até na academia, dando aulas tal, você consegue perceber, entre uma empresa familiar e uma empresa multinacional, se há diferença entre a parte de gestão de pessoas, não sei se pode responder, mas é uma curiosidade.**

Ent. – Eu não sei se é..., eu não vejo na academia, mas eu vejo ... Eu acabei de vir de uma empresa familiar e as consultorias, onde eu trabalhei, as duas eram empresas familiares, e o que eu percebo é que não importa, se você é familiar ou se você não é familiar. Se você quer ser competitivo, você tem que profissionalizar o teu modelo de gestão e as duas empresas, onde eu trabalhei, estavam profissionalizando, as duas com sistema de ISO 9000, as duas com sistema integrado de folha, eram empresas, uma média, outra pequena, mas com gestão profissional. Eu acho que quem manda é o mercado, para quem quer sobreviver num mundo competitivo, não vejo tantas diferenças. A diferença está para o funcionário que, numa empresa, dependendo do nível, foi o que me fez sair, você não tem mais para onde crescer, o lugar do dono, da dona você não vai pegar, não vai conseguir, não é?

**Pesq. – Você consideraria que a ISO, os fornecedores, os clientes, eles cobram essa questão? Exercem algumas pressões?**

Ent. – Eles cobram, exatamente, eles cobram essa questão e, então, essa foi a estrutura de 2009, eu já vou te mostrar tudo ... esse aqui é o que a gente fez... só o cronograma, então, a gente fez um módulo comportamental forte, trouxe SBDG, até não quero falar SBDG, mas eu busquei lá o que era todo um programa comportamental. Tem aqui partidos gerenciais, processos grupais, desafios da aprendizagem organizacional e alguma coisa técnica também, gestão de projetos, gestão de indicadores. Isso a gente não conseguiu fazer o ano passado aqui, ficou para este ano, já estão em busca da excelência em equipe comportamental também, equipes de alta *performance*. Algumas coisas não aconteceram de fato porque o trabalho já vem personalizado e com o tempo a gente foi mudando de direção.

Pesq. – **Conforme a necessidade foi surgindo vocês foram trabalhando também.**

Ent. – É, alguns focos a gente mudou, a gente trabalhou muito questões como sabotagem interna aqui, análise transacional, foi bem bacana, foi todo um projeto que a gente fez para o ano passado, que era técnico da área comercial, que era bem forte em inglês, a gente trouxe um professor de inglês na hora do almoço, Excel. Mas eu quero te mostrar o projeto para você conseguir entender melhor as vertentes. Está aqui o projeto que eu apresentei o ano passado para eles, aqui a programação de gestores, o porquê desse programa, o porquê do desenvolvimento. Quanto ao orçamento total, até para conseguir essa aprovação, eu dei uma chorada para conseguir alguns descontos, aí este ano eu prometi que não ia dar tantos descontos, agora eu vou ter que cumprir.

Pesq. – **Tudo isso também pela competitividade?**

Ent. – É... tem programa T, tem formação de líderes com PDG e *Coaching*, nós temos uma profissional que faz *Coaching* para os nossos gerentes, líderes, não para todos, mas para aqueles que a gente percebe que está precisando mais do que os outros. Na verdade, todo mundo está precisando, mas quando tem alguém assim, **com uma disfunção, não mais com um problema**, com um *gap* maior, hoje eu tenho três pessoas fazendo, uma em Londrina e duas aqui. Tem a capacitação técnica em idiomas, em inglês, já que nós somos uma empresa que tem um núcleo

