

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE PESSOAS E O POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE NA
INTELBRÁS S.A.: INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÃO
ELETRÔNICA BRASILEIRA**

KELLEN DA SILVA COELHO

Florianópolis, março de 2003.

KELLEN DA SILVA COELHO

**GESTÃO DE PESSOAS E O POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE NA INTELBRÁS
S.A.: INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÃO ELETRÔNICA BRASILEIRA**

Dissertação apresentada no Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

ORIENTADORA: Prof^a Dra. ELOISE HELENA LIVRAMENTO DELLAGNELO

Florianópolis, março de 2003.

658.3 Ficha catalográfica elaborada por Sílvia Maria Berté Volpato – CRB 14/408

C672g

Coelho, Kellen da Silva

Gestão de pessoas e o potencial de flexibilidade na INTELBRÁS S.A. – Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira / Kellen da Silva Coelho – Florianópolis, 2003.

f.:ilustr.

Orientadora: Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

1. Gestão de Pessoas 2. Flexibilidade Organizacional 3. Estrutura Organizacional

I. Eloise Helena Livramento Dellagnelo II. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio Econômico III. Título

**GESTÃO DE PESSOAS E O POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE NA INTELBRÁS S.A.:
INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÃO ELETRÔNICA BRASILEIRA**

KELLEN DA SILVA COELHO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Nelson Colossi, Dr
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelas Professoras:

Profa. Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Dra.
Presidente

Profa. Suzana da Rosa Tolfo, Dra.
Membro

Profa. Valmíria Carolina Piccinini, Dra.
Membro

*A todos aqueles que me despenderam apoio e
carinho, durante toda essa jornada.*

AGRADECIMENTOS

Um dos contraste mais relevantes da condição humana diz respeito ao fato de que muitos projetos individuais são inerentes a um processo de apoio coletivo. A elaboração desta dissertação ultrapassou os limites de um trabalho formal e se envolveu num contexto de construção coletiva, em que contribuições advindas das mais diversas fontes fizeram parte da sua realização. Desta forma, ao finalizar este trabalho, torna-se imprescindível agradecer às seguintes pessoas e instituições, cuja colaboração mostrou-se significativa:

- CAPES pelo apoio financeiro por meio de bolsa de estudo;
- Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), especialmente à Letícia e ao Sr. Itajara, Presidente desta associação, que realizaram os primeiros contatos com os dirigentes da organização estudada;
- INTELBRÁS pela receptividade à pesquisa, em especial aos Departamentos de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, cujos empregados despenderam expressiva atenção no período da coleta de dados;
- Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA), a todos os professores e funcionários pela gentileza no cotidiano;
- Professora Doutora Eloise Helena Livramento Dellagnelo, orientadora deste trabalho, que além de contribuir intensamente para a sua realização, também tem significado um exemplo para a minha vida profissional;
- Professora Doutora Suzana da Rosa Tolfo (Departamento de Psicologia - UFSC) e Professora Doutora Valmíria Carolina Piccinini (PPGA - UFRGS), cujas recomendações, evidentemente, enriqueceram o trabalho;
- À Bibliotecária Silvia Maria Berté Volpato pelas orientações sobre os procedimentos metodológicos;
- À Professora Sueli Duarte Aragão, pela revisão ortográfica;
- Colegas do curso de mestrado, cuja amizade e troca de idéias significaram um apoio constante;
- Meus pais, Sônia e Gabriel Coelho, pela compreensão e pelo apoio incondicional em mais uma fase da minha vida;
- Meu esposo, Carlos Alexandre, pelo companheirismo e carinho destinados durante toda esta etapa.

*O amor, o trabalho e o conhecimento são as fontes de nossa vida.
Deveriam também governá-la.*

Wilhelm Reich

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é investigar a relação existente entre a gestão de pessoas e o potencial de flexibilidade estrutural da INTELBRÁS S.A. – Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira. O método utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso, caracterizado por um estudo descritivo e pela evidência de uma abordagem predominantemente qualitativa. A população estudada envolveu os empregados da INTELBRÁS, pertencentes às posições de diretoria, gerência, coordenação, lideranças e operacional, com exceção dos empregados terceirizados e estagiários. Para a definição da amostra foi utilizada a técnica não-probabilística, sendo essa constituída de 19 (dezenove) empregados. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias, por meio de técnicas como entrevista semi-estruturada, observação direta e análise documental. Os dados foram tratados de forma descritiva e interpretativa, sendo os dados primários analisados por meio da análise de conteúdo e os secundários analisados por meio da análise documental. A gestão de pessoas foi analisada por meio da identificação das práticas referentes às atividades de planejamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, trajetória profissional, compensação salarial, capacitação e avaliação de desempenho, adotadas pela INTELBRÁS; e pela comparação dessas práticas com as tendências da área. O potencial de flexibilidade estrutural da empresa foi estudado por meio da forma organizacional básica, do sistema de planejamento e controle e por meio dos processos de regulação da tarefa, do comportamento, de ajustes mútuos e da tomada de decisão. A relação entre a gestão de pessoas e o potencial de flexibilidade estrutural da organização foi analisada a partir da associação entre as categorias da gestão de pessoas realizada pela INTELBRÁS e as características do seu potencial de flexibilidade estrutural. Os resultados desta pesquisa revelaram que as atividades de gestão de pessoas desenvolvidas na INTELBRÁS, que mostraram um posicionamento intermediário, no que se refere às tendências, relacionam-se com o potencial de flexibilidade estrutural, que também apresentou um caráter intermediário.

ABSTRACT

The chief aim of this study is to investigate the relation between personnel management and the potential for structural flexibility at INTELBRÁS S.A. – Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira. The method utilized in this research is that of case study, characterized by a descriptive study and by evidence of a predominantly qualitative approach. The population studied involved the employees of INTELBRÁS, holding positions of on the Board of Directors, as well as management, coordination, leadership and operational positions, with the exception of employees hired by third parties and trainees. To define the sample, composed of 19 (nineteen) employees, the non-probabilistic technique was utilized. The research data were obtained from primary and secondary sources, through techniques such as semi-structured interview, direct observation and document analysis. The data were treated in a descriptive and interpretative manner; the primary data were analyzed by means of content analysis and the data secondary, by means of document analysis. Personnel management was analyzed through the identification of the practices referring to human resource planning activities, recruiting, selection, professional growth, salary compensation, qualification and evaluation of performance adopted by INTELBRÁS; and the comparison of these practices with the trends in the area. The potential for structural flexibility in the company was studied through the basic organizational form, through the planning and control system and through the processes of task regulation, through change of behavior, mutual adjustments and decision-making. The relation between personnel management and the potential for structural flexibility in the organization was analyzed by associating the categories of personnel management reached through INTELBRÁS with the characteristics of its potential for structural flexibility. The results of this research revealed that the personnel management activities developed at INTELBRÁS, which showed an intermediate positioning in regard to the trends, is related to the potential for structural flexibility, which also showed an intermediate character.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Potencial de Flexibilidade Estrutural.....	60
Ilustração 2 – Operacionalização da Gestão de Pessoas.....	74
Ilustração 3 – Operacionalização do Potencial de Flexibilidade Estrutural.....	76
Ilustração 4 – Análise de dados - Gestão de Pessoas.....	115
Ilustração 5 - Organograma da INTELBRÁS.....	118
Ilustração 6– Análise de dados - Potencial de Flexibilidade Estrutural.....	145

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1 UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	17
2.2 FUNÇÕES DE RECURSOS HUMANOS	29
2.3 PLANEJAMENTO, RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	34
2.4 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL E COMPENSAÇÃO SALARIAL	40
2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	44
2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	48
2.7 ESTRUTURA E FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL.....	51
2.7.1 <i>Estrutura Organizacional</i>	51
2.7.1.1 Estruturas flexíveis.....	59
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	71
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	71
3.2 QUESTÕES DA PESQUISA.....	72
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA	73
3.4 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	74
3.4.1 <i>Definições constitutivas das categorias de análise</i>	74
3.4.2 <i>Definições operacionais das categorias de análise</i>	75
3.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	80
3.6 ANÁLISE DE DADOS.....	82
3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	82
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	84
4.1 INTELBRÁS S.A.: INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÃO ELETRÔNICA BRASILEIRA.....	84
4.1.1 <i>Contextualizando o Setor de Telecomunicações</i>	84

4.1.2 <i>A história da INTELBRÁS</i>	85
4.2 A GESTÃO DE PESSOAS.....	91
4.3 O POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	118
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE FUTUROS ESTUDOS.....	151
5.1 CONCLUSÕES.....	151
5.2 RECOMENDAÇÕES DE FUTUROS ESTUDOS.....	161
REFERÊNCIAS	162
ANEXOS.....	169
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE A GESTÃO DE PESSOAS	170
ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL...	174
ANEXO C – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - AVALIAÇÃO DE LIDERANÇAS	179
ANEXO D – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - AVALIAÇÃO DE PARES.....	182

1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo apresenta o tema desta pesquisa e o problema delimitado. Logo após, trata dos objetivos geral e específicos extraídos do problema, assim como dos motivos que justificam a pesquisa no contexto do tema em questão.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

No decorrer da história dos estudos organizacionais, inúmeras tendências têm sido estudadas a partir do tipo ideal de organização descrito por Weber, em seu livro *The theory of social and economic organization*, publicado em 1924. Observa-se, principalmente na década de 80, o surgimento de indagações em torno de paradigmas consolidados nas organizações modernas e de novas atitudes gerenciais, as quais evidenciavam a existência de novas conjecturas que envolviam a prática organizacional, e estas, por sua vez, necessitavam ser compreendidas.

Diversos autores, como Dellagnelo (2000) e Hatch (1997) buscam interpretar as formas organizacionais vigentes, no que se refere à proximidade ou ao afastamento do modelo burocrático descrito por Weber. Neste sentido, Orssatto (1995, p. 78) afirma que “sistemas decisórios participativos, estruturas produtivas flexíveis e funcionários *multifuncionais* constituem alguns itens de organizações que se contrapuseram aos sistemas hierárquicos rígidos - fundamentados em estruturas produtivas *fordistas* e na especialização de operários - que têm sido adotados pelas burocracias modernas”.

Vieira (1989) acredita que as ascendentes formas organizacionais se contrapõem ao modelo burocrático, proporcionando alterações no pensamento e nas ações humanas perante à realidade, reduzindo a prática de uma racionalidade instrumental. Dellagnelo (2000), entretanto, questiona em seu trabalho a racionalidade predominante nesta nova realidade.

Huber e Glick (1995) afirmam que, perante esses processos de mudança pelos quais passam as empresas, faz-se necessário um novo posicionamento dos indivíduos e sugerem, para isso, o redesenho de organizações hiperflexíveis, adaptativas e inovativas. Posto isso, alguns autores, dentre eles Weick (1982), julgam necessário o abandono de formas organizacionais tradicionais e outros, como Volberda (1998), defendem a idéia da preservação de algumas práticas adicionadas a outras mais inovativas.

Dentro deste contexto, observa-se que a área responsável pelo gerenciamento das pessoas vem sofrendo muitas reformulações, em função de pressões exercidas pelo ambiente e

também por pressões internas. Fischer (1998), comenta que o novo ambiente competitivo tem exigido das empresas uma nova postura estratégica, que afeta não só os processos produtivos, mas também altera o processo de gestão de pessoas, sendo que começam a ser explorados: o planejamento estratégico, o trabalho em equipe, a qualidade total, a redução do *lead time*, a terceirização, dentre outros programas. Conforme esta autora, tais programas, ou seja, essas reestruturações, dependem do envolvimento e da atuação das pessoas, o que leva a gestão de pessoas a abordar novas perspectivas. Assim sendo, acompanhando a tendência refletida nas organizações, verifica-se a forte pressão para que a gestão de pessoas nas organizações se comporte também de modo flexível.

À luz da literatura sobre a administração de recursos humanos, percebe-se que são muitas as invocações em torno da flexibilidade organizacional. Segundo Volberda (1998), uma das dimensões da flexibilidade que apresenta uma sensibilidade significativa é a estrutura, a qual pode ser favorecida por diversas formas, como, por exemplo, pela redução de níveis hierárquicos, pela adoção de redes organizacionais, pela administração de competências, pelo desenvolvimento de habilidades, por novas formas de recompensa, dentre outras características relacionadas com a gestão de recursos humanos nas empresas.

Considerando esta realidade, depreende-se que a administração de recursos humanos nas organizações tem um papel fundamental em torno dos atuais processos de mudança organizacional (Ulrich, 1998; Lucena, 1992), podendo otimizar ou não o potencial de flexibilidade da estrutura organizacional, dependendo do rearranjo de suas práticas. Acredita-se que haja uma relação coerente entre a gestão de pessoas e o desenvolvimento do potencial de flexibilidade estrutural, ou seja, que as atividades desenvolvidas pela administração de recursos humanos possam influenciar as formas de departamentalização, de planejamento e controle, assim como os processos de regulação dentro da organização.

Desta forma, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa:

Qual a relação existente entre a gestão de pessoas e o potencial de flexibilidade estrutural na empresa INTELBRÁS S.A.?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Em termos gerais, esta pesquisa teve como objetivo compreender qual a relação entre a gestão de pessoas e o desenvolvimento do potencial de flexibilidade estrutural na empresa em estudo.

Mais especificamente, buscou-se:

- identificar as práticas da administração de recursos humanos adotadas na organização estudada;
- comparar as práticas identificadas com as tendências na área;
- avaliar o potencial de flexibilidade estrutural da organização;
- identificar coerências e incoerências entre as práticas da administração de recursos humanos adotadas e o potencial de flexibilidade estrutural encontrado na organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Fleury e Fischer (1992) enfatizam que, ao longo do tempo, as políticas da administração de recursos humanos apresentaram caráter eminentemente reativo diante das forças internas e externas à organização, e que a área de recursos humanos carece de maior precisão conceitual e refinamento metodológico. Segundo as autoras, a área de recursos humanos passa por uma fase de transição em que os modelos utilizados já estão ultrapassados e os novos ainda não se consolidaram, a ponto de oferecer algum resultado seguro à comunidade científica.

Fisher (1998) define como modelo de gestão de pessoas aquele que não se limita ao caráter instrumental, abrangendo um componente real e dinâmico, por meio de uma lógica que atue nas esferas política, social, ideológica e comportamental. Lacombe e Tonelli (2001) constataram, em uma pesquisa com empresas paulistas, que muitas práticas da administração de recursos humanos vêm sendo disfarçadas pela flexibilidade, sendo que a sua essência ainda se encontra alicerçada em modelos organizacionais mecânicos.

Percebe-se que apesar de haver muitas discussões sobre as tendências de gestão de recursos humanos nas organizações, são poucos os estudos empíricos relacionados com a flexibilidade organizacional, que repensem as atividades da área em termos estratégicos, associando-as às características da estruturação organizacional.

Além disso, outro fator relevante deste estudo é a sua contribuição para a organização estudada, visto que, em muitos casos, verdadeiros esforços têm sido despendidos na formulação de políticas e práticas de recursos humanos, desconhecendo o seu real impacto e coerência com a estruturação da organização.

Diante das inúmeras contestações em torno da gestão das pessoas nas organizações modernas, torna-se importante o reconhecimento das práticas desenvolvidas pela administração de recursos humanos e seu reflexo no potencial de flexibilidade da estrutura organizacional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica abrange temas como a evolução histórica da administração de recursos humanos, suas funções e atividades, nas organizações, assim como as tendências nesta área. A flexibilidade do modelo organizacional é outro tema discutido neste capítulo.

2.1 UMA PERSPECTIVA HISTÓRICA DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Diversos estudos como os de Lawler e Mohrman (1995) e Nakayama (2001) discutem que as políticas de recursos humanos utilizadas em uma empresa são de fundamental importância para o sucesso da adoção de novas formas organizacionais. As práticas exigidas para a gestão de pessoas se contrapõem a muitos paradigmas que, no passado, eram reconhecidos como verdadeiros, e por este motivo, alguns advogam que um significativo desenvolvimento se faz necessário para a sustentação das novas práticas empresariais.

Em virtude de confrontos existentes entre a função da administração de recursos humanos e os novos desafios, diversas mudanças e reformulações passaram a fazer parte do contexto empresarial. Nos primeiros anos que sucederam da criação da área, os papéis institucionais restringiam-se aos aspectos legais e burocráticos. Na proporção que os procedimentos administrativos começaram a ser adotados para tomada de decisões a respeito dos empregados, a administração dos recursos humanos passou a ser reconhecida dentro da organização.

No que tange ao histórico da gestão das pessoas nas organizações brasileiras, percebe-se, além das transformações crescentes, que as relações de trabalho existentes estiveram intimamente ligadas às mudanças no contexto social e político do país. Entretanto, trabalhos como o de Fleury e Fischer (1992) questionam se realmente as políticas da gestão da força de trabalho vêm ou não atendendo a tais mudanças.

Segundo as autoras, a multiplicidade de situações empíricas e a diversidade dos problemas nas fases de transição de processos de mudança, obscurecem a análise. Por esse motivo, reordenam idéias e identificam lacunas de conhecimento, fazendo uma perspectiva histórica sobre as relações de trabalho e as políticas de gestão; utilizando-se de uma postura metodológica interdisciplinar, uma vez que percebem que os trabalhos desenvolvidos por cientistas sociais não se detêm à análise de processos internos das organizações e que aqueles

realizados na esfera organizacional tratam os temas sob o ponto de vista prescritivo e normativo, impedindo uma análise mais abrangente.

Neste sentido, Fleury e Fischer (1992, p. 06) explanam os conceitos de relações de trabalho e de políticas de gestão: “as relações de trabalho nascem das relações sociais de produção, constituindo forma particular de integração entre agentes sociais que ocupam posições opostas e complementares no processo produtivo: trabalhadores e empregadores”. Segundo a perspectiva adotada pelas autoras, os padrões das relações de trabalho no contexto organizacional são definidos pela relação entre as instâncias macropolítico-econômicas e as instâncias internas à administração recursos humanos assim com a instância do simbólico. Já as políticas de gestão de recursos humanos “expressam não só as diretrizes da empresa com referência aos processos da gestão de pessoal, mas também se configuram como elementos de mediação na relação capital/trabalho” (FLEURY e FISCHER, 1992, p. 06).

Desta forma, Fleury e Fischer (1992), Sodré (1997), Gil (1995), dentre outros autores, situam historicamente as políticas de gestão e os padrões de relações de trabalho, no que diz respeito à realidade brasileira.

A classe operária brasileira formou-se ainda no cerne da expansão da economia cafeeira, no final do século XIX (FAUSTO, 1977). Em setores de serviços ferroviário e portuário, ligados à comercialização e exportação do café, formou-se, segundo Fleury e Fischer (1992), o embrião do proletariado urbano industrial.

Ao fim do regime escravocrata, acontece o desenvolvimento industrial no eixo São Paulo e Rio de Janeiro, principalmente nos ramos têxtil, vestuário, produtos alimentares e oficinas de manutenção (DEAN, 1977 apud FLEURY e FISCHER, 1992). Deste modo, percebeu-se, também nas primeiras décadas do século passado, a consolidação da classe burguesa nesses setores.

Quanto à mão-de-obra utilizada nessa época, pode-se dizer que nos empreendimentos paulistas predominava a força de trabalho de origem européia, no Rio de Janeiro, de imigrantes vindos da zona rural e de outros estados do país. Nas pequenas indústrias predominavam os operários especializados e nas indústrias têxteis pessoas com menor qualificação, incluindo mulheres e crianças (FLEURY e FISCHER, 1992).

Neste período, vilas operárias eram criadas ao redor das empresas, as quais por um lado preservavam as raízes culturais dos imigrantes europeus, que constituíam grande parte da população operária, porém possibilitava um maior controle das empresas sobre a vida dos seus empregados (SEGNINI, 1982).

Gil (1994) comenta que, nos primórdios do século XX, o movimento trabalhista no país era intenso. Os trabalhadores participavam efetivamente da vida empresarial e do país; devido, em parte, à influência dos imigrantes europeus e à ausência de intervenção estatal nas relações trabalhistas. O clima, segundo o autor, no início do século passado, favorecia a participação e a luta por melhores condições de trabalho por parte dos trabalhadores. Aquino (1980) ressalta que os imigrantes apresentavam significativos conhecimentos em relações trabalhistas e possuíam grande experiência no campo sindical e, desta maneira, alteraram a concepção dos trabalhadores com relação à realidade empresarial do país. Aquino (1980) acredita que a ausência da intervenção estatal nas relações trabalhistas também contribuiu para a uma maior participação do trabalhador. Além do mais, como as estruturas empresariais eram pequenas, tornava-se fácil a comunicação entre patrões e empregados.

A interferência do Estado era restrita, sendo que suas manifestações mais significativas se davam na repressão dos movimentos grevistas dessa época, uma vez que a questão social era reconhecida como uma questão de polícia. Nos anos 20, o debate parlamentar sobre a regulamentação das relações capital/trabalho teve maiores repercussões (FLEURY e FISCHER, 1992).

Ao contrário do movimento operário anarquista do final do século XIX, que defendia o papel dos sindicatos na organização da classe operária e de toda sociedade e a greve como meio de luta e reivindicação; as manifestações do início do século XX até a greve geral de 1917, reivindicavam melhores condições de trabalho, salário, jornada de trabalho, descanso semanal, limitação do trabalho das mulheres, dentre outros (FLEURY e FISCHER, 1992).

A força do movimento operário nessa fase variou de setor para setor, sendo que aqueles que eram estrategicamente mais importantes para a economia agro-exportadora tiveram uma organização sindical mais expressiva. Nas pequenas empresas em que imperava a atividade semi-artesanal, as distâncias hierárquicas e de qualificação entre empregado e empregador eram inferiores, então os padrões de gestão eram mais informais. Nos parques fabris em que a mão-de-obra apresentava uma baixa qualificação, havia uma coerção maior exercida por vários escalões hierárquicos que intermediavam as relações entre capital e trabalho.

Assim, percebe-se que os padrões de trabalho variavam de acordo com o setor de atividade, das características peculiares aos processos de trabalho, da unidade empresarial, do perfil da mão-de-obra e do movimento associativista.

A revolução de 30, que acabou com a hegemonia dos cafeicultores, inaugurou o chamado Estado de Compromisso, o qual refletia a complementaridade de interesses entre as

diversas facções da classe dominante e o fato de nenhuma dessas facções poder assumir o poder de forma exclusiva (FLEURY e FISCHER, 1992).

Com a crise da cafeicultura, que fez com que os trabalhadores do campo migrassem para os grandes centros urbanos à procura de emprego nos setores de serviços e na indústria e, ao mesmo tempo, com a interrupção das correntes migratórias vindas da Europa, houve uma mudança significativa no perfil da mão-de-obra operária, visto que, aos poucos, foram sendo substituídos os trabalhadores mais qualificados e politizados.

As políticas adotadas por Getúlio Vargas promoveram amplas intervenções nas questões trabalhistas. Getúlio percebeu o descontentamento da classe operária e adotou certas estratégias para amenizar a inquietação, visando a um domínio duradouro (AQUINO, 1980). O Estado passa a intervir diretamente nas instâncias da vida política, econômica e social do país, criando o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, e desenvolvendo dispositivos que regulamentassem as condições de trabalho, a organização sindical e a previdência social (FLEURY e FISCHER, 1992). Aquino (1980) afirma que, nesta época, houve um grande incentivo às bases do sindicalismo brasileiro, com o intuito de reprimir a capacidade de organização e de mobilização operária. O sindicato brasileiro, então já surgiu atrelado ao Estado, pois foi inserido desde o início no Ministério do Trabalho.

A partir de 1937, inicia-se o regime ditatorial de Vargas, em que o Estado passa a ser um elemento onipresente nas relações de trabalho. Nesse processo político-institucional destacam-se alguns indicadores como: a organização da Justiça do Trabalho, a promulgação da CLT em 1943, a legalização e a garantia de subsistência da estrutura sindical atrelada pelo imposto obrigatório à **máquina** do Estado (FLEURY e FISCHER, 1992, grifo do autor). Na década de 30, os benefícios concedidos pela legislação trabalhista eram, aos olhos dos trabalhadores, reconhecidos como dádivas patronais ou do governo e não como direitos conquistados. Vianna (1999) comenta que a CLT sistematizou a legislação produzida desde o início da nova ordem implantada em 1930, e tinha como objetivo reduzir os conflitos entre capital e trabalho, consecutivamente a autonomia das classes subalternas. Entretanto, percebeu-se que a perícia técnica, o refinamento da elaboração e a envergadura dos propósitos presentes na CLT já indicavam que essa legislação não se restringia à subtração de conflitos, uma vez que concebia os interesses dos grupos sociais como uma questão de direito, que deveria ser submetida ao arbítrio de juristas.

O movimento sindical autônomo desaparece na clandestinidade, entre 1937 e 1945, otimizando o poder do Ministério do Trabalho sobre o reconhecimento e o funcionamento dos sindicatos. Conforme Aquino (1980), para atender às exigências governamentais, as

empresas careciam, nesta fase, de uma estruturação interna, visto que não se podiam deparar com os problemas de pessoal de forma improvisada.

As empresas do setor industrial começam a criar em suas estruturas uma unidade administrativa chamada Seção de Pessoal, que tinha como objetivo burocratizar os aspectos jurídico-legais da relação empregatícia. O chefe de pessoal, que a dirigia, geralmente era um contador ou um advogado, que se responsabilizava, basicamente, pelas atividades burocráticas e disciplinares. Esta fase teve um caráter predominantemente defensivo e legal, já que os administradores se preocupavam mais com papéis do que com pessoas.

O final da Segunda Guerra marcou o fim do Estado Novo e o começo do processo de redemocratização no país. Nesta época, o governo investiu maciçamente em setores produtivos básicos, dotando o país de diversos complexos industriais, sendo que na década de 40 foram criadas a Companhia Vale do Rio Doce, a Companhia Siderúrgica Nacional e a Companhia Nacional de Álcalis (FLEURY e FISCHER, 1992).

No início dos anos 50, foi estabelecido o monopólio estatal e criada a PETROBRÁS. Nesta década, foi elaborado um projeto de desenvolvimento nacional, por meio da estipulação de espaços de lutas e alianças entre o capital estatal e o privado, tanto nacional como multinacional.

Sodré (1997) comenta que, a partir dos anos 50, ocorreram muitas mudanças nas relações de trabalho. "O período Kubitscheck, no Brasil, assinalou uma mudança singular de rumos e marcou os alicerces do que, depois, viria a ser chamado modelo brasileiro de desenvolvimento ou milagre brasileiro..." (SODRÉ, 1997, p. 94).

Segundo o autor, este período foi o antípoda do período Vargas, sendo que se gerou um modelo antinacional, com o objetivo fazer o país progredir cinquenta anos em cinco. As fronteiras do país foram abertas ao capital estrangeiro e os grupos internacionais que vieram para o Brasil, dentre elas as indústrias automobilística e química, uma vez que podiam usufruir de incentivos à instalação, mão-de-obra barata e mercado interno consumidor, trouxeram consigo um maior *know how* tecnológico e organizacional, o que exigiu maiores conhecimentos por parte dos trabalhadores. Desta sorte, os problemas cotidianos já não poderiam mais ser solucionados nas Seções de Pessoal, precisava-se de uma nova unidade formada por pessoas com habilidades técnicas para se adaptar à nova realidade.

A partir desse momento, o Estado passou a intervir diretamente na formação profissional, criando o SENAI, SENAC e as Escolas Técnicas Federais, hoje chamadas de CEFET (FLEURY e FISCHER, 1992). Além disso, diante destes desafios, os empresários brasileiros importaram a idéia americana de criar o *Industrial Relations*, que no Brasil se

chamou de Relações Industriais. Porém, as culturas brasileira e norte-americana eram extremamente diferentes, no que se refere aos aspectos sindicais. Para gerenciar as estruturas de Relações Industriais foi necessário se aproveitar dos antigos chefes de pessoal, em virtude da ausência de especialistas nesta área, o que veio a acarretar a prática de antigos hábitos de trabalho e uma estagnação no pensamento administrativo, que continuava voltado para o enfoque burocrático. A insatisfação da classe trabalhadora, nesta fase, aumentava, ainda mais, em função da dimensão das grandes empresas que incentivavam as reivindicações dos empregados (AQUINO, 1980).

Fleury e Fischer (1992) afirmam que, deste modo, há um ressurgimento de um movimento sindical mais ativo, porém a estrutura sindical não sofre modificações, sendo que seu funcionamento dependia diretamente do Ministério do Trabalho. O número de trabalhadores não qualificados era reduzido, e o movimento apresentava um caráter político direcionado aos grandes temas da sociedade, como a restrição e controle ao capital estrangeiro, maior participação do Estado na economia e reforma agrária. Em alguns setores, reivindicava-se por causas mais específicas, transformando a dívida em direito.

Com as empresas multinacionais no país foram implantados muitos modelos de gerenciamento de recursos humanos, os quais se mostravam mais organizados do que os existentes até o momento. Esses modelos foram elaborados para grandes empresas, segundo princípios fordistas, porém ao serem adotados em outras realidades produtivas, não apresentavam grandes adaptações. A essência desse modelo era a criação da área para a administração de cargos e salários, determinando linhas de carreira e formalizando os níveis hierárquicos da estrutura de poder organizacional. Além disso, foram criadas as áreas de treinamento, voltado para o treinamento operacional e comportamental. Este modelo moldou a estruturação da administração de recursos humanos e o desenvolvimento das práticas e instrumentos gerenciais na maioria das organizações brasileiras, até os dias atuais (FLEURY e FISCHER, 1992).

Gil (1995) menciona que, na década de sessenta, começa-se a falar em administração de recursos humanos, que veio substituir a Administração de Pessoal, baseada na manutenção de rotinas trabalhistas, e o Departamento de Relações Industriais. Esta substituição acontece sob a influência da Teoria Geral dos Sistemas, segundo a qual a empresa se constitui de um conjunto de elementos integrados e, ao mesmo tempo, faz parte de macro-sistema social.

As frustrações que se acumulavam, desde 1930, começaram a eclodir em 1963, por meio de manifestações populistas. Em 1962, eclodiram cerca de cinquenta e cinco greves e, em 1963, este número foi ainda mais expressivo, ficando em torno de cento e vinte. Ao

mesmo tempo em que o movimento operário conseguia seu espaço, por meio das manifestações políticas, coordenadas pelo CGT (Comando Geral dos Trabalhadores), forças contrárias aos nacionalistas organizavam-se para realizar as suas lutas populares. Deste modo, militares, pertencentes à corrente democrata, contrários às reformas de base e com receio da implantação de uma república sindicalista, aplicaram o golpe militar de 1964 (COSTA, 1981).

Depois de 1964, a intervenção estatal passa a dominar a vida civil e os rumos da economia brasileira. O novo padrão de relacionamento entre o governo central e os governos dos estados-membros baseou-se na concentração de recursos e na centralização de decisões, instrumentalizadas pelas reformas administrativas, tributária, fiscal e pela implantação do planejamento como estratégia para impor diretrizes padronizadas às atividades públicas e aos seus investimentos. Essas modernizações técnica e administrativa possibilitaram um aumento de atuação do poder federal, principalmente no que diz respeito ao planejamento e ao controle, a fim de favorecer projetos de crescimento dos governos militares.

Os padrões de gestão da força de trabalho foram afetados expressivamente nesse período, já que os trabalhadores eram submetidos a condições que tendiam a depreciar o seu trabalho. Segundo Humphrey (1982 apud FLEURY e FISCHER, 1992), como a oferta de mão-de-obra era alta em muitos setores, as empresas reduziam os salários e se utilizavam da rotatividade de pessoal como instrumento de gestão. O Estado tomou para si a função de definir os reajustes salariais nas empresas e a administração de salários restringiu-se à administração interna de cargos e carreira.