de ações internacionais, então, tem que ter pessoas com outro idioma forte na área comercial e atendimento focado para a área de qualidade, não só atendimento externo no geral. Na verdade, é um programa de qualidade, daí o exemplo de competências ISAE, porque eu coloquei as interrogações aqui, porque vai depender da avaliação de competências, da avaliação de desempenho. Eu sei de cada área, os *gaps* que cada área tem, lá atrás eu não sabia, quando eu montei esse esquema, eu não sabia. Nós já sabíamos que, na gestão de pessoas, a questão da legislação trabalhista, nós tínhamos motivos, por exemplo, porque não fizeram no horário de almoço. A gente percebeu que era um curso que a gente deveria fazer tanto que nós fizemos alguma coisa de atualização no ano passado. A gente percebeu que faltava um pouquinho de *marketing* educacional, aí eu teria o resultado de todas as avaliações para eu montar uma ação de desenvolvimento em cima disso. A integração com os novos colaboradores, eles entram e encontram a gincana Desafio ISAE, que era para ser uma coisa pequena, era para ser só uma integração interna das equipes mesmo, para durar só um mês no primeiro ano, e a gente foi mudando, foi reformulando e no ano passado durou... começou em julho e foi até dezembro. Foi muito bom, muito bom e foi através da gincana que eu consegui convencer a diretoria, mostrar para a diretoria a importância do RH estratégico. É de se pensar, não eram só rotinas trabalhistas, era muito mais do que isso, muito mais porque eles viram a evolução, o crescimento dos profissionais, o engajamento, o comprometimento com a empresa, daqui surgiu o Desafio ISAE. Depois, a gente batizou, deu o nome, eu te mostro o projetinho de Desafio ISAE. O programa de educação continuada que nós temos, os nossos MBAs fazem e eles têm que apresentar um projeto para poder fazer. Na graduação, nós pagamos para todo funcionário que estava estudando até... 50% do curso ou um salário mínimo, todos têm direito, desde que tenha seis meses de casa. Se tem algum curso, uma pós que não tem aqui, por exemplo, uma coisa importante para a gente, a gente paga também até 80%, se for mestrado até 75%. Eu entrei aqui e o ISAE/ FGV está pagando para mim 75% do meu mestrado na Positivo, e se for outra pós, daí até 50%, se não existir aqui. Se tiver aqui, daí, a gente não vai pagar lá fora, é claro, aqui é bem mais tranquilo e tem prestigiar o nosso, mas se tiver algum tema que não tem aqui pode ser pago. Hoje os únicos que utilizam isso são as pessoas que fazem mestrado ou doutorado, eu e mais uma mestranda em Educação na PUC, tem mais

uma que defendeu no início do ano na PUC, e tem uma pessoa fazendo doutorado em Portugal, nosso superintendente. Esse é o programa de desenvolvimento que nós temos, a gente trabalha todos esses eixos, **bem interessante**, todos esses eixos. A gente trabalhou aqui ... veja que a gente fez um *link* com as estratégias, a gente trabalhou com o Balanço Coacar, um pouco dos objetivos, só que aqui a gente mexeu, a gente ampliou, **antes era pequeno, de repente se tornou ...**, foi crescendo. Se você olhar lá em cima, não coloquei aqui, mas a gente colocou como *link* o Balanço Coacar ou seja, se eu estou treinando e desenvolvendo as pessoas para que elas possam melhorar os processos, que vão atender melhor o cliente, melhor. O cliente, a gente vai ter o resultado melhor, deixa eu abrir agora o Desafio ISAE ... aqui também foi em cima do Balanço Coacar, mesma coisa, só que a gente ampliou. Você conhece um pouco do Balanço Coacar?

**Pesq. – Sim.**

Ent. – Na perspectiva de aprendizagem e crescimento, esse aqui foi um trabalho de sensibilização para mostrar, já foi melhorado, foi em agosto que começou, foram dois módulos. No primeiro módulo, foi o nosso negócio de agosto a outubro. Todas as semanas eles tinham que apresentar, toda sexta-feira, eles ralavam, no início, eles reclamaram muito, porque não tinham tempo, mas depois eles mesmos gostaram. Aí, nós dissemos que teria uma cenoura lá na frente, uma brincadeira que seria uma premiação para os melhores grupos, marcou muito essa questão da cenoura, tanto que um dos grupos se chamava Em busca da cenoura perdida. Foi bem legal. Aqui, a estruturação é a equipe de suporte que decide, que cria as tarefas, uma equipe de facilitadores. São só coordenadores e gerentes que participam, porque, na realidade, é uma maneira de todos eles se desenvolverem, não é porque eles são coordenadores que eles sabem de tudo. Tem coordenador que também está precisando desenvolver, aprender e o facilitador, ele faz parte da equipe, ele é da equipe, mas é uma pessoa que traz um ... com a gente, que traz algum problema, é um orientador como se fosse para gente lá na dissertação. Temos oito grupos, Londrina participou à distância, grupos diferentes. Nós fizemos sorteios dos grupos para que não tenha mais de uma pessoa da mesma área em cada grupo, áreas que têm mais de oito pessoas pode ter mais de uma pessoa, os