Segundo Aquino (1980), de 1964 a 1978, houve um grande controle político e econômico sobre a classe trabalhadora, a qual estava insatisfeita pelo distanciamento entre o custo de vida e o salário, que ficou estagnado por causa da inflação.

Fleury e Fischer (1992) comentam que, em 1966, foi criado o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, que destruía a estabilidade empregatícia, garantindo uma renovação periódica do quadro de pessoal. A organização sindical sofreu uma severa repressão nessa fase, que foi marcada por um quadro de violenta repressão política, impossibilitando a mobilização dos trabalhadores em prol de seus interesses e de que as áreas de Recursos Humanos das empresas desenvolvessem capacidade gerencial e técnica para administrar as relações de trabalho, fora dos marcos da Legislação e da Justiça Trabalhista. De acordo com as autoras, a administração de recursos humanos incorporou a absorção do conceito de relações industriais e uma preocupação com a capacitação e desenvolvimento gerencial. A importação de modelos de multinacionais refletiu a necessidade da proliferação dos níveis de chefia e a sofisticação de técnicas gerenciais.

Em 1973, com o governo Médici, as empresas brasileiras foram estimuladas a investir em grandes projetos, acarretando novos problemas nas relações de trabalho. Com a crise do petróleo, que eclodiu nesta época, as empresas perceberam a sua dependência de recursos externos, inclusive humanos. A partir daí, surgiu a preocupação com a especialização da mão-de-obra, já que passou por uma fase de escassez.

Neste sentido, durante a década de 70, o Estado procurou incentivar a atividade de treinamento, contudo somente as grandes empresas recorriam a tal incentivo e, além do mais, os níveis profissionais mais beneficiados eram os de gerentes e diretores e não a mão-de-obra operacional. Nesta época, destacou-se o crescimento populacional, principalmente na região Sudeste, em função das correntes migratórias internas, surgindo então as regiões metropolitanas atraídas pela oferta de emprego e pelas condições de vida modernas. Entretanto, o acesso à vida urbana não significou uma redução da pobreza, mas sim uma alta concentração de renda e conseqüentemente muita desigualdade social (FLEURY e FISCHER, 1992).

As autoras explanam que, com a deterioração das condições de trabalho, a insatisfação dos trabalhadores deu origem a muitas reivindicações nos diferentes setores sociais pela abertura política, sendo que, dentre os movimentos que indagavam a legitimidade político-institucional, surgiram grupos de oposição sindical, contestando a estrutura vigente do sindicalismo, o papel do Estado e o anacronismo da legislação, assim como as políticas organizacionais incoerentes com as mudanças sociais e políticas do momento. O novo sindicalismo dos anos 70 e 80 contribuiu para a ampliação da ocupação do espaço político por parte da classe trabalhadora, sendo que nessa fase afloraram muitas discussões em torno de direitos sociais.

Em 1978, segundo Aquino (1980), aconteceram muitas adesões à greve, principalmente em São Paulo, em função da abertura política, ocasionando uma intensa modificação na administração de recursos humanos. Antunes (1988), ao analisar o confronto operário no ABC paulista, ou seja, as greves de 1978 a 1980, comenta que, ao negar a empresa e o capital, os operários negam o governo ditatorial e sua política econômica. Neste sentido, percebe-se que as greves, nesta época, não se baseavam somente em reivindicações salariais, muitos movimentos grevistas reivindicavam melhorias nas condições de trabalho, o desejo de participação política e a maior autonomia sindical.

Entretanto, a maioria das empresas optou por resolver a situação por meio de concessões salariais (AQUINO, 1980). Observou-se, nesta época, um aumento no nível de educação formal e no grau de informação do trabalhador, que em parte se devem à adoção de

novas tecnologias. No entanto, a gestão de recursos humanos se encontrava despreparada para enfrentar essas mudanças. Certas mudanças tecnológicas, dificuldades de relacionamento com os empregados e os modismos fizeram com que as empresas adotassem estratégias participativas, entretanto muitas organizações apresentavam dificuldades para explicitar as suas metas, sendo que, em poucos casos, as políticas de recursos humanos conseguiram incorporar as propostas de participação, permanecendo nos limites mais convencionais da administração de pessoal. Assim, as inovações introduzidas no âmago das organizações, restringiam-se, muitas vezes, à organização do processo de trabalho, contrapondo-se às diretrizes gerais da organização.

De acordo com a literatura sobre as políticas de gestão de recursos humanos, os processos de industrialização e urbanização no país têm sido muito intensos e o surgimento de novos meios de comunicação, nas últimas décadas, vem ampliando o sistema de ensino. Contudo, mesmo com todas as transformações no cenário empresarial brasileiro, a administração de recursos humanos nas organizações tem-se mostrado, em muitos casos, centrada em aspectos legais e punitivos, concebendo um modelo fechado, deixando de lado as influências do ambiente externo.

Lawler e Mohrman (1995) mencionam que, atualmente, as organizações têm-se deparado com uma acirrada concorrência, principalmente em função da abertura da economia, que permite a exploração de recursos nacionais por parte das empresas estrangeiras. Para eles, a administração de recursos humanos passará por profundas modificações, no conteúdo dos conhecimentos, no perfil e na formação dos especialistas, para que estejam preparados para enfrentar a era da informação e do conhecimento.

Os autores observam que nos EUA, a partir de 1980, a carreira dos profissionais da área de recursos humanos passou a ser promissora, pois deixaram de fazer parte dos níveis hierárquicos mais baixos e passaram a compor a alta cúpula.

Segundo Lawler e Mohrman (1995, p. 202), “os departamentos de Recursos Humanos têm aprendido, aos poucos, a aplicar o conhecimento científico e comportamental para agregar valor à configuração das práticas e dos sistemas”. Deste modo, reconhecem que a ciência comportamental tem servido de parâmetro para práticas empresariais e também para padrões legais.

Para esses autores, as funções da administração de recursos humanos utilizam-se também da determinação de uma perspectiva empresarial, que teve início com a aplicação de *know-how* financeiro e de mercado nas áreas de remuneração e benefícios. Foi a partir daí que o impacto das funções de pessoal e RH nos lucros passou a ser reconhecido. Com o passar dos

anos, a administração de recursos humanos passou, então, a agregar valor aos negócios, por meio da participação tanto na execução como na elaboração de estratégias.

Conforme Lawler e Mohrman (1995) a área de recursos humanos tem-se deparado com diversos desafios, como: a competitividade global, a necessidade do gerenciamento de mudanças, os novos conhecimentos na área, as novas tecnologias da informação, as questões legais, assim como a alta especialização de mão-de-obra.

A competitividade requer que as organizações se reestruturem, enfatizando a produtividade, a qualidade total, o atendimento ao cliente e a velocidade de respostas como vantagens competitivas, e para isso, os recursos humanos estão sendo solicitados a reagir de dois modos: por meio da redução dos custos e da agregação de valor, a fim de enfatizar valores competitivos.

O desafio referente à administração de mudanças relaciona-se à busca de melhoramentos no desempenho organizacional, através de novos modelos gestão e de um maior envolvimento dos empregados, incluindo novos sistemas de treinamento, seleção, avaliação e compensação salarial. Além disso, o departamento de recursos humanos pode atuar como um consultor interno para o resto da organização, no que diz respeito ao planejamento e aos próprios processos de mudança.

Os novos conhecimentos na área de recursos humanos, no entanto, se manifestam pelo crescente número de associações profissionais e de jornais e revistas publicados, abordando as dificuldades da administração de recursos humanos dentro das organizações.

Ao tratar das novas tecnologias, Lawler e Mohrman (1995) comentam que, atualmente, as bases de dados não se limitam a registros mínimos de pessoal, estando cada vez mais sofisticadas, de modo *on line*, favorecendo maior privacidade e constante atualização sobre as referências dos empregados.

As questões legais são outro desafio que, além de estabelecer determinadas garantias referentes à remuneração, às relações trabalhistas e à segurança, passam a abranger aspectos adversos pertinentes a contratações voluntárias, testes *anti doping*, tratamento de empregados com AIDS, discriminação salarial, demissões, dentre outros.

Lawler e Mohrman (1995) ainda tratam da oferta de recursos humanos, afirmando que aos dirigentes organizacionais começam a utilizar parâmetros mais criteriosos para recrutamento e seleção de pessoal, visando ao desenvolvimento de competências, à manutenção de empregados diferenciais e também uma maior diversidade de mão-de-obra qualificada.

Leite (1995), ao se referir à reestruturação produtiva ocorrida na década de 80, destaca que, muitas vezes, as falhas na administração de recursos humanos, no país, deve-se à adoção de tecnologia administrativa de países desenvolvidos. Segundo a autora, o parque produtivo brasileiro carece de uma modernização, haja vista a acirrada competitividade que tem pressionado as empresas a adotar equipamentos mais avançados. Ela divide o processo de modernização tecnológica em três momentos: 1) a difusão dos CCQ's (final dos anos 70 e início dos 80); 2) a inovação tecnológica e a organizacional (1984-1985); 3) modernização sistêmica (anos 90).

Num primeiro momento, no final da década de 70, percebia-se uma oposição sindical e a resistência das empresas em adotar estratégias mais sistêmicas. No segundo, as organizações buscaram novas formas de gestão baseadas em empresas japonesas. Os equipamentos brasileiros apresentavam uma defasagem muito grande se comparados a outros países e no que tange às novas formas organizacionais, houve uma grande disseminação do *just in time*, o qual não promoveu o emprego do trabalho multiquificado, estando voltado para a padronização de tarefas. Nesta fase, o investimento foi escasso em função da alta rotatividade de pessoal e da complexidade das estruturas hierárquicas que dificultavam um maior envolvimento por parte dos trabalhadores.

A partir dos anos noventa, os esforços foram direcionados às novas formas de gestão de mão-de-obra, mais adequadas ao efetivo envolvimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais e às necessidades de flexibilização do trabalho. Essas estratégias inovativas foram incentivadas pela pressão voltada para a exportação e pela abertura de mercado.

Neste contexto, merece destaque a adoção da terceirização, por grande parte das empresas, sendo que por meio desta prática, as empresas passam a concentrar seus esforços em seus produtos mais competitivos, conseguindo um maior controle da produção, devido à diminuição de unidades produtivas. Há, com isso, segundo Leite (1995) uma precarização do trabalho e conseqüentemente um aumento nos conflitos nas relações trabalhistas. Apesar de serem notadas mudanças no início da década passada, como os programas de qualidade, muitos autores acreditam que a democratização se refere apenas à incorporação individual e além disso, as empresas defendem nitidamente um modelo anti-sindical, ou seja, ao mesmo tempo em que solicitam a colaboração dos trabalhadores, recusam-se a negociar a maneira como as mudanças são implementadas (LEITE, 1995).

Os processos de mudança têm-se acentuado de forma significativa diante da integração da economia brasileira à economia mundial. No interior das organizações, percebe-se a necessidade de modificação das práticas administrativas, da organização e das políticas de

procedimentos de gestão da força de trabalho. O novo contexto de mercado vem priorizando a adoção de políticas voltadas para mudanças profundas nas organizações e, por isso, Lawler e Mohrman (1995) advogam o redesenho organizacional, ou seja, a reestruturação de diversos aspectos organizacionais, principalmente no que se refere à gestão das pessoas, propiciando a configuração de um ambiente mais inovador e receptivo a essas alterações presentes nesta realidade altamente competitiva.

Nakayama (2001) aponta algumas tendências sobre a administração das pessoas nas organizações como: a) a transformação da área em uma unidade de negócios, gerando lucro para a empresa; a atuação da área como consultoria interna; b) a valorização do capital intelectual; c) a substituição da educação convencional pelo ensino à distância no processo de treinamento e desenvolvimento; d) o processo de aprendizagem organizacional como modo de solução de problemas.

A autora acredita que a nova área de recursos humanos tende a se moldar à realidade socioeconômica, tornando-se um centro de investimento. Oliveira (1995 apud Nakayama, 2001) afirma que a área de recursos humanos tende a se transformar em unidade estratégica de negócios, e para isso implica a interação com o ambiente, assim como estar voltada para resultados.

Ulrich (1998) comenta que os profissionais de recursos humanos devem ser operacionais e estratégicos, ao mesmo tempo, com o intuito de focar o curto e o longo prazos. Para isso, propõe quatro papéis: 1) a administração da estratégia de recursos humanos; 2) a administração da infra-estrutura da empresa; 3) a administração da contribuição dos funcionários; 4) a administração da transformação e da mudança.

A administração da estratégia de recursos humanos está relacionada à parceria estratégica na identificação do diagnóstico empresarial; a administração da infra-estrutura da empresa é o papel destinado à busca da eficiência administrativa, por meio de um exame constante voltado para melhorias. A administração da contribuição dos funcionários é o envolvimento dos profissionais de recursos humanos com as necessidades cotidianas dos empregados que compõem o capital intelectual da empresa, e a administração da transformação e da mudança visa ao desenvolvimento da capacidade de aceitação de mudanças.

Conforme Nakayama (2001), outras tendências abordadas, ou seja, a importância do capital intelectual, assim como o ensino à distância e a aprendizagem organizacional, não caracterizam mudanças inovadoras, mas sim mudanças de perspectivas, incorporando a

necessidade de alteração de valores, de atitudes, de habilidades e do próprio conhecimento, seja ele tácito ou formal.

Lacombe e Tonelli (2001) mencionam que, no Brasil, percebe-se um atraso de quase uma década entre o discurso e a prática empresarial, sendo que muitas empresas se detinham mais aos aspectos operacionais do que a um redesenho da área de recursos humanos, de sua estrutura e de seus instrumentos. Porém, com as alterações no cenário econômico do país, nos anos noventa, a administração de recursos humanos assume o significado de ARH (administração de recursos humanos) como vantagem competitiva, reconhecendo o papel das pessoas neste processo. A estratégia passa a ser a diferenciação e a vantagem competitiva, tornando-se incumbência da administração de recursos humanos dar suporte e incentivar novas formas de gestão, transmitindo as estratégias às pessoas e transformando-as em agentes de competitividade, orientadas para um desenvolvimento integrado.

2.2 FUNÇÕES DE RECURSOS HUMANOS

Tendo em vista a evolução da administração de recursos humanos no Brasil e a sua relação com o ambiente em que as organizações estão inseridas, constata-se que o seu papel vem-se modificando, uma vez que as estruturas e a organização do trabalho sofrem alterações, às vezes mais, às vezes menos significativas, para responder aos desafios emergentes.

Stankiewicz (1992) comenta que as direções das empresas estão submetidas a uma multiplicidade de influências e contradições, que se diferenciam de acordo com as características próprias de cada organização; porém é possível perceber a existência de modelos de pensamento e comportamento dominantes em cada época. Nas últimas décadas, o taylorismo exerceu uma influência decisiva nas funções da administração de recursos humanos, regendo a segregação entre a concepção e a execução do trabalho e a decomposição do mesmo. Entretanto, com o passar dos anos, foi-se observando que essas condições intrínsecas do trabalho já não correspondiam às profundas transformações no sistema de relações profissionais, acarretadas pela introdução de novas tecnologias e pela necessidade de enfrentar os problemas de adaptação qualitativa e quantitativa dos recursos humanos vinculados à reestruturação.

Desta forma, mesmo reconhecendo a marcante presença do taylorismo nos dias atuais, Stankiewicz (1992) depreende que a administração de recursos humanos tende a desenvolver

suas funções em prol das modalidades de competências, da necessidade de qualificação do empregado e da forte tendência à flexibilidade (salariais e interempresariais).

Também Bergamini (1980, p. 23) comenta que

o conhecimento da empresa em todos os seus elementos, objetivos, políticas, estratégias, ambiente, psico-estrutura, configura o estilo próprio da empresa e transforma-se no principal norteador para quem está preocupado em desenvolver uma atividade harmônica ou planejar um conjunto de procedimentos mais adequados para chegar aos grandes objetivos organizacionais que são sempre particulares a cada caso.

Neste sentido, Bergamini (1980) define como funções de administração de recursos humanos: o diagnóstico empresarial, o planejamento empresarial, a implantação dos recursos humanos e o controle da validade de suas políticas, não mais se restringindo às atividades-meio.

O diagnóstico empresarial, segundo a autora, refere-se à uma atividade do processo administrativo que requer muito cuidado, pois é nesta etapa que se busca detectar os sintomas encontrados e dar-lhes sentido, seja dentro da empresa ou no ambiente externo, servindo de base de dados para uma futura ação planejada.

O planejamento empresarial não tem recebido muita atenção por parte de empresas brasileiras, uma vez que o surto rápido de desenvolvimento não deixou muito tempo para que os administradores se dedicassem a um planejamento a longo prazo. Desta forma muitos problemas têm sua origem na ineficácia ou mesmo ausência de um planejamento.

As observações de Bergamini (1980, p. 30) corroboram tal afirmação:

... há muitos anos, as organizações brasileiras apresentam as mais variadas queixas a respeito do tipo, da qualidade e da eficácia da mão-de-obra que possuem. Introduziram-se sofisticadas técnicas de seleção de pessoal, de avaliação de desempenho, de treinamento e desenvolvimento de pessoal, mas nada disso parece ter resolvido tais problemas, pois as queixas ainda parecem perdurar. Roda-se sobre o problema, porém, sempre de alguma forma, acaba-se voltando para o marco zero. Iniciam-se novas atividades, com o uso de novas técnicas, em busca de novos objetivos, mas sem, todavia, atingir atividades eficazes que resolvam os problemas.

A autora comenta a necessidade de premissas básicas que norteiem os primeiros passos da ação planejada: o primeiro item refere-se aos fins que se pretende chegar com o planejamento; o segundo trata da necessidade de escolha dos meios políticos, ou seja, das atividades estratégicas que serão colocadas em prática; em terceiro lugar está a determinação dos recursos necessários para a execução dos meios previamente estabelecidos; e finalmente o planejamento carece da estipulação de tipos de controle para que se possa identificar as

divergências entre o que foi previsto e os acontecimentos da realidade. Desta forma, muitas informações podem remeter o processo de planejamento para qualquer uma das etapas anteriores.

Segundo Bergamini (1980), na fase de implantação dos recursos humanos modifica-se mais do que hábitos motores, visando sim à adoção de novas atitudes ou proposições, voltadas para um desenvolvimento humano mais solidificado. Quanto ao controle de validade dos recursos humanos, a autora destaca que a permanente atenção aos referenciais operacionais qualificados é imprescindível na chegada aos objetivos, sejam eles quantitativos, como índices de acidentes e de queixas na Justiça do Trabalho, como qualitativos, que pautam o grau de envolvimento das pessoas no trabalho, por exemplo.

Já Aquino (1980, p. 79) afirma que “a administração de recursos humanos possui algumas funções bem definidas, que delimitam seu campo de atuação, e recursos que proporcionam à empresa uma mão-de-obra produtiva”.

Essas são chamadas pelo autor de funções básicas de pessoal (FBP) e significam a melhor utilização da força de trabalho e a minimização dos conflitos organizacionais. As FBP são interdependentes e recebem prioridade de acordo com os problemas encontrados na empresa, sendo: a) função-procura; b) função-desenvolvimento; c) função-manutenção; d) função-pesquisa; e) função utilização.

A função-procura tem como objetivo suprir a necessidade de mão de obra capacitada, é formada pelo recrutamento e pela seleção. A função-desenvolvimento busca evitar a obsolescência de pessoal e estimular o trabalhador a assumir responsabilidades, ela é representada pelo treinamento, pelo planejamento de carreira e pela promoção. A função-manutenção visa fixar mão-de-obra qualificada na empresa, evitando a perda de eficiência. A função-pesquisa visa ao conhecimento da realidade humana na empresa, envolve as atividades de avaliação de desempenho e o banco de dados com o cadastro dos membros da organização. A função-utilização é o aproveitamento do potencial de mão-de-obra disponível, por meio das chefias.

Este autor ressalta que as funções de pessoal constituem o ponto de partida para a elaboração de uma programação da área. E frisa também que um dos fatores que impedem a condução da Administração em um alto plano é o excessivo apego às práticas, com um mínimo de fundamentação teórica. Para ele, o fato de a Administração de Recursos não possuir uma teoria específica acarreta dificuldades no que se refere à competência, fazendo com que se utilizem recursos das ciências sociais e exatas, em virtude da falta de conhecimento.

Lawler e Mohrman (1995) acreditam que as funções da administração de recursos humanos têm usufruído da ciência e da tecnologia da informação, a ponto de exibir um posicionamento diferenciado com relação às suas políticas e às suas práticas.

Neste sentido, afirmam que:

os novos perfis, estruturas e processo da função de Recursos Humanos já estão funcionando. Suas manifestações embrionárias podem ser vistas em vários cenários e estamos aprendendo com elas. A revolução virá quando alcançarem uma massa crítica de auto-reforço que transformará para sempre a função de Recursos Humanos (LAWLER e MOHRMAN, 1995, p. 223).

Já Câmara, Guerra e Rodrigues (1997) comentam que, em virtude das mudanças estruturais e na organização do trabalho, as funções da Administração de recursos têm evoluído bastante e se centrado no apoio aos seus clientes internos (aos gestores de linha), seja como facilitador no processo de desenvolvimento organizacional ou como agente ativo na gestão da mudança. Deste modo, as outras funções mais tradicionais permanecem como serviços de base prestados aos clientes internos. Um exemplo seria o fornecimento de um conjunto de serviços de pessoal, que vai desde o recrutamento e seleção até a formação profissional.

Os autores supracitados (1997, p. 34) mencionam que:

em síntese, a função recursos humanos procura encontrar o seu espaço nas organizações já não como executante e polícia de costumes, mas como parceira dos seus clientes internos, com áreas de especialização valorizadas e relevantes e, simultaneamente, como garantia dos valores e princípios de atuação da empresa e da sua aplicação eqüitativa interna.

Albuquerque (1999) defende a idéia de se associar as práticas de recursos humanos a estratégias competitivas, sendo necessário que o país se prepare para enfrentar mudanças de uma concepção tradicional para novos paradigmas da produção, da gestão e da organização do trabalho; e para isso é imprescindível uma redefinição da política industrial do país, a introdução de novas tecnologias, esquemas produtivos e modelos gerenciais. Conforme o autor, muitas vezes, restringe-se à competitividade aos aspectos mercadológicos, porém o fenômeno apresenta um caráter dinâmico de interação entre recursos pessoais e organizacionais.

Posto isso, Lawler e Mohrman (1995), comentam que o departamento de Recursos Humanos carece de novas tecnologias voltadas para o alto envolvimento, trabalho de equipe e outros valores, os quais tendem a proporcionar um novo visual para o papel de recursos

humanos. O crescente número de empresas que adota uma filosofia de equipe e outras formas horizontais de organização tem imposto novas exigências aos sistemas de recursos humanos.

A forte tendência à organização em redes tem impulsionado novas formas de sindicalização. Miles (1989 apud Lawler e Mohrman, 1995) prevê uma forma de sindicalização, baseada em sindicatos regionais, que se sobrepõe com muitas funções de recursos humanos.

As organizações de rede como as *joint ventures*, as empresas calcadas em equipes, as organizações horizontalizadas e as organizações orientadas para clientes têm enfatizado a autogerência e a influência mútua em vez do controle comportamental. Além disso, a seleção não se restringe à medição das aptidões do candidato; mas sim envolve uma decisão mútua do candidato e da organização, maximizando o comprometimento. Assim, outras práticas de recursos humanos, como o treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho e o plano de carreira também assumem aspectos diferentes (LAWLER e MOHRMAN, 1995).

Lacombe e Tonelli (2000) através de uma pesquisa com empresas e com especialistas em administração de recursos humanos, puderam comparar a prática das funções da área com o discurso realizado em torno do tema. Albuquerque (1987 apud Lacombe e Tonelli, 2000), comenta que, com o tempo, mais pontualmente a partir da década de 80, as empresas passaram a pensar os recursos humanos de forma estratégica, reconhecendo a necessidade de se considerar os impactos do ambiente externo, caracterizando a ARH (Administração de Recursos Humanos) como estratégica. Fisher (1998) aponta que, nos anos noventa, o papel da gestão das pessoas se ampliou, assumindo a postura de ARH como vantagem competitiva, que apresenta uma perspectiva voltada para o negócio da empresa, utilizando-se de formas de gestão mais criativas e responsabilizando-se por repassar as estratégias às pessoas, com o intuito de transformá-las em agentes de competitividade.

Em razão de todas essas alterações no que tange às funções da administração de recursos humanos, muitos pesquisadores comentam a possibilidade do desaparecimento da área, uma vez que tais funções estão sendo cada vez mais alocadas por outros departamentos da organização. Porém Oliveira (1999) advoga que a administração de recursos humanos não vai desaparecer, mas sim se posicionar de modo diferente na organização; e por este motivo, o administrador de recursos humanos tem mostrado um perfil bem diferente daquele da década de oitenta. Na conjuntura atual, ele tende a aguçar não só a sua iniciativa, mas a de todo o grupo de trabalho, despertando a criatividade e a adaptabilidade voltadas para o negócio.

Desta maneira, constatam-se indícios de uma tendência de que o gerenciamento das pessoas seja orientado em prol da flexibilidade organizacional, consolidada por um verdadeiro

contrato psicológico, que possa favorecer um redesenho de organizações para serem adaptativas, com fronteiras permeáveis, tolerantes à incerteza e acima de tudo conscientes da carência de uma melhoria contínua por parte dos trabalhadores e da organização (LEWIN e STEPHENS, 1995).

À luz da literatura sobre as funções da administração de recursos humanos, julga-se necessária uma discussão em torno das atividades desenvolvidas no âmbito organizacional. Diante disso, seguem explanações conceituais, bem como discussões sobre tendências em termos de planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção, trajetória profissional, compensação salarial, capacitação e avaliação de desempenho.

2.3 PLANEJAMENTO, RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Para Lucena (1995), o planejamento de recursos humanos é mais uma estratégia de tratamento global da administração dos recursos humanos relacionada ao negócio da empresa e voltada para o futuro, do que um mero conjunto de técnicas de administração de pessoal.

Segundo Lobos (1979, p. 83), o planejamento de recursos humanos “suruiu para prever os requisitos ocupacionais da empresa, expressos em termos do número e tipos de recursos necessários para satisfazê-los”. Para este autor, as intensas modificações no tamanho, no nível tecnológico e no mercado provocaram nas organizações o desejo de antecipar a natureza e a localização dos recursos humanos e de estimar o custo desses recursos e de manipular suas causas.

Na interpretação de Lucena (1995, p. 84):

Planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da Empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças.

Nesta definição são, então, apontados quatro elementos-chave: a integração com o negócio e com os objetivos da empresa; a participação gerencial; a dimensão do tempo; e a integração dos processos, programas e atividades de recursos humanos.

A integração com os objetivos organizacionais refere-se à relação existente entre o planejamento de recursos humanos e o planejamento estratégico. Neste mesmo sentido,

Lawler e Mohrman (1995, p. 213) comentam que, além da integração com os objetivos da empresa,

a função de Recursos Humanos precisa integrar seus subsistemas para que estes reforcem uma estratégia única. Muito freqüentemente as diferentes especializações técnicas no departamento de Recursos Humanos seguem seu próprio caminho, sem a preocupação de integração.

De acordo com Lucena (1995), toda empresa possui certas preocupações vitais como a aceitação dos produtos no mercado, a lucratividade e o funcionamento de toda infra-estrutura produtiva da organização, sendo que, conforme as pretensões da empresa, esta tende a gerenciar com um maior ou um menor grau de modernidade. No entanto, a autora acredita que a alta complexidade do mundo contemporâneo tem obrigado as empresas a se posicionarem com um mínimo de antecipação, por isso muitas empresas vêm-se utilizando do planejamento estratégico, ou seja, de processos sistematizados de identificação de mudanças prospectivas e de tendências de mercados, visando aos objetivos empresariais.

O planejamento estratégico parte desta análise macro para se voltar ao dimensionamento de variáveis como: a avaliação das forças e fraquezas da organização; a análise do mercado competidor; a análise da missão, do negócio e da filosofia da empresa; a definição dos objetivos; o desenvolvimento de estratégias; o redimensionamento dos recursos necessários; e o planejamento das ações a serem implementadas em toda a organização.

A participação gerencial diz respeito à responsabilidade primária que cada gerente possui em torno do planejamento, já que a administração de recursos humanos não mais se limita aos aspectos burocráticos. A área vem-se mostrando como prestadora de serviços e de assessoria às gerências da organização, utilizando, para isso, informações, atividades e programas que supram as necessidades organizacionais.

Conforme a autora, o papel do gerente de recursos humanos não se restringe à capacidade de ajustamento dos empregados, mas sim abrange a compreensão em torno da adaptação dos recursos humanos ao ambiente externo, que vive em constante transformação. Nesta mesma linha de raciocínio, Lawler e Mohrman (1995) destacam que a tendência é que os gerentes se envolvam com a formação da estratégia, visando a uma parceria na implementação.

Quanto à dimensão do tempo, Lucena (1995) comenta que a abordagem de planejamento engloba a idéia de uma previsão, de um plano de ação que pode ser implementado a curto ou a longo prazos. Em um ambiente turbulento, destaca-se a

importância da previsão das necessidades, a partir de uma visão de futuro, que substitui ações imediatistas e reativas pela previsão de tendências e análise do futuro.

A integração dos processos, programas e atividades da gestão de pessoas é considerada um elemento chave, em função da ineficiência de ações isoladas das unidades especializadas que constituem a área de recursos humanos. Deste modo, a autora afirma que a nova postura da administração de recursos humanos encontra-se voltada para a polivalência e para a multidisciplinaridade.

Lucena (1995, p. 94) comenta que “a nova percepção sobre missão da área da administração de recursos humanos remete os profissionais da área a outros campos de conhecimento e de atuação, que estão muito além das fronteiras dos instrumentos técnicos existentes”. Também Lawler e Mohrman (1995) mencionam que a fonte final de vantagem competitiva consiste no conhecimento de novos meios de funcionamento em que o aprendizado desempenhe um importante papel no desenvolvimento organizacional.

Para Pontes (1996), a grande vantagem do planejamento consiste na possibilidade de a organização agir antes do fato. Quando não é elaborado um planejamento de pessoal, a promoção interna pode levar a um baixo desempenho. Da mesma forma, o recrutamento externo pode não ser coerente com a cultura organizacional, desfavorecendo uma boa adaptação.

Burack (1972 apud Lobos, 1979) diz que uma das vantagens do planejamento é estabilizar os níveis de emprego regionais no médio e longo prazos. White (1967 apud Lobos, 1979) aborda outra vantagem: “o potencial orientativo e corretivo do planejamento de recursos humanos em relação ao planejamento estratégico como um todo”.

Entretanto, Lobos (1979) alerta que, por outro lado, em um planejamento de recursos humanos, a infra-estrutura pode ser muito cara e complexa, sendo necessária uma análise do seu custo-benefício, que será o reflexo do tamanho, da qualificação exigida pela tecnologia adotada e da flexibilidade da oferta de mão-de-obra.

Pontes (1996) acredita que o desenvolvimento de carreira seja um aspecto importante no planejamento de pessoal e para instrumentalizá-lo são necessários: a análise de cargos, o plano de cargos em carreira, a avaliação de desempenho, a avaliação do potencial e o treinamento de pessoal.