outros não. O papel do facilitador é de sistematização, de verificar o conteúdo e nós que éramos da equipe de suporte éramos as pessoas que poderiam dar as respostas ao grupo, ou pessoas mais velhas, ou que já têm uma posição mais estratégica dentro da empresa. E suporte oferece conteúdo, formatação, por sorteios, as tarefas tinham que serem apresentadas todas as quintas e sextas-feiras da 13h30 às 15h30.

**Pesq. – Agora eu estou me lembrando, é como se fosse o programa do Roberto Justus, aquele das atividades não claro com aquele porte ...**

Ent. – Eu não sei, nunca assisti ao Roberto Justus. Todo mundo me pergunta, os meus alunos me perguntam, mas eu sempre estou dando aula, **eu comecei a assistir por causa dos comentários dos alunos.** Eu quero fazer, eu preciso fazer isso também.

**Pesq. – É toda terça e quinta, começa às 23h30 e vai até 24h. Ele tem grupos, é claro, que tem outro foco, mas... são grupos que têm tarefas a serem cumpridas, seja de *marketing*, seja de vendas, claro que o foco é para instituição.**

Ent. – Aqui também, eles têm que cumprir, aqui o foco é gestão do conhecimento, na verdade, é construção do conhecimento coletivo. Cada grupo tinha 20 minutos, com 10 de debate, depois, uma conclusão. Os critérios de avaliação, nós do suporte dávamos uma nota de 0 a 10 para cada um dos itens, podia ser cartaz, música, e foi muito ... A gente descobriu vários talentos aqui dentro. O primeiro tema foi negócio ISAE, eles tiveram que descobrir qual é o negócio da FGV, do ISAE/ FGV, porque é diferente da FGV, tem coisas que nós temos que a FGV não tem. A gente coloca, por exemplo, perspectivação, então, o que é isso? Qual é o nosso produto? O que a gente vende? Vende o MBA ou a gente vende *network*? A gente vende sucesso profissional, ou a gente vende a chance de mudar de emprego? Quais são os nossos atributos e diferenciais? A gente dividiu em três semanas com quesitos diferentes, e o seminário final, que foi uma conclusão de tudo isso aqui. O módulo dois era mais vestindo a camisa missão, visão, valores, se bem que houve uma mudança. A primeira tarefa foi: você sabe quem somos? Conhece



a nossa história, nossa caminhada? Qual é o nosso negócio? Onde atuamos? Sabe quais são os clientes? O que o cliente espera da gente? Como é a nossa estrutura? Como é a nossa relação com a FGV no Rio e em São Paulo? Eles foram buscar as respostas ... trouxeram para a gente de forma muito criativa, você tem ver os vídeos que eles apresentaram. Eles fizeram montagem, eles trouxeram o Brad Pitt com a Angelina Jolie numa dublagem, como se eles estivessem conversando com a gente aqui. Foram trabalhos assim muito bons, fizemos um *e-mail* Desafio ISAE com o nosso mascote. A gente escolheu o nome Isael, por causa do ISAE, foi uma votação do grupo, e ele tem o *e-mail* dele e toda a informação do Desafio sai nesse *e-mail* do Isael. Como se ele estivesse conversando com os grupos, exatamente, e eles fizeram músicas, paródias, olha que linda, as paródias Os caçadores da cenoura perdida é da Ivete Sangalo, nós íamos gravar em cd essas músicas, no ano passado, mas na correria não deu tempo. **Bem legal.** Fizeram uma paródia com várias ... trouxeram temas diferentes da Ivete Sangalo, ficou muito bom, cantando assim, ficou muito divertido, muito bom. **Era legal gravar mesmo o cd, não é?** Esse aqui foi dos caçadores, ele tiraram o primeiro lugar e, no final, a gente deu uma máquina fotográfica digital para eles, para o segundo lugar um DVD e para o terceiro lugar, um jantar. **Daí, eles se sentem comprometidos e também conhecem o que é, porque a maioria, como você falou: qual é o nosso papel, será que é um *networking* , é o sucesso profissional ou é só vender uma MBA? Só um curso a pessoa vem faz, encerra e nunca mais.** O legal é que a construção é coletiva, nós poderíamos ter feito um treinamento, aquele treinamento tradicional, alguém lá na frente falando. Só que a gente sabe, acho que você já estudou isso também, você não aprende tudo, a gente aprende muito mais quando a gente ensina, então, hoje eles ensinam, para eles ensinarem, eles vão ter que estudar, eles vão ter que aprender. **Até aquela questão como estava na fase de mudança cultural também tinha aquela coisa, alguém falando sobre isso eles podiam não acreditar, resistência, “Não, mas isso não acontece ”.** Há mais isso aí, como a gente sabe, em alguns treinamentos acontece das pessoas já estarem desmotivadas. **Você vai lá fala, fala, fala e não atinge resultado nenhum, exatamente, então essa participação mesmo é bem bacana.** É uma coisa boa que a gente percebeu. No início, eles não gostaram porque eles sentiram que era obrigação, que era uma coisa ... o que moveu eles um pouquinho ... Eles