A análise de cargos consiste no estudo das atribuições e peculiaridades de cada cargo, a qual subsidia várias atividades da gestão de recursos humanos, como: trajetória profissional, compensação salarial, capacitação, recrutamento e seleção etc. O plano de cargos em carreira é a formalização da política de transposição de cargos no âmbito organizacional, que tem

como base a análise dos cargos. Pontes (1996, p.50) define a avaliação de potencial humano como “uma fotografia da capacitação do indivíduo, ou seja, da sua vivência profissional, seus conhecimentos atuais, sua preocupação com a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e aptidões”. Ela, geralmente, é efetuada pelo superior, por meio da análise do comportamento do subordinado e é mutável ao longo do tempo. A avaliação de desempenho refere-se ao desempenho do empregado na ocupação do seu cargo atual, isto é, como o indivíduo se comporta diante das responsabilidades a ele designadas. Por fim, o treinamento de pessoal pode ser entendido como a atividade de capacitação de pessoal, que também necessita de informações advindas da caracterização dos cargos e da oferta interna de recursos humanos.

Com base nisso, Pontes (1996) comenta que a previsão de vagas é a atividade mais difícil do planejamento. As estimativas efetuadas pelos gerentes em conjunto correspondem à técnica mais simples; ela é feita com base nos planos organizacionais, em aspectos legais e econômicos e também na rotação de pessoal. Porém, outras metodologias também podem ser adotadas para as previsões de pessoal, como, por exemplo: a extrapolação, a qual se baseia em fatos passados; e a indexação, que consiste na combinação da expansão organizacional com certos índices etc. A análise da oferta interna de recursos humanos carece de um plano de sucessão, que exige o conhecimento das previsões de vagas, avaliação de potencial e de desempenho.

Diante disso, depreende-se que o plano de sucessão excede uma realidade presente para uma situação futura, constatando a possibilidade de substituição para as vagas que surgirão futuramente. Segundo Pontes (1996), a análise dos candidatos a tais vagas baseia-se na catalogação das avaliações de desempenho e de potencial.

Muitos dos que se dedicam ao estudo da administração de recursos humanos concordam que o recrutamento e a seleção representam uma das mais importantes de suas atividades. Gil (1994) reconhece que são muitos os fatores que afetam o desempenho dos empregados, porém destaca a importância da seleção, pois é por meio dela que as pessoas ingressam na empresa. Acrescenta ainda que, ao descrever a função a ser exercida, podem ser estipulados os critérios para a seleção, sendo que, a partir da definição de um perfil desejado, a próxima preocupação é o recrutamento do pessoal com este perfil.

Toledo e Milione apud Pontes (1996, p. 64) definem o recrutamento como “a etapa inicial do processo de busca e atração de mão-de-obra para a organização, procurando prover o número de candidatos para as posições em aberto”.

Para Pontes (1996) existem duas fontes de recrutamento: a interna e a externa, sendo que, ao se utilizar da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa e por meio da externa os candidatos são recrutados no mercado de trabalho.

O autor destaca certas vantagens da adoção de uma fonte interna, dentre elas: a valorização dos empregados, e o conhecimento prévio do desempenho e do potencial do candidato interno, posto que os funcionários já estão adaptados à cultura organizacional, o que reduz o tempo de ambientação e o trâmite do processo, além de promover um espírito de autodesenvolvimento. Também se destaca que há, nestes casos, um investimento reduzido e uma melhoria da imagem da empresa para com seu público.

Lodi (1978) se posiciona a favor do recrutamento interno dizendo que em uma empresa organizada ele deva ser prioritário. Com poucas exceções, uma empresa ao se utilizar intensamente do recrutamento externo, ou tem uma rotatividade excessiva que representa uma patologia social, ou não parece se importar, de forma significativa, com os recursos humanos disponíveis dentro da organização. O autor sugere que cargos estratégicos sejam ocupados por candidatos internos, sendo que o recrutamento externo poder-se-ia limitar a certos cargos operacionais, como os de *trainees*, por exemplo.

Entretanto, existem muitos meios de recrutamento externo que se adaptam aos mais diversos objetivos empresariais. Gil (1994) cita alguns desses meios: recomendação, pessoal dispensado, agências e os anúncios.

Pontes (1996) advoga que através do recrutamento externo pode-se atrair novas idéias, diferentes experiências, proporcionando, desta maneira, uma maior diversidade dentro da organização.

No que tange à seleção de pessoal, Gil (1994) comenta que podem ser usados vários métodos, dentre eles: a análise de currículos, os testes escritos, os testes práticos e os testes psicológicos, entrevista e a dinâmica de grupo. Cada um permite a identificação de um tipo de informação, seja desenvoltura em redações, habilidade motora, potencial intelectual, postura e até comportamento; por isso julga necessária a utilização de mais de um método, visando a um complemento de informações.

Ele demonstra uma preocupação com relação à realização das tarefas de recrutamento e seleção, uma vez que percebe que diante de uma forte tendência à descentralização, estas atividades passam a ser executadas não mais por órgão específico, mas por gerências e chefias imediatas, as quais, muitas vezes, não detêm conhecimento notório sobre o assunto, além de serem desprovidas de experiência na área. Em muitos casos, tais profissionais se limitam à análise do currículo ou realizam entrevistas erroneamente, excluindo candidatos de boa

potencialidade. Isso vem a se contrapor àquilo que alguns estudiosos, como Zarifian (2001) vêm depreendendo sobre a gestão de competências, ou seja, o desenvolvimento de atitudes, habilidades e de conhecimentos que são as *core competences*.

Trujillo (2000) demonstra a sua insatisfação com as técnicas psicológicas tradicionais, considerando as competências consideravelmente mais dinâmicas, pois não separam os aspectos afetivo, cognitivo, de conduta e psicofisiológico. A administração de competências é uma nova forma de se reconhecer o trabalho, sendo que por meio das competências podem-se avaliar os aspectos que realmente acarretam um rendimento superior no trabalho. A introdução do conceito de competências significou para a Psicologia, no âmbito do trabalho, uma revisão no modo de se compreender as variáveis buscadas e na sua avaliação. Este conceito responde à concepção da psicologia cognitiva e do construtivismo, que concebem uma maior fluidez na estrutura do intelecto, no processamento das informações e na adaptabilidade do ser humano.

Neste sentido, concorda-se com muitos estudiosos da seleção, quando dizem que um dos grandes desafios para as organizações, no momento, é selecionar pessoal que detenha competências relacionadas às *core competences* da organização. Para medi-las, Trujillo (2000) sugere que elas sejam analisadas, considerando-se o plano de treinamento, a avaliação de potencial, a seleção e a promoção de pessoal, visando a congruência entre as exigências do trabalho e as características peculiares às pessoas. Numa avaliação com fim de seleção, é necessário compreender aspectos como: quais as variáveis a serem incluídas na avaliação; as manifestações das mesmas – que devem ser descritas conceitual e operacionalmente; as condições para que estas variáveis possam-se manifestar, ou seja, os instrumentos de observação; o significado da conduta observada e a sua relação com o cargo; e, enfim, como se tomar uma decisão diante da combinação dos aspectos anteriores.

Contudo, o autor reconhece que alguns testes psicométricos tradicionais possam ser utilizáveis, quando as competências requeridas apresentem uma relação significativa com as variáveis e com os construtos psicológicos tradicionais. Posto isso, acredita que sejam necessárias novas formas de avaliação, visto que as existentes ainda são afetadas de forma significativa pela subjetividade.

Diante disso, relacionando-se as três atividades 'planejamento, recrutamento e seleção' ao potencial de flexibilidade da estrutura da empresa, percebe-se que as tendências apontadas pelos autores, no que diz respeito ao planejamento, não apresentam coerência com o desenvolvimento de um maior potencial, sendo que um planejamento estratégico alinhado aos objetivos organizacionais, que realize previsão de vagas, plano de sucessão e que analise

índices de rotatividade e de absenteísmo se contrapõe ao que Volberda (1998) define como alto potencial de flexibilidade estrutural, já que um sistema de planejamento elaborado vem tornar a estrutura mais rígida, ou seja, mais mecânica. No caso do recrutamento e da seleção, a tendência é a priorização do seu pessoal interno; a divulgação em canais de fácil acesso, a fim de possibilitar uma avaliação mais eclética, com uma maior variabilidade de perfis, associando-se às características individuais às *core competences* requeridas pela organização; e uma séria avaliação dos resultados do recrutamento e da seleção, as quais tendem a se relacionar com uma estrutura mais fluída, com dispositivos de contatos naturais, dentre outros aspectos mais flexíveis.

Segundo Tolfo (2000), por mais que seja recente a atenção dada à competência, pode-se dizer que tem exercido uma influência relevante na gestão de pessoas e na flexibilidade organizacional. As novas formas de seleção têm sido favorecidas por uma estrutura mais orgânica, com um baixo processo de regulação das tarefas, do comportamento, dos ajustes mútuos e da tomada de decisão.

2.4 TRAJETÓRIA PROFISSIONAL E COMPENSAÇÃO SALARIAL

Gutteridge, Leibwitz e Shore (1993) constataram, por meio de pesquisas, que a carreira é um dos quesitos mais significativos no mundo do trabalho, uma vez que a possibilidade de ascensão vem sendo amplamente destacada por empresas bem sucedidas.

London e Stumph (apud DUTRA, 1996, p. 17) comentam que:

Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Acredita-se que a carreira tenha futuro nas organizações, entretanto, em função de novos desafios ocasionados pela agressiva globalização, Chanlat (1996) aponta cinco paradoxos que precisam ser superados: a inexistência de uma estabilidade empregatícia e a escassez de trabalhos bem remunerados; a gestão voltada para preocupações meramente

financeiras; o declínio da ética no trabalho, a crise dos sistemas educacionais; assim como o curto percurso do horizonte profissional. E acrescenta que, ao se analisar a carreira é indispensável que se considerem a cultura e a sociedade, num contexto mais abrangente.

Arthur (1994) menciona outro modo de abordar a carreira, que não se restringe a uma só organização, mas sim baseia-se em projetos em uma *network* de indústrias (*boundaryless careers*), as quais carecem de empregados que tenham competências desenvolvidas e coerentes com os objetivos organizacionais.

Neste sentido Dutra (1996) comenta o papel da empresa na administração de carreiras, advogando a presença de um paralelismo entre a efetividade organizacional e de carreira, ou seja, de um consenso entre empresa e empregado, visto que o compartilhamento da administração traz benefícios tanto para ambos, organização e trabalhador.

O autor enfatiza a estrutura de carreira, que é o desenho da mesma, afirmando que um sistema de valorização centrado nas pessoas e no espaço ocupacional é mais compatível e favorável a um ambiente flexível e inovador. Quanto ao desenho, afirma que as estruturas podem ser: em linha, em rede ou paralelas. As estruturas em linha assumem a forma típica, seguindo uma seqüência de posições; as em rede, contudo, são aquelas que apresentam diversas opções para cada posição da empresa; e as estruturas paralelas representam a maneira mais flexível de focar a administração de carreiras, sendo um instrumento de transição que concilia uma seqüência de posições nas direções de natureza gerencial.

Tolfo (2000) faz uma revisão de literatura e percebe que a trajetória profissional é uma atividade que vem abandonando um modelo tradicional, devido à nova conjuntura social. Evans (apud TOLFO, 2000) aborda a possibilidade de uma ascensão de carreira na forma espiral, em virtude das exigências na qualificação e do desenvolvimento contínuo das competências. Utilizando-se das argumentações de Ianni (1994), Tolfo (2000) reconhece que o emprego está sendo cada vez mais restrito a um número menor de pessoas.

Desta forma, pode-se notar que a administração de carreiras vem assumindo um elevado grau de complexidade, já que a imprevisibilidade e as pressões dos *stakeholders* internos e externos vêm impedindo que as empresas realizem um planejamento baseado na previsão, a qual está sendo, constantemente, contestada, em função da alta turbulência ambiental que envolve a realidade organizacional. As várias indagações formuladas por estes autores têm contribuído significativamente para um avanço teórico em torno deste tema.

Diante desta crescente complexidade na administração da trajetória profissional, constata-se uma certa dificuldade com relação às formas de recompensar o funcionário pelo trabalho prestado.

A forma tradicional de remuneração, ou remuneração funcional, é indicada para certos tipos de estruturas organizacionais. Segundo Flannery, Hofrichter e Platten (1997), em organizações voltadas para as funções tradicionais, os membros da organização eram pagos principalmente por meio do salário-base, que se baseava no cargo específico e na necessidade de um caráter igualitário entre os salários dos empregados, assim como de pagar salários competitivos se comparados ao mercado. Porém, com esta forma de remuneração, os integrantes da empresa não tinham incentivo ao desenvolvimento de habilidades que transcendessem ao trabalho específico, uma vez que os atributos intrínsecos, como a flexibilidade, o senso crítico e a capacidade de atuar em equipe não eram recompensados. Os autores ressaltam que esse sistema tinha como referência, as habilidades individuais demonstradas na execução do trabalho, sendo que as pessoas não eram recompensadas por atributos como a flexibilidade e a interfuncionalidade de equipes.

Wood e Picarelli (1996, p. 52) expõem algumas críticas ao sistema funcional, posto que:

promove um estilo burocrático de gestão; reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos; inibe a criatividade; inibe o espírito empreendedor; não considera o foco nos clientes internos e externos; reforça a orientação do trabalho para o superior hierárquico; promove a obediência a normas e procedimentos, não a orientação para resultados; não tem orientação estratégica; não encoraja o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos; torna as promoções excessivamente importantes; e incentiva o carreirismo.

Por acréscimo, estes mesmos autores afirmam que a utilização de instrumentos tradicionais favorece um patamar mínimo de estruturação na gestão de recursos humanos, entretanto, o desprezo de outras formas pode fazer com que os sistemas tornem-se anacrônicos. Ainda, acreditam que a inflexibilidade, a falsa objetividade, a metodologia desatualizada, o conservadorismo, o anacronismo e a divergência são características dos sistemas tradicionais que tendem a comprometer a eficácia da remuneração.

Assim, em função das inúmeras exigências proporcionadas pela alta competitividade e pela necessidade constante de inovação, as empresas se vêem obrigadas a estabelecer sistemas de remuneração mais coerentes com a realidade de mercado. Neste sentido acredita-se que, para isso, seja necessária a ruptura com sistemas tradicionais inflexíveis.

Wood e Picarelli (1996) comentam que as novas formas estruturais, mais enxutas e flexíveis requerem um maior envolvimento do funcionário e que o sistema de remuneração não parece estar acompanhando o ritmo de tais mudanças. Segundo eles (1996, p. 44), “em ambientes caracterizados por formas modernas de organização do trabalho – como

celularização, multifuncionalidade e poucos níveis hierárquicos - não faz sentido recompensar a contribuição individual ou coletiva apenas com base em descrições de atividades e definição de responsabilidades”.

Os autores dizem que o ideal é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo em um fator de aperfeiçoamento organizacional. Para isso sugerem uma remuneração estratégica, que é uma combinação de diferentes formas de remuneração: remuneração funcional, salário indireto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, planos privados de aposentadoria, remuneração variável, participação acionária e outras alternativas criativas. Ela leva em consideração a estratégia, a estrutura e o estilo gerencial; assim como as características pessoais, do cargo e o vínculo com a organização.

Conforme afirmam Flannery, Hofrichter e Platten (1997), o crescimento lateral da força de trabalho está intimamente associado ao desenvolvimento de competências e exploram algumas das emergentes formas de remuneração, que recompensam tanto o desempenho individual como o de grupo. Dentre elas destacam-se a remuneração por conhecimento e habilidades, a remuneração por competências, a remuneração variável, remuneração por equipes, além da *broadbanding* que apesar de não ser uma estratégia de remuneração é uma plataforma na qual uma estratégia de remuneração pode ser construída e operada com eficácia.

De acordo com Dutra (1996), para se construir uma estrutura de carreira, é preciso haver um sistema de valorização, que valorize as diferentes naturezas dos trabalhos e os vários níveis de capacitação; e um desenho de carreira, para estabelecer os critérios de mobilidade e migração. O sistema de diferenciação também é utilizado na administração de carreiras. Esses sistemas podem ser centrados no trabalho ou nas pessoas. Há uma tendência voltada à utilização do sistema voltado às pessoas, reconhecendo as atitudes, as habilidades e os conhecimentos individuais. Diante disso, percebe-se que essas novas formas de trajetória profissional e de compensação salarial, ao contrário de sistemas tradicionais, tendem a reconhecer os programas de capacitação não como custo, mas sim os relacionando com as reais necessidades do negócio, reduzindo desta forma a ênfase no treinamento tradicional (GUTTERIGGE, LEIBWITZ e SHORE, 1993).