trabalharam, fizeram, mas era um pouco de receio porque a diretoria ia estar presente, ia estar avaliando e eles se sentiram na obrigação de ter que fazer e também tinha muito aquela coisa da cenoura “vou ganhar um presente”. No começo, foi meio competitivo, mas no segundo, terceiro encontro, isso foi se encolhendo, e pelo relato deles o prêmio deixou de ser importante, eles queriam saber a próxima tarefa e passaram a valorizar o processo. A reunião deles, o encontro deles querendo saber o que o outro grupo vai fazer, a criatividade, então, a gente percebeu a mudança. O que no começo era uma reclamação de todos os grupos, porque a gente estava tirando eles do trabalho, diziam “ A gente já tem tanta coisa para fazer, mais isso para fazer”, e também quem fez, fez po que a diretoria estava presente. Uma obrigação, exatamente, ou então porque vamos ver o que vai ser essa bendita cenoura. Já no terceiro encontro isso foi mudando e eles viram que mudou, eles perceberam a mudança e **passou de obrigação para vontade própria, o próprio tema de que eles vestiram a camisa**. Tanto que, este ano, a gente já profissionalizou, ano passado a gente aprendeu a fazer, este ano a gente já profissionalizou. Eu faço reuniões, agora já tenho o auxiliar de facilitador que a gente prepara... daqui a pouco a gente vai ter um comitê do desafio e eu não preciso mais me envolver. A gente vai preparando as pessoas para assumir, **para irem realizando sozinhos, caminhando sozinhos**. Nas reuniões, foi uma unanimidade, hoje já não é mais importante o que vai ter lá na frente, em dezembro vai terminar e este ano eles não estão preocupados, **eles estão envolvidos realmente com as atividades, com o projeto**. Está um pouco mais *light*, ano passado era toda semana, toda a quinta e sexta, agora não, já deu três semanas, é mais espaçado e este ano o tema é qualidade do processo e sustentabilidade, sustentabilidade do negócio. Às vezes, a gente se confunde, pensa que é do meio ambiente, acaba interferindo mais ... Eu tenho um projetinho aqui, não tem aquele desenho para você olhar, tem o nome das pessoas, mas eu já tenho até o final do ano todos os temas, só que não vou avisar o próximo tema para os funcionários, porque, às vezes, no meio do caminho a gente muda, a gente prefere uma coisa diferente. **Quando termina uma etapa, aí sim lança-se um novo tema**. Teve uma reunião de abertura em que cada grupo... a gente fez o sorteio, e nessa reunião eles tiveram que dar nome ao grupo, fazer o *slogan* do grupo, uma marca, uma musiquinha, um *jingle*. Agora, esta semana saiu o primeiro, dia 7 e 8, a gente já trocou, era para ser