Deste modo, observa-se que a tendência quanto à organização do trabalho sugere que o sistema de remuneração acompanhe as mudanças sociais, culturais e políticas que englobam o ambiente empresarial, adotando critérios mais flexíveis voltados para a valorização das competências individuais e ao desempenho em equipe.

Com relação a essas atividades, trajetória profissional e compensação salarial, Krein (1999) ressalta que as questões legais são fatores que acarretam muitas dificuldades nas suas práticas. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) brasileira, que data da década de 40, mostra-se, em muitos casos, desatualizada e incoerente com a realidade dos trabalhadores da atualidade. Neste sentido, legisladores e especialistas acreditam que, diante de determinadas situações, sejam necessárias alterações no ordenamento jurídico, para acompanhar a mudança na vida dos trabalhadores, porém reconhecem que, em outras ocasiões, tais alterações apenas servem para precarizar o trabalho em prol do capital.

Por isso, depreende-se que ao adotar formas alternativas de remuneração e carreira, sejam considerados os seus aspectos legais, a fim de evitar conflitos entre empregados e sindicatos, como por exemplo: a isonomia salarial, o acesso à carreira, as formas de certificação, a composição da forma de remuneração, o registro do histórico das mudanças, dentre outros (WOOD e PICCARELLI, 1996).

Diante do exposto, percebe-se que formas alternativas de carreira e de compensação salarial tendem a potencializar a flexibilidade estrutural da empresa, uma vez que a expressiva variedade de critérios utilizados faz com que os dirigentes não se restrinjam a padronizações de comportamentos e possam usufruir de uma significativa capacidade de reação às mudanças no contexto organizacional.

2.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Muitos estudos, como os de Dubar (1996), vêm sendo dedicados às exigências em torno de uma educação que possibilite um maior crescimento humano dentro das organizações.

Boog (1994) comenta que o termo *trahere*, advindo do latim significa levar a fazer algo. O autor acredita que o treinamento seja a utilização de métodos capazes de levar alguém a fazer algo, sem a assistência de quem se propôs a ensinar.

Já Milckovich (2000, p. 339), define o treinamento como “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”.

O treinamento passa por diversas etapas, as quais são explanadas por Macian (1987) da seguinte forma: a) o levantamento das necessidades, que abrange as necessidades organizacionais, individuais e ambientais; b) o planejamento, que é o processo baseado no

conhecimento da realidade que permite a tomada de decisão referente à implementação do treinamento; c) a programação, correspondente à coordenação dos planos relativos às decisões d) a execução, que consiste em possibilitar que os procedimentos decorram conforme os objetivos estipulados; e) a avaliação, que é a etapa final do treinamento que se volta para a análise da sua eficiência, a qual possibilita uma retroalimentação do sistema.

Existem muitos métodos para a aplicação de um treinamento organizacional. Milkovich (2000) os divide dos seguintes modos: em serviço e fora do serviço. Ele comenta que os métodos em serviço, que são geralmente informais, colocam o treinando em uma situação real de trabalho, onde um membro com experiência na empresa demonstra como determinada tarefa é executada. O autor comenta que dentre os métodos de treinamento em serviço, muitas organizações vêm adotando os programas de aprendizes, onde estudantes têm a oportunidade de operacionalizar a sua futura profissão. Os métodos fora de serviço podem acontecer por meio das palestras, da instrução programada, de áudio, vídeos e teleconferências, computadores e multimídia, por simulações, jogos de empresas, aprendizado e modelagem comportamental, além de universidades corporativas, que vêm ocupando um espaço considerável na literatura sobre o assunto.

Neste sentido, Milkovich (2000) verifica que a fronteira entre o treinamento fora do serviço e o “*em serviço*” vem minimizando-se, uma vez que estão sendo constantemente inseridos no cotidiano empresarial.

Macian (1987) acredita que o instrutor tenha um papel muito importante ao longo do treinamento e que certas qualidades lhe são essenciais, como: conhecimento do assunto; suscetibilidade à aprendizagem de objetivos propostos na etapa do planejamento, conhecimento dos métodos e das técnicas adotadas; enfim, apresentar uma postura de educador, conduzindo o aprendizado num contexto de mudanças.

De acordo com a literatura pesquisada em torno do treinamento, o processo de desenvolvimento das pessoas está intimamente relacionado com a educação, ou seja, com a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades interiores. Ao contrário do que se pensa, não é apenas a introjeção cognitiva, mas sim a exteriorização das potencialidades dessas latências e do talento criativo da pessoa.

Desenvolver pessoas passou a ser não apenas disponibilizar informação para que adquiram mais conhecimentos e desenvolvam destrezas, mas sim o oferecimento de uma formação básica, de modo que aprendam novas atitudes, tornando-as cidadãos conscientes e competentes, como definiu Leite (1995), assim como polivalentes, conforme Tolfo (2000).

Tolfo (2000) corrobora essas tendências, abordando algumas concepções sobre qualificação e diferenciando multifuncionalidade, polivalência e politecnia,. Para Salerno (1994), operador multifuncional é aquele que executa mais de uma máquina com similaridade nas suas características. Já Machado (1992), define polivalência como um degrau mais elevado na qualificação do empregado, que abrange franqueza, adaptabilidade às mudanças, motivação para aprender etc. Tolfo (2000) designa que politecnia se relaciona com o controle da técnica pelo uso do intelecto, como discernimento e análise crítica, por exemplo.

Com o passar dos anos, foi possível perceber que as exigências em torno do treinamento estão-se direcionando para um processo educacional mais flexível, que paira nos alicerces do desenvolvimento de competências.

Durante muitos anos, as discussões em torno de competências ficaram restritas às empresas líderes e a especialistas. Porém, a partir da década de 80, a temática **lógica competência** passou a fazer parte de um debate social público (Zarifian, 2001, grifo do autor).

Estudos como os de Volberda (1998) referem-se à administração de competências, ao tratar de flexibilidade, novos modelos de gestão, de relacionamentos interorganizacionais etc., vez que tal prática se associa a uma maior valorização do capital humano dentro das organizações. Em vez de focar a qualificação do trabalho, passa-se a enfatizar a qualificação do empregado, ou seja, a qualificação requerida transcende as habilidades manuais e técnicas, significando sim um estatuto social definido por normas de gestão, o que Touraine (1955 apud Dubar, 1996) define como qualificação social.

A administração de competências é uma das práticas organizacionais que recebe grande destaque, principalmente frente ao desenvolvimento da literatura sobre administração estratégica. Zarifian (2001) afirma que as competências favorecem o retorno do trabalho ao trabalhador, a aprendizagem e a cooperação no trabalho. Segundo o autor, as dificuldades encontradas na administração de competências estão intimamente relacionadas às mudanças sociais que são demandadas.

No entanto, Zarifian (2001), a despeito disso, aponta que competências individuais são alvos de muitas críticas, pois nem sempre o desenvolvimento de habilidades individuais é suficiente para o desenvolvimento organizacional, e Galbraith (1998) corrobora esta idéia e alertando que algumas competências individuais que foram importantes no passado podem deixar de ser, no contexto presente. Este autor observa que a tendência seja a identificação de competências-chave como velocidade no mercado, diferencial tecnológico, qualidade etc, para que, a partir delas, desenvolvam-se as capacidades internas.

Assim, julga-se que a administração de competências corresponde a um redesenho, que apresenta uma relação social muito significativa para o corpo organizacional. Não basta que se utilize um *remake* fordista (Dugué, 1994; Brandão, 1999 apud Tolfo, 2000), a tendência é que as empresas adotem uma concepção de trabalho mais abstrato e intelectual, de modo mais fluido e difuso.

Por este motivo, constata-se que a tendência, quanto às formas organizacionais, é que as estratégias sejam voltadas para a confiança e a autonomia do indivíduo, levando em consideração a sua multidimensionalidade. Desta forma, o treinamento, ou seja, a aprendizagem desenvolvida no cerne de uma organização também tende a receber um enfoque mais flexível, com outros referenciais.

Leite (1997) destaca a necessidade de flexibilidade na aprendizagem dos trabalhadores brasileiros no período da reestruturação produtiva. Ela comenta que, após o período do milagre brasileiro, as empresas nacionais se defrontaram com a crise financeira internacional e com o esgotamento do autoritarismo e que, a partir dos anos oitenta, então, foi necessária uma reestruturação produtiva, que veio acompanhada de novos paradigmas com relação ao treinamento e desenvolvimento de pessoal, que estavam voltados para uma maior flexibilidade e competitividade. O desafio passa a ser associar às novas tecnologias, com os novos modelos de gestão de pessoas, sendo necessária uma aprendizagem contínua da organização em sua totalidade e dos agentes produtivos.

Neste sentido, Milkovich (2000) alerta para que não se faça treinamento só pelo treinamento, mas sim que se tenha uma noção estratégica que vise ao desenvolvimento. O autor acrescenta que os estágios do processo de capacitação, desde o levantamento das necessidades até a sua implementação, requerem uma retroalimentação, a qual poderá facilitar a identificação de falhas ou até de um novo diagnóstico.

Em virtude do que foi discutido, percebe-se que a capacitação direcionada a um aprendizado contínuo e ao desenvolvimento de competências tende a favorecer o potencial de flexibilidade estrutural da empresa, visto que transcende à introjeção de conhecimentos, estimulando o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes.

2.6 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Reconhecendo que o desempenho dos indivíduos na organização afeta diretamente outras atividades, como: planejamento, recrutamento, seleção etc., percebe-se que uma significativa atenção é destinada ao assunto, por parte de estudiosos.

Marras (2000, p.173) define avaliação de desempenho como “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos – conhecimentos, metas, habilidades etc.”.

O autor acredita que dentre as inúmeras utilidades da avaliação de desempenho se possa destacar: a identificação de funcionários que carecem de aperfeiçoamento; a definição do grau de contribuição do empregado nos resultados organizacionais; a descoberta de novos talentos dentro da organização; o favorecimento de um autodesenvolvimento por parte dos funcionários; o fornecimento de um *feedback* aos empregados, assim como o subsídio de programas de mérito.

No entanto, Pontes (1986) comenta que muitos programas de avaliação fracassam em função de uma má implantação, da escolha indevida do sistema, da desintegração com os outras atividades de recursos humanos, da incompatibilidade da técnica com a cultura da organização, e do seu uso limitado a aspectos salariais.

Marras (2000) diz que, por meio de um programa de avaliação de desempenho, uma empresa pode administrar a mensuração de três campos organizacionais: dos resultados, seja qualitativamente ou quantitativamente; do conhecimento, que se refere à bagagem cognitiva do empregado; e do comportamento, através dos valores e atitudes relacionados à referência cultural estabelecida pela organização.

Dentre os métodos tradicionais, o autor explana: escalas gráficas, incidentes críticos, comparação, 360° graus e escolha forçada. O método de escalas gráficas baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes do desempenho, estipulados pela organização. Nos incidentes críticos, o avaliador identifica pontos fracos e fortes do avaliado, ressaltando comportamentos extremos, sem se deter à personalidade. O método comparativo, como o próprio termo já induz, é a utilização de análises comparativas entre os empregados. No método de 360° graus, o avaliado é focado por quase todos os membros que tenham contato com ele. No da escolha forçada há uma distribuição forçada dos funcionários em grupos preestabelecidos de desempenho, ou seja, o avaliador faz distinção entre o desempenho bem-sucedido e o inadequado (BOHLANDER, 2001).

Pontes (1986) ainda menciona que para a implantação de um programa de avaliação de desempenho são necessários instrumentos básicos, como: a análise de cargos, o plano de carreira, objetivos organizacionais, os padrões de desempenho, e a ficha de acompanhamento de desempenho.

Bohlander (2001) e Pontes (1986) mencionam que a deficiência de muitos programas de avaliação de desempenho tem como causa a ineficiência do treinamento dos avaliadores, que, em função de determinados erros subjetivos, acabam não oferecendo um *feedback* mais significativo aos avaliados.

Pontes (1986) aborda algumas propensões do avaliador, que acontecem quando o avaliador não consegue distinguir a pessoa do avaliado, de seu comportamento no trabalho. Tais propensões podem-se evidenciar: pelo efeito halo, em que o avaliador deixa a sua percepção quanto ao avaliado influenciar o resultado da avaliação; pela tendência central, onde o avaliador não gosta de avaliar desempenhos ótimos ou péssimos, classificando todos os desempenhos como medianos; pela complacência e rigor, quando o avaliador ou é muito tolerante ou muito exigente, dando classificações excepcionalmente altas ou baixas aos empregados; por preconceito pessoal, em que a informação é distorcida; e pelo efeito reticente, em que as ações mais recentes são as mais enfatizadas em vez de se considerar o comportamento em todo o período de avaliação. Bohlander (2001) e Pontes (1986) acreditam que para evitar estas parcialidades seja necessário o treinamento sistemático dos avaliadores, salientando os objetivos do sistema de avaliação.

Posto isso, Pontes (1986) percebe que a avaliação por objetivos tende a amenizar tais irregularidades, uma vez que integra a concepção do empregado aos objetivos da empresa. Neste sistema de avaliação não se foca apenas o atingimento dos objetivos estabelecidos, sendo que os problemas enfrentados pelo empregado, o contexto geral da empresa e a sucessão de fatos que contribuíram para o alcance ou que dificultaram a plena realização de tais objetivos são também analisados. Pela sua análise, a avaliação por objetivos proporciona mútua confiança, por meio de uma comunicação aberta e construtiva entre chefe e subordinado, os quais tendem a unir-se em função da avaliação de progressos e problemas, de redefinições de objetivos, assim como da análise do desempenho e potencial do empregado.

No entanto, apesar de técnicas tradicionais serem ainda utilizadas em boa parte das empresas, percebe-se um crescente interesse por novas formas de avaliar o desempenho.

Lucena (1992), trata de estratégias que podem ser utilizadas na avaliação de desempenho humano nas organizações. Ela faz uma análise da organização, por meio de uma visão abrangente, a fim de reconhecer a sua cultura. Acredita que seja importante identificar o

perfil da empresa, que pode ser tradicional, estar em busca de modernização, ou ser avançada; e reconhece a importância do motivo da implantação da avaliação e de que nível hierárquico surgiu a iniciativa.

Ela aborda uma metodologia para essa implantação, baseada na sensibilização e na interiorização da mudança, alicerçada no comprometimento. Os elementos da metodologia constituem três fases: o conhecimento, a implementação e o comprometimento. O conhecimento abrange três etapas: a sensibilização, a conscientização e o entendimento; a implementação, duas: a implantação e a aceitação; e a fase final de comprometimento é composta pela institucionalização e pela interiorização. Porém, Lucena (1992) admite que, em muitos casos, podem ocorrer certas divergências no decorrer das fases e por isso seja importante a adoção restrita a áreas-pilotos.

Na esteira da avaliação de desempenho, Calado (1999) faz alguns comentários sobre a adoção do *feedback* de pares, definindo-a como uma ferramenta estratégica importante na avaliação de desempenho nas organizações. “*Feedback* de desempenho, especificamente, é definido como o subconjunto de informações, à disposição dos indivíduos nos seus ambientes de trabalho, que denotam até que ponto estão os mesmos atingindo seus objetivos” (ASHFORD e CUMMINGS apud CALADO, 1999, p. 254). Segundo a autora, as avaliações por pares demonstram confiabilidades aceitáveis e validades preditivas acima da média. O *feedback* de desempenho é essencial para o aprendizado e para a motivação em organizações voltadas para o desempenho. Porém, para ela, dentre outras precauções, certo cuidado deve ser tomado com relação ao “efeito múmia”, ou seja, à distorção na comunicação do *feedback*, onde as notícias más são transmitidas com mais entusiasmo do que as boas.