equipe de alta *performance* a gente trocou, colocou cultura da qualidade. Assim, eles vão trabalhando, já tem até o final do ano, que a gente vai fazer em outubro em Londrina. Eles sempre participam à distância, então este ano vai ser lá. A gente trabalha num sábado aqui, enquanto tem aluno, e depois pega um ônibus até Londrina e faz o Desafio lá e volta para que eles participem também. **Para ser diferente e a motivação de estar indo para Londrina, até a equipe de Curitiba se prepara melhor, porque ,imagine, vai à casa do adversário, não é adversário não, não é adversário, mas as equipes acabam competindo, mas de uma forma....** Eles não são equipes diferentes, eles fazem parte das mesmas equipes daqui, então, lá são 10 e são trabalhados à distância. Na apresentação, a gente usa *skipe*, então, eles enxergam a gente, eles enxergam as apresentações, e nós os enxergamos, assim, a gente coloca em telão, fica bem claro. Assim, a gente está profissionalizando aos pouquinhos. A gente faz também projeto dentro do *marketing*, uma comunicação dos funcionários sobre ações que acontecem, festa, festa de natal, festas dos aniversariantes uma vez por mês, às vezes a gente cozinha aqui, faz um risoto, alguma coisa assim, pega um funcionário que sabe fazer uma coisa diferente. Este final de semana a gente fez essa surpresa aqui, no feriado, com essas pinturas, são várias ações assim. Hoje eu preciso de mais gente, porque eu não estou dando conta de fazer tudo, a gente começou, começou, começou a fazer agora tem que fazer ... caixa de sugestões.

**Pesq. – É mais esta questão que eu queria levantar, um pouco da sua experiência profissional, até porque eu já fui na literatura específica para descobrir alguns autores e pressões. Agora com esta entrevista com os especialistas acabo também identificando. Você falou bastante coisa que, com certeza, eu vou utilizar também.**

Ent. – A gente faz também, que bom, qualquer coisa mais que você precisar.

**Pesq. – As entrevistas não vão aparecer só alguns trechos que mostrem esses fatores que estão interferindo nas práticas de RH hoje.**

#### **ENTREVISTA 4**

### **Gerente de RH da Petrobras**

**Pesq. – Eu gostaria que você falasse um pouquinho sobre a sua carreira na área de Recursos Humanos. Por que você escolheu essa área e quais são os encantamentos da área de Recursos Humanos?**

Ent. – Bom, eu trabalho na área de RH faz vinte e nove anos e, na época, eu acho que dependendo do perfil, a pessoa deve procurar uma área de que ela goste, em que ela se sinta feliz. Eu sempre fui uma pessoa voltada para gestão de pessoas, a conversar, a entender, a conhecer, a procurar sempre fazer alguma coisa em função de pessoas. Com vinte e dois anos, comecei a trabalhar na área, gostei, achei que poderia fazer carreira, e não me arrependo. Estou há esse tempo todo na área, eu acho que o conhecimento e aprendizado que eu tenho é muito grande. Dizem, e eu acho que é verdade, que conhecer pessoas e trabalhar com elas não é fácil, pessoas são complicadas, mas depois que você gosta, eu acho que é apaixonante.

**Pesq. – Qual é a sua formação?**

Ent. – Minha formação é Administração de Empresas, na Unicenp, fiz duas pós-graduações em Recursos Humanos na Federal do Paraná, fiz uma pós-graduação em Direção de Empresas na PUC e fiz mestrado em Administração Estratégica também na PUC. Todas essas qualificações foi a empresa que bancou, para verificar que ela investe no profissional de RH também.

**Pesq. – Há quantos anos você trabalha na Petrobras?**

Ent. – Vinte e nove anos, meu primeiro emprego foi a Petrobras.

**Pesq. – Como professor da Faesp, há quanto tempo?**

Ent. – Na verdade, eu entrei no ramo acadêmico em 2004, faz cinco anos, por um convite de um amigo, o meu ganha-pão, digamos assim, é a Petrobras, e ser professor é um *hobby*. Cada um tem o seu *hobby*, um joga tênis, outro vai para a academia, ou joga xadrez, o meu *hobby* é dar aula. Comecei na faculdade lá em

Guaratuba, em 2004, e recebi um convite de uma pessoa da Faesp em 2005, e estou aqui até agora, mas para mim é mais um *hobby*, um prazer e uma coisa de que eu gosto.