Posto isso, Milckovich (2000) refere-se à avaliação de desempenho como uma fonte de informação aos próprios empregados, uma vez que demonstra os objetivos de eficiência da organização. O autor acredita que a integração das diversas atividades de recursos humanos pode oferecer aos executivos o apontamento de adversidades (como o absenteísmo, por exemplo) e de potencialidades, para que em torno disso eles possam tomar decisões sobre os seus empregados. Alerta, ainda, que o instrumento para medir o desempenho pode influenciar no alcance das metas traçadas.

Em função do que foi mencionado, depreende-se que as formas de avaliação de desempenho pautadas em uma análise da informação focada no desenvolvimento organizacional, ou seja, avaliações que não se foquem meramente no controle dos seus funcionários, tendem a favorecer o potencial de flexibilidade estrutural da organização, já que

se relacionam com um sistema de planejamento e controle muito mais rudimentar (VOLBERDA, 1998).

2.7 ESTRUTURA E FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL

Após a explanação das atividades da administração de recursos humanos, fazem-se necessários alguns comentários sobre a estrutura organizacional e o seu potencial de flexibilidade.

2.7.1 Estrutura Organizacional

Muitos autores, como Wagner III e Hollenbeck (2000) e Hall (1984), fazem a analogia entre a estrutura de um edifício e a estrutura organizacional, uma vez que todas as suas partes: telhado, paredes, dentre outras, tendem a relacionar-se entre si, com o intuito de se manterem interligadas. Nas organizações, do mesmo modo, há uma rede de interdependências entre as pessoas e as tarefas que as compõem. Wagner III e Hollenbeck (2000, p. 301) ratificam esta afirmação ao observarem que:

a estrutura de uma empresa é o instrumento final pelo qual a mão-de-obra, distribuída pelo desenho dos cargos, é reintegrada em uma totalidade significativa. É a estrutura que permite às pessoas trabalharem juntas e, com isso, realizarem coisas que ultrapassam a capacidade de indivíduos não-organizados.

Weber (apud HATCH, 1997) concebe a organização como estrutura social, composta por uma hierarquia de autoridade – idéia de ordem –, pela divisão do trabalho – questão de responsabilidade –, além de regras formais e procedimentos – atuando como elemento facilitador do processo.

De acordo com o autor citado, a hierarquia reflete a distribuição de autoridade em torno das posições organizacionais, a qual concede ao ocupante da posição o direito de direcionar outros membros da organização, de puni-los e recompensá-los. Acrescenta que a divisão do trabalho é definida pela distribuição de responsabilidades, ou seja, é o modo pelo qual as atividades são destinadas aos funcionários, pelo qual o trabalho é dividido por departamentos, divisões ou unidades. As regras e os procedimentos, assim como os horários estipulados são encarados como mecanismos de controle, fazendo-se necessários a partir do aumento no tamanho e na complexidade da organização.

Neste sentido, Wagner III e Hollenbeck (2000) comentam que uma estrutura sedimenta-se em mecanismos básicos de coordenação: ajuste mútuo, supervisão direta e padronização, que integram as atividades organizacionais, assim como as pessoas e os grupos. O ajuste mútuo, para os autores, é a coordenação por meio da comunicação interpessoal realizada por pessoas que ocupam posições hierarquicamente semelhantes, as quais trocam informações a respeito da maneira como o trabalho deve ser realizado e a quem caberá o trabalho. Na supervisão direta, uma pessoa se responsabiliza pelo trabalho de um grupo de pessoas. A padronização, por seu lado, possibilita uma coordenação por meio de procedimentos em torno do modo de execução das tarefas.

Estes autores afirmam que, na maior parte dos casos, mais de um desses mecanismos são utilizados para integrar as atividades de trabalho entre as pessoas e os grupos de uma organização. Acreditam que dois fatores influenciem as escolhas entre os mecanismos de coordenação: o número de pessoas e a estabilidade relativa da situação em que as tarefas devem ser executadas. Neste sentido, os três meios de coordenação constituem um *continuum*, havendo uma maior flexibilidade no ajuste mútuo, uma flexibilidade intermediária na supervisão direta e uma flexibilidade expressivamente reduzida na padronização.

Outro ponto que Wagner III e Hollenbeck (2000) mencionam é que a ocorrência simultânea da padronização, da formalização e da especialização constitui o tipo de estrutura chamado burocrático, em função das similaridades como o modelo descrito por Weber. Os autores comentam que entre a burocracia total e a isenção de burocracia existe um *continuum* de estruturas, sendo que cada uma dessas estruturas se baseia em opções estruturais diversas.

Para Hall (1984), as variáveis cruciais numa análise da estrutura organizacional são a formalização, a centralização e a complexidade.

Wagner III e Hollenbeck (2000), dentre outros estudiosos, corroboram a afirmação de Hall, de que **a formalização** de processos seja um meio eficiente para o controle de organizações complexas. Segundo eles, a padronização por si estimula o aparecimento da formalização, da profissionalização, do treinamento e da especialização. A formalização é definida como o processo de planejar regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional, assim como o meio de desenvolver padrões escritos necessários para a coordenação via padronização.

Segundo Hall (1984), a formalização pode ser reconhecida como a principal variável estrutural para o indivíduo, uma vez que ela tem um significado ético e político e é uma forma de controlar o comportamento humano. Quando os membros são capazes de se autocontrolar e de tomar decisões, o grau de formalização é mínimo; porém, caso não sejam assim, o

comportamento é regulado por uma série de normas. Por meio da formalização máxima, a empresa tem como pré-programar as respostas frente às contingências.

A formalização pode causar reações adversas nos membros da organização. Thompson (1967) descreve dois tipos de comportamentos causados pela insegurança: o buropático e o burótico. O buropático é a sede de autoridade para controlar os seus subordinados e o burótico é o ataque ao sistema, o descontentamento com a realidade empresarial associado ao sentimento de frustração como pessoa. Como os tomadores de decisão definem o grau de formalização nos procedimentos organizacionais, Hall (1984) considera o processo decisório um fator de suma importância para a estrutura das organizações.

Hage e Aiken apud Hall (1984) dizem que a formalização é fracamente relacionada com o sistema decisório centralizado, sendo que uma equipe bem treinada se relaciona com a redução de regras e políticas. Além disso, o grau de congruência entre os objetivos individuais e os organizacionais na execução das tarefas também se mostra como um fator crítico no estabelecimento do grau de formalização. No entanto, Hall (1984) alerta que como algumas pessoas se sentem frustradas com o ambiente formalizado, outras não sentem frustração alguma.

Também Hall (1984) considera a **centralização** característica estrutural que se relaciona com a distribuição do poder nas organizações. Já Hage (apud HALL, 1984, p. 81) diz que o poder pode ser exercido de diversas maneiras e em diversos locais dentro de uma empresa e define centralização como “o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número maior de grupos na organização”. Assim, verifica-se que quanto maior o nível de participação numa empresa, menor a centralização.

Hall (1984, p. 82) também destaca que “o grau de centralização de uma organização indica a visão que ela tem seus membros”. Quando altamente centralizada, não há confiança no pessoal para que tomem decisões ou se auto-avaliem. As situações menos centralizadas indicam maior disposição de permitir que os membros desempenhem suas atividades de maneira mais autônoma. Mais adiante, Hall (1984) trata da idéia do acoplamento fraco, que está diretamente associada à centralização. Ele descreve as situações em que as unidades organizacionais têm níveis baixos de interdependência. Também Aldrich (apud HALL, 1984) apresenta sete características das organizações fracamente acopladas, sendo estas: 1) permitem que as unidades organizacionais evoluam independentemente de outras unidades; 2) são sensíveis às mudanças ambientais; 3) permitem a adaptação às condições locais; 4) favorecem o surgimento de novas soluções para os problemas; 5) apresentam a possibilidade de restringir o fracasso apenas a uma parte da organização; 6) propiciam maior

autodeterminação e envolvimento individuais na organização; 7) são menos dispendiosos de operar.

A terceira variável definida por Hall (1984) é a **complexidade**, que acarreta sérios efeitos no comportamento das pessoas. Organizações complexas contêm sub-partes que exigem maior coordenação e controle.

Os três elementos da complexidade mais facilmente identificados são: a diferenciação horizontal, a diferenciação vertical e a dispersão espacial. A diferenciação horizontal se refere à subdivisão de tarefas. Segundo Hall (1984), há dois modos de se fracionar tarefas: oferecer uma série de atividades abrangentes aos especialistas, os quais se responsabilizam pela tarefa em sua totalidade ou; todo trabalhador realizar uma ou algumas tarefas repetitivas, específicas e simplificadas. Hage (apud HALL, 1984), menciona que quanto maior a especialização, mais complexa será a organização. Em se tratando de diferenciação vertical, Meyer (apud HALL, 1984) utiliza o termo “proliferação dos níveis de supervisão”, para mensurar a estratificação de uma organização.

Conforme Pugh et al. (1968), a dimensão vertical deve ser medida pela contagem do número de níveis entre o executivo principal e os trabalhadores da produção. A autoridade se distribui de acordo com a hierarquia, mas a proliferação de níveis hierárquicos pode representar outros fenômenos, como por exemplo a promoção de uma pessoa, a fim de proporcionar um aumento salarial. Grande parte dos estudos sobre diferenciação vertical se concentra na tecnologia e no tamanho organizacional, pois com o aumento do tamanho, aumenta o número de níveis hierárquicos, porém mais lentamente.

A dispersão espacial é uma forma de diferenciação horizontal ou vertical, em que as pessoas e as atividades se dispersam conforme as suas funções verticais ou horizontais. Estes três elementos da complexidade são independentes uns dos outros, porém podem variar juntos.

Hatch (1997) discute a diferenciação e a integração, comentando que a integração entre as tarefas diferenciadas é indispensável e quanto mais se diferenciam as tarefas dentro da empresa, maiores são as necessidades de integração, em prol de comunicação e coordenação eficientes. Para Clegg (1990), mais do que integração, a empresa precisa de desdiferenciação, da diminuição da divisão do trabalho, por meio da adaptação de certas condições de diferenciação, a fim de proporcionar a integração em primeiro plano. Os teóricos modernistas defendem a idéia de equilíbrio entre diferenciação e integração, sugerindo que não se associe a integração à noção de hierarquia, porém esta visão seria viável em organizações em que a responsabilidade fosse disseminada.

Muitos estudos, como os de Hatch (1997) revelam que, com a alta complexidade ambiental, as atividades e as organizações também têm-se tornado mais complexas, gerando maiores dificuldades para a coordenação e o controle dos seus recursos organizacionais.

Em se tratando de complexidade, observa-se que autores, como Stoner e Freeman (1995), buscam classificar a estrutura, no que diz respeito à sua forma de departamentalização. Dentro de uma visão moderna de organização, discutem a questão do organograma organizacional e apresentam suas tipologias.

Assim na interpretação de Stoner e Freeman (1995), organograma é o diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições na organização, e como estes elementos se relacionam. A partir da análise de organogramas, concluem que as organizações estão partindo para estruturas achatadas, com o intuito de reduzir os custos associados aos diversos níveis da gerência média e acelerar a tomada de decisões. O risco, evidentemente, é que os administradores que permanecem passam a ter maiores responsabilidades, podendo também haver um maior controle. Entende-se por estrutura achatada, uma estrutura organizacional caracterizada por um grande alcance de gerência e poucos níveis hierárquicos, contrariamente a uma estrutura dita alta, caracterizada por um alcance de gerência pequeno e muitos níveis hierárquicos.

Os organogramas são úteis para demonstrar a estrutura formal da organização, e de quem é a responsabilidade por determinada tarefa. De fato, eles não podem captar os relacionamentos interpessoais que formam a estrutura informal; caracterizada por relacionamentos não-documentados e não-reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados.

A estrutura organizacional, em termos de departamentalização, segundo Stoner e Freeman (1995), pode ser estruturada de três modos principais: por função, por produto/mercado e matricial, os quais, de certa forma, são corroborados por Hatch.

Wagner III e Hollenbeck (2000) definem que conforme a combinação entre os mecanismos de coordenação, a departamentalização e a centralização adotadas pela empresa, podem haver vários tipos de estruturas: pré-burocráticas, burocráticas e pós-burocráticas.

As estruturas pré-burocráticas carecem das características peculiares da burocracia, ou seja, da padronização, formalização e especialização. Costumam ser adotadas em pequenas organizações, em que o ajuste mútuo e a supervisão direta oferecem coordenação suficiente para a manutenção da interdependência. Hatch (1997) comenta que estas estruturas são chamadas simples por serem pequenas e também por serem flexíveis, podendo ser de dois

tipos: indiferenciada simples e diferenciada simples. Na indiferenciada simples, a coordenação se dá somente por ajuste mútuo; já na diferenciada simples, a supervisão direta substitui o ajuste mútuo como mecanismo de coordenação, sendo que, nesse caso, o ajuste mútuo é utilizado para lidar com problemas de coordenação que a supervisão direta não pode solucionar.

No que diz respeito às estruturas burocráticas, pode-se dizer que estimula a formalização e a especialização e, nesse tipo de estrutura, a supervisão direta e o ajuste mútuo atuam como mecanismos secundários quando a padronização não supre as necessidades de coordenação. As estruturas burocráticas podem-se mostrar de diversas formas: estrutura funcional, estrutura divisional e matricial. A estrutura funcional talvez seja a forma mais básica e lógica de departamentalização. É usada, principalmente, por empresas menores que oferecem uma linha de produtos limitada, uma vez que otimiza o uso de recursos especializados. Outra grande vantagem de uma estrutura funcional é que ela torna mais fácil a supervisão, já que apenas é exigida de cada administrador a especialização em uma pequena gama de serviços. À medida que uma organização cresce, seja expandindo-se geograficamente ou ampliando sua linha de produtos, algumas das desvantagens da estrutura funcional começam a vir à tona, ou seja, torna-se mais difícil obter decisões ou agir rapidamente.

Na estrutura divisional de Wagner III e Hollenbeck (2000), ou por produto/mercado caracterizada por Stoner & Freeman (1995) ou multi-divisional de Hatch (1997), a organização de uma empresa é feita em divisões nas quais reúnem-se todas as pessoas envolvidas com um determinado tipo de produto ou mercado. Uma divisão, nesse caso, é um grande departamento de uma organização, que possui significativa autonomia, parecendo uma empresa separada, que pode se dedicar à fabricação e à venda de produtos específicos ou a servir a um mercado específico. Esta estrutura divisional tem várias vantagens, a mais importante é a clareza da responsabilidade. O desempenho de uma administração divisional pode ser medido em função dos lucros ou prejuízos da sua divisão. Entretanto, existem algumas desvantagens com relação à estrutura divisional. Uma delas é que os interesses da divisão podem-se sobrepor aos objetivos da organização como um todo. Além disso, há um aumento das despesas administrativas, já que cada divisão tem seu próprio conjunto de membros e especialistas.

Já a estrutura matricial, segundo Stoner e Freeman (1995), tenta combinar os benefícios dos dois tipos de projetos, evitando suas desvantagens. Na estrutura matricial os empregados estão sob autoridade dual, sendo que uma das cadeias é funcional, diagramada de

forma vertical e a outra de modo horizontal, representando uma equipe de projeto ou negócio. Por isso, muitas vezes, a estrutura matricial é chamada de sistema de comando múltiplo. Conforme estes autores, à medida que as organizações se tornaram mais globais, muitas passaram a usar a forma matricial em suas operações internacionais; mas poucas organizações são capazes, entretanto, de fazer uma transição eficaz de uma estrutura funcional para uma matricial, que funcione totalmente. A estrutura matricial costuma ser um meio eficiente de combinar as diversas capacidades especializadas necessárias para solucionar um problema complexo e, além disso, possibilitar à organização uma certa flexibilidade no corte de custo. Entretanto, muitas pessoas apresentam uma significativa dificuldade de adaptação a um sistema matricial, Stoner e Freeman (1995), afirmam que para esse sistema seja eficaz, os membros da equipe devem ter boa capacidade de relacionamento interpessoal e ser flexíveis e cooperativos.