**Pesq. – Quais são as disciplinas de professor aqui?**

Ent. – Eu leciono Administração de RH 1, Administração de RH 2, Tópicos Especiais de RH 1, Tópicos Especiais de RH 2, Comportamento Organizacional, Ética Empresarial, e todas as disciplinas voltadas para a área de Gestão de Pessoas, cargos e salário, recrutamento, todas elas.

**Pesq. – Quais foram as dificuldades que você encontrou na área? Até porque houve bastante mudanças.**

Ent. – É, eu poderia te dizer até que, há um cinco anos atrás, talvez um pouco mais, um pouco menos, saiu uma reportagem na revista Exame, dizendo que a área de RH tinha acabado, o título da capa era, RH morreu. Eu concordo plenamente, que aquela função de RH da época morreu mesmo. A área de RH fazia folha de pagamento, frequência, essas coisas mais básicas, recolhimento de encargos, hoje em dia não, uma área de RH é gestão da empresa. Ela é um centro de lucro, não de custo, mas ela é responsável pela capacitação, pelo desenvolvimento, pela formação, pela avaliação de desempenho, pela ambiência, pelo reconhecimento e pela recompensa. Ela é que cria, que envolve e que faz, que é responsável por grande parte do lucro que a empresa tem, então, ela deixou de ser um centro de custo e passou a ser um centro de lucro. **Uma parte estratégica dentro da organização**, bem estratégica, hoje ela não é uma área de apoio mais, é uma área de gestão estratégica: ela desenha o planejamento dos próximos cinco anos, dez anos, quinze anos e ela faz o trabalho de gestão por competências, definindo as competências que a empresa precisa ter. Ela define as competências que as pessoas têm e faz um *gap* entre o que a empresa precisa. Ela forma competências para a empresa e essas competências vão fazer a empresa ganhar dinheiro, **desenvolver-se.**

**Pesq. – A questão dessas mudanças, contribuíram claro para a organização, mas, qual foram as dificuldades que as empresas sofriam? Antes só gerava custo e nada de lucro e agora essa visão mudou totalmente, ou ainda existe essa dificuldade?**

Ent. – Dependendo do tamanho da empresa ainda existe, mas a dificuldade que eu acho maior é o perfil das pessoas que trabalhavam na sala de RH, era um, área de apoio. Como eu disse, de folha de encargos, recolhimentos e a partir da mudança, o perfil do profissional de RH é totalmente outro, hoje é uma formação superior nas mais variadas áreas, Administração, Economia, Psicologia, Medicina, Assistência Social. É uma área que faz um estudo de planejamento e gestão, então ela não tem mais aquele trabalho operacional, essa dificuldade de ultrapassar essa barreira, essa ponte de mudar o perfil, porque você não pega mais uma pessoa que trabalhava há vinte anos na função sem ela não mudar. Se essa pessoa não mudar, ela não serve para essa área mais, não sobrevive mais, então os profissionais que estão entrando na área de RH estão tendo um perfil de competências, totalmente outro.

**Pesq. – O perfil das pessoas mudou, e essas práticas de treinamento, o senhor acha que vem também com essa mudança de perfil e de competências que são implantadas nas empresas?**

Ent. – Sim, por exemplo, para fazer o estudo de gestão por competências, que é avaliar o cargo, a função, o conhecimento, esse é o perfil de uma pessoa que tem um conhecimento maior. Hoje os profissionais novos estão se adaptando bem, estão fazendo carreira na área, como eu disse, antes era uma coisa como qualquer outra, eu só ia fazer um trabalho de apoio e hoje também o reconhecimento é outro, o salário é outro. O potencial das pessoas que vão trabalhar na área praticamente mudou, zerou, eu podia te dizer que, de cinco anos para cá, a área de RH começou do zero, é uma nova área e para a empresa é excelente. É uma área que forma pessoas para a empresa ganhar dinheiro em todas as áreas, então, eu acho que é uma área super- importante.

**Pesq. – Essa mudança, você acha que as empresas estão mudando na área de gestão de pessoas para sobreviver em relação à concorrência?**

Ent. – Sim, porque a área de gestão de pessoas, que é a área de RH, hoje ela está olhando o mercado para a empresa, o salário, a competição, os cargos, as funções então, ela tem que ter um diferencial, ela tem que criar um programa de reconhecimento e recompensa para manter os empregados. Ela está sempre, todo dia, olhando, verificando, checando. Hoje ela é responsável por reter os talentos dentro da empresa, os bons empregados, então, eu acho que é uma área, como eu disse, se você comparar com a área de produção, manutenção, financeira, *marketing*, materiais, quem puxa o carro da empresa é o RH que está desenvolvendo pessoas, capacitando e retendo competências, discutindo salários .

**Pesq. – Em relação aos fatores externos, quais fazem com que as empresas desenvolvam a área de RH? No caso de fornecedores, clientes.**

Ent. – Eu poderia te dizer que hoje tem pequenas e médias empresas que ainda não estão no nível. Por quê? Porque são poucas pessoas ainda que têm o perfil. Tem pessoas que fazem hoje o que um programa de computador faz: folha de pagamento, recolhimento de encargos. Mas eu diria que para a área externa, por exemplo, quem trata dos assuntos da empresa, quem conversa com cliente, com fornecedores? Essas pessoas precisam ter uma capacitação para fazer isso também, porque senão você perde cliente, você perde fornecedor. Você tem que ter uma análise do perfil e do potencial dessas pessoas que mantêm contatos externos, para que você possa desenvolvê-la, para que ela consiga fazer um trabalho melhor com maior eficácia, maior eficiência e em função de RH tem contato externo hoje, quem trata de assuntos com DRT, com Ministério Público, com a Justiça, com parcerias, com instituições de ensino, então, a área de RH tem um perfil externo.

**Pesq. – Quanto à questão de certificações, tudo isso entra como um fator externo para o desenvolvimento da área de gestão de pessoas?**

Ent. – Exatamente, essa área hoje faz parceria com instituições de ensino, por exemplo, no nosso caso específico, nós temos parceria com todas as

universidades: Federal do Paraná, PUC, Unicenp, todas as outras para formar, capacitar, programar palestras, eventos, seminários *workshops*. A gente está trabalhando para formar talentos, formar gente, formar conhecimento para empresa. A universidade forma para o mercado e a parceria universidade/empresa forma pessoas para a empresa, então, é um ganho gigante.

## **ENTREVISTA 5**

### **CONSULTORA**

**Pesq. – Boa tarde, Samara. Primeiramente, eu queria que você falasse um pouquinho da sua experiência profissional. Por que você resolveu entrar nessa área de Recursos Humanos? Se você quiser também, pode falar um pouquinho da sua vivência como professora em relação à gestão de pessoas.**

Ent. – Ok, bom, a minha experiência profissional está focada em desenvolvimento, desde a época de faculdade, a minha formação é psicologia, eu já fui direcionando a minha atividade para Recursos Humanos por gostar, simpatizar com a área e achar importante desenvolver isso dentro das empresas. A minha atuação foca a questão de recrutamento e seleção, seleção por competências, treinamento e desenvolvimento. Desde o momento de identificar as necessidades com os encarregados e gestores de cada área até à aplicação em si. Projetos de cargos e salários, comunicação interna, desenvolvimento e avaliação de desempenho, uma atuação bem ampla. A atuação que eu tive foi em empresas de médio e grande porte, segmento de indústrias, indústria de alimento, prestação de serviços, que é o segmento da logística, e consultorias da área de RH.

**Pesq. – Como você verifica as mudanças que estão acontecendo na área de gestão de pessoas? Como você poderia caracterizar essas mudanças?**

Ent. – Bom, dá para perceber que, nos últimos anos, cinco anos, está havendo uma mudança, uma mobilização maior das empresas para desenvolver, para trabalhar a gestão de pessoas dentro da empresa por uma questão inicial de



modismo. Hoje, se percebe que a questão da qualidade, procedimentos, normas de qualidade mais rígidas, concorrências, os próprios fornecedores que, de maneira direta ou indireta, acabam contribuindo com isso é uma mobilização. As empresas começam a perceber que é necessário desenvolver e manter aquele talento, do que investir, do que demandar energia, gasto até mesmo financeiro para mudança de pessoal dentro da empresa.

**Pesq. – Pelo porte dessas empresas, você verifica alguma diferença? Se é uma empresa de pequeno porte, ela quer implantar ou não? Ou uma grande, ela já tem uma cultura diferente na implantação?**

Ent. – Eu percebo que empresas de pequeno e médio porte têm uma facilidade maior na implantação, por quê? Porque eles estão iniciando um projeto, um caminho e querem a qualidade, focam muito a qualidade, e se preocupam com essa questão. Quando é empresa de grande porte, eu percebo que em algumas ocasiões os processos são engessados, podendo dificultar uma nova ideia, um novo projeto, mas há também a necessidade.

**Pesq. – A internacionalização ou a globalização acabam fazendo com que as empresas se modernizem nas práticas de Recursos Humanos?**

Ent. – Sim, diretamente, a questão da globalização, a questão do mercado externo, a questão da importação e exportação, normas diferenciadas, normas internacionais facilitam e contribuem diretamente nessa questão de desenvolver o profissional de RH, até porque, antes, o profissional de RH era focado muito em processos. Hoje, ele está assumindo... ele assume outra posição, uma posição mais estratégica, exige-se bem mais do profissional de RH, não apenas na folha de pagamento, coloca um novo funcionário para a vaga em aberto, mas que efetivamente ele participe, ele contribua, tenha um planejamento de RH, para ajudar nos negócios da empresa.

**Pesq. – Então, o RH vem também contribuir para o valor do negócio, para a vantagem competitiva da organização no mercado?**

Ent. – Sim, diretamente, porque o Rh assumindo esse papel estratégico, ele vai desenvolver e manter os novos profissionais e talentos dentro da empresa, que contribuem diretamente no diferencial competitivo dela dentro desse mercado totalmente capitalista em que a gente vive.

**Pesq. – Como você disse? A retenção desse talento?**

Ent. – Exatamente, reter.

**Pesq. – Nas práticas de Recursos Humanos, além do recrutamento e seleção, do treinamento e desenvolvimento, existem novidades? Nas práticas de Recursos Humanos, ou na área de Gestão de Pessoas?**

Ent. – Temos, temos novidades, até na própria..., na área de Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, tem uma ISO que veio complementar a ISO 9000, que é a ISO 10015, focada diretamente na questão de práticas e de controle de treinamento. Antes, ficava-se solto, como mensurar os dados, os resultados que o treinamento trouxe? A ISO, ela vem para direcionar e para mostrar esses caminhos. Financeiramente, quanto que o treinamento deu de retorno para a empresa? Porque a gente fala “melhorou o clima organizacional, aumentou as vendas”, mas, financeiramente, qual foi o resultado? Então, a ISO 10015, ela fala especificamente das práticas de treinamento, é uma das novidades que as empresas, poucas empresas ainda, eu percebo, que não têm a efetiva implantação, até porque, depois da exigência, após a implantação, acompanhar os dados, **fazem um controle desse treinamento, mas não existe ainda efetivamente essa..., a ISO, que adere.**

**Pesq. – Você percebe a facilidade desses profissionais dentro das empresas, de serem reconhecidos, os profissionais de RH? A empresa está vendo o RH como estratégico ou ainda existe dificuldade para isso?**

Ent. – Algumas empresas não têm essa percepção, mas eu acredito que vai muito do profissional que está atuando na área de RH, de buscar o seu posicionamento efetivo e estratégico, trabalhar com os dados mensuráveis, com resultados palpáveis, com números. Até há pouco tempo, os profissionais de RH não

estavam trabalhando com esses dados, eram mais dados subjetivos e a empresa precisa ver o quê? Resultados financeiros, números. A partir do momento que o profissional tem essa habilidade de mostrar esses dados, mais fácil virá esse reconhecimento por parte da empresa.

**Pesq. –Você tem alguma consideração a mais para fazer?**

Ent. – Eu acredito que seria isso, eu acho que de maneira ampla eu coloquei as informações que possam contribuir para o trabalho.

**Pesq. – Ok, então, obrigada.**

# 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](#)