Ao se considerar o terceiro tipo de estrutura explicado por Wagner III e Hollenbeck (2000), as pós-burocráticas, pode-se dizer que surgem para atender a necessidade de uma maior flexibilidade, uma vez que as empresas tem-se tornado muito mais complexas. Elas se manifestam por meio da estrutura de unidades de negócios – ou multiunitária – e por meio da estrutura virtual.

As estruturas multiunitárias adquirem flexibilidade através da desintegração da organização e, se comparadas com as burocráticas, são extremamente descentralizadas. A estrutura virtual, segundo Wagner III E Hollenbeck (2000, p. 326), é “o modo de fazer uma organização atuar como se tivesse capacidade produtiva maior do que a que na verdade ela controla. Uma estrutura desse tipo desenvolve-se quando uma companhia forma alianças temporárias ou *joint-ventures* com outras companhias para explorar rapidamente uma oportunidade”.

De acordo com Hall (1984), as três variáveis estruturais: formalização, centralização e complexidade estão submetidas à influência de certos fatores como: tamanho tecnologia e ambiente. O autor afirma que a questão do tamanho organizacional apresenta uma certa complexidade, pois é difícil reconhecer nitidamente quem está dentro ou fora da organização.

Kimberly (1976) demonstrou que o tamanho tem quatro componentes: a capacidade física; o pessoal disponível; os insumos e produtos organizacionais; e recursos sob forma de riqueza ou de bens líquidos. A capacidade física refere-se às características do ambiente material que favorecem os objetivos organizacionais. O pessoal disponível é a mensuração mais comumente usada e também a conceituação de tamanho usada na maioria absoluta dos trabalhos revistos por este autor. Segundo Hall (1984), o problema básico deste aspecto é que

seu significado é ambíguo, e o maior tamanho pode ou não significar mais custos. O aspecto do tamanho referente aos insumos e produtos organizacionais, como por exemplo: clientes atendidos, limita-se a comparações entre organizações semelhantes. A mensuração por meio dos recursos distintos disponíveis para uma organização sob a forma de riqueza ou de bens líquidos distingue-se conceitualmente dos outros aspectos. No entanto, todos os quatro aspectos podem estar altamente inter-relacionados em algumas situações, mas, em alguns casos é devido que se tratem separadamente. Hall (1984) inclui os estudos de Blau e sua conclusão de que o fator tamanho se porta proporcionalmente à estruturação aumentada das atividades organizacionais e à menor concentração da autoridade.

Em se tratando da influência do fator tecnologia na estrutura organizacional, os trabalhos de Woodward (1958; 1977) destacam-se. A autora categoriza três tipos de organizações quanto à produção: a produção unitária, a produção em massa, e a produção contínua. Os dados de Woodward (1977) mostram que a natureza da tecnologia interfere, consideravelmente, nas estruturas administrativas das indústrias estudadas, atingindo aspectos como: o número de níveis hierárquicos administrativos; a amplitude do controle dos supervisores de primeiro escalão; e a proporção de gerentes e supervisores em relação ao restante do pessoal. Enfim, conforme a autora, as empresas bem sucedidas de cada tipo eram as que tinham os sistemas técnicos apropriadamente estruturados. Thompson (1967) tenta superar os estudos de Woodward (1958; 1977), utilizando uma tipologia que abrangesse todas as organizações, e não somente as pequenas como havia feito a autora, por meio da seguinte classificação: tecnologia de longo vínculo, tecnologia de mediação e tecnologia intensiva. Da maneira semelhante às conclusões de Woodward, pôde provar a importância da interferência da tecnologia em todas as ações da organização.

Já no que tange ao fator ambiente como determinante na estrutura organizacional, Hall (1984) comenta que essas não apresentam uma relação direta com a centralização. Porém, Negandhi e Reimann (apud HALL, 1984), por meio de pesquisas, observaram que em ambientes mais competitivos, a descentralização se torna mais importante para o sucesso organizacional. Também, Pfeffer e Leblebici (apud HALL, 1984), constataram diante da alta competitividade, que há a necessidade de um maior controle e de uma maior coordenação.

Ainda, no que diz respeito às condições ambientais, Ranson, Hinings e Greenwood (apud HALL, 1984, p. 49) colocam que “as características ambientais são restrições às organizações, afetando-lhes a escala de operações e o modo de produção técnica”, referindo-se especificamente à infraestrutura sócio-econômica em que se localizam as organizações.

Neste mesmo sentido, Lewin e Stephens (1995), defendem a idéia de que para enfrentar o contexto competitivo vigente, torna-se viável um redesenho das estruturas organizacionais, que possibilite uma maior flexibilidade, uma maior adaptação, assim como uma melhoria contínua e inovativa e uma maior tolerância à incerteza. Para isso, sugerem o desenvolvimento da flexibilidade, por meio de estruturas achatadas, descentralizadas, com fronteiras permeáveis e coerentes com o processo de trabalho.

2.7.1.1 Estruturas flexíveis

Relacionando a estrutura com a forte tendência à flexibilidade organizacional, nota-se a existência de muitos estudos sobre o assunto, e, na maioria das vezes, este termo apresenta uma conotação positiva, sendo associado a inovações e à capacidade de adaptação.

Daft e Lewin (1993) comentam que o novo reposicionamento das premissas organizacionais exigido pelo mercado repele, de certa forma, as rígidas estruturas burocráticas em prol de flexibilidade, favorecendo uma contínua busca na solução de problemas, seja por meio de organizações virtuais, parcerias, organizações em aprendizagem, dentre outras formas organizacionais.

Há autores que, quando tratam da flexibilidade organizacional, atêm-se muito mais aos fatores externos da organização, como Gadrey (1991, p. 09) que define flexibilidade como sendo “a faculdade global de um sistema de responder a choques externos”. De modo semelhante, Boyer (apud PICCININI, 1996, p. 03) entende flexibilidade como a “aptidão de um sistema ou subsistema de reagir às diversas perturbações no meio ambiente”. O autor citado acredita que a flexibilidade interrelaciona-se com as mudanças econômicas e tecnológicas e que ela pode ser atingida das seguintes formas: por meio da adaptabilidade da organização produtiva; pela aptidão na mudança de postos de trabalho; pela flexibilidade das leis referentes a contratos de trabalho; pela flexibilidade de salários e pela flexibilidade jurídica.

Volberda (1998) comenta que apesar de um significativo consenso sobre a importância da flexibilidade, os estudos sobre o seu funcionamento ainda são incipientes. Reconhece a multidimensionalidade dos conceitos de flexibilidade e identifica três abordagens básicas: uma geral, uma funcional e uma do ator. A geral está associada à adaptabilidade indispensável à sobrevivência organizacional; a funcional se limita a certos aspectos da organização, como

contratos de trabalho flexíveis, automação flexível, formas flexíveis de financiamento. E a do ator destaca características marcantes de empreendedores, gerentes, empregados e clientes.

O autor afirma, ainda, que essas perspectivas são limitadas para lidar com a flexibilidade e reconhece que a necessidade de uma abordagem mais estratégica que dê subsídios para a organização competir em um ambiente altamente turbulento. Na sua avaliação, o grande desafio é o equilíbrio entre o desenvolvimento da capacidade de mudança e a estabilidade, ou seja, da mudança e da preservação, concomitantemente, defendendo a adoção de um controle dinâmico, que ao contrário do controle estático, se caracteriza pela capacidade adaptativa, tempo de resposta, mudança e estabilidade, flexibilidade interna e externa, mudanças planejada e não planejada, nível de resposta, potencial de flexibilidade e perseverança estratégica. Ainda Volberda (1998 apud DELLAGNELO, 2000) afirma que a flexibilidade como novo desafio estratégico, não tem sua origem somente nas mudanças do ambiente, mas, também, no modo de pensar das organizações ou em sua racionalidade. Neste sentido, formas organizacionais rígidas passam a dar espaço a formas pós-modernas, caracterizando-se por uma racionalidade substantiva.

Conforme o autor citado, o controle dinâmico, próprio destas novas formas organizacionais, pode ser viabilizado através da tarefa gerencial, que está relacionada às capacidades individuais; e da tarefa do desenho organizacional, que é a capacidade organizacional de ativar mecanismos de flexibilização, por meio das três dimensões: tecnologia, cultura e estrutura organizacional. No que tange à estrutura, o mesmo autor percebe que o potencial de flexibilidade pode variar de mecânico a orgânico, dentro de um *continuum*.

Neste sentido, para analisar este potencial de flexibilidade estrutural, Volberda (1998) aponta a necessidade de se ampliar a discussão em torno da estrutura organizacional, uma vez que a grande parte dos autores tende a se limitar ao aspecto formal da estrutura.

À luz deste comentário, merece destaque o trabalho de Ranson, Hinings e Greenwood (1980), pois transcende o arcabouço estrutural e aborda a estrutura como um meio de controle complexo, considerando a disputa por recursos dentro da organização, as dependências de poder e as restrições ambientais, ou seja, as interações que fazem com que a estrutura seja constituída e constituível, reconhecendo um processo de recriação constante.

Volberda (1998), também se preocupando com todos esses aspectos, refere-se a uma estrutura atual da organização, que inclui aquelas relações que realmente existem no interior da mesma, e que pode divergir da estrutura oficialmente sancionada. Em virtude disso, o autor

recomenda que, ao se analisar a estrutura, considere-se tanto os elementos visíveis quanto os invisíveis.

Com efeito, para o autor, a estrutura reflete a atual distribuição de responsabilidades e autoridades na organização de pessoal. Esta distribuição resulta na construção da forma organizacional básica, constituída de funções, unidades e divisões. Para o autor, estes elementos estáveis têm que ser flexíveis de tal modo que possam ser facilmente modificados, quando necessário, a baixo custo, com pouca resistência, e sem perda de sua eficiência e eficácia. A possibilidade de usar o potencial de flexibilidade da forma organizacional básica de modo otimizado vai depender dos sistemas de planejamento e controle e dos procedimentos usados no interior da organização.

Os sistemas de planejamento e controle são desenvolvidos para ligar os vários aspectos internos da organização, tais como a alocação de recursos, sistemas de recompensas, a seleção, o treinamento e desenvolvimento, a promoção, a transferência de empregados e a coleta de informações. Para cada um destes aspectos, os sistemas de planejamento e controle podem incluir a regulação dos objetivos, a programação interna das prioridades, o controle dos processos e a avaliação de resultados.

Além da forma organizacional básica e dos sistemas de planejamento e controle, a estrutura reflete os processos menos visíveis de tomada de decisão, coordenação, e execução de tarefas dentro da organização, que são os processos de regulação que podem ocorrer sobre a tarefa, o comportamento das pessoas, os dispositivos de contato internos e a tomada de decisão.

A partir das ponderações anteriores, este trabalho baseia-se na análise do potencial de flexibilidade estrutural sugerida por Volberda (1998), por contemplar características estruturais, as quais, muitas vezes, não são consideradas por outros autores, como o desenvolvimento de competências, as formas de participação, os dispositivos de contato, dentre outras.

Diante disso, depreende-se que a estrutura pode variar de mecânica a orgânica. Em uma estrutura mecânica, o potencial de flexibilidade é severamente limitado pela configuração dos elementos estáveis, pela elaboração dos sistemas de planejamento e controle, e pelo extensivo processo de regulação. Em uma estrutura orgânica, a forma organizacional básica, o sistema de planejamento e controle rudimentar e o restrito processo de regulação não restringem o potencial de flexibilidade.

O quadro que segue procura auxiliar a visualização e a compreensão da análise sugerida por Volberda (1998):

ESTRUTURA	MECÂNICA		ORGÂNICA
	FORMA ORGANIZACIONAL BÁSICA	FUNCIONAL	DIVISIONAL
Meios de Agrupamento	FUNCIONAL	PRODUTO/SERVIÇO	MERCADO ALVO
Níveis Hierárquicos	MUITOS		POUCOS
Funcionalização	ALTA		BAIXA
SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE	ELABORADO		RUDIMENTAR
PROCESSO DE REGULAÇÃO	ALTO		BAIXO
REGULAÇÃO DA TAREFA	ALTA		BAIXA
Amplitude de Tarefa	ESTREITA		AMPLA
Profundidade de Tarefa	SIMPLES		COMPLEXA
Intercambialidade	BAIXA		ALTA
REGULAÇÃO DO COMPORTAMENTO	ALTA		BAIXA
Padronização	ALTA		BAIXA
Formalização	ALTA		BAIXA
Treinamento e Educação	ROTINEIRO	PROFISSIONAL	ARTÍFICE
REGULAÇÃO DE AJUSTES MUTUOS	ALTA		BAIXA
Dispositivos de Contato	FORMA DE INFLUÊNCIA	GRUPO	FORMA NATURAL
Descentralização Horizontal	FORTEMENTE UNIDOS		FROUXAMENTE UNIDOS
REGULAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO	ALTA		BAIXA
Delegação	BAIXA		ALTA
Participação	EXCLUSIVA		PARTICIPATIVA

Ilustração 1 - Potencial de Flexibilidade Estrutural - Fonte: Adaptado de Volberda (1998).

Forma organizacional básica

A forma organizacional é a dimensão que pode ser determinada pela análise do modo de agrupamento, do número de níveis hierárquicos, e do grau de funcionalização das atividades gerenciais, retratados no organograma. O agrupamento refere-se à escolha de departamentalização, envolvendo o modo como as pessoas são alocadas nos departamentos, divisões ou seções.

Volberda (1998) distingue três modos de agrupamentos, variando de menor a maior potencial de flexibilidade: agrupamento funcional, compreendendo as bases do processo de trabalho; o agrupamento por produto/serviço; e o agrupamento por mercado alvo, com base no cliente e na distribuição.

Sobre o agrupamento funcional, Khandwalla (apud VOLBERDA, 1998), afirma que é desprovido de um mecanismo para a coordenação do fluxo de trabalho, o que permite comprometer a sua velocidade de reação, diante de contingências ambientais. O agrupamento produto/serviço proporciona um alto grau de autonomia a cada unidade, favorecendo rápidas adaptações às mudanças ambientais. Por sua vez, os agrupamentos por mercado alvo são os que apresentam um maior grau flexibilidade em função do contato direto com os clientes, possibilitando agilidade em responder às mais diversas demandas.

Em se tratando dos níveis hierárquicos da autoridade formal, duas posições extremas podem ser identificadas: uma estrutura alta e uma estrutura achatada, correspondendo ao baixo e a alto potencial de flexibilidade. Uma estrutura alta é caracterizada pela longa cadeia de autoridade com relativamente pequenos grupos em cada nível hierárquico. Uma estrutura achatada tem poucos níveis, com grandes grupos de trabalho em cada nível, favorecendo a comunicação e encurtando o tempo de reação das organizações. Assim, estruturas achatadas são tipicamente mais eficientes do que as altas estruturas no desenvolvimento de flexibilidade potencial.

A funcionalização descreve a extensão em que o gerenciamento é subdividido em várias áreas funcionais. A elevada funcionalização dá origem a formas organizacionais básicas fragmentadas, onde cada gerente é especializado em um aspecto específico do gerenciamento. As organizações que apresentam um baixo grau de funcionalização, tendem a proporcionar uma maior integração entre as tarefas gerenciais, otimizando o seu potencial de flexibilidade.

De acordo com a configuração desses elementos estruturais, Volberda (1998) identifica quatro formas organizacionais básicas: a funcional, a divisional, a matricial e a inovativa.

A forma funcional baseia-se no agrupamento de atividades similares e numa ampla hierarquia de autoridade, caracterizada por muitos níveis hierárquicos e por um alto grau de funcionalização.

A forma divisional se constitui de uma limitada hierarquia de autoridade, com poucos níveis hierárquicos, e uma restrita funcionalização. Volberda (1998) corrobora a definição de forma divisional de Hatch (1997) e de Stoner e Freeman (1998) afirmando que, devido a

autonomia das divisões em termos de decisões operacionais e seus contatos diretos com o ambiente, esta forma é caracterizada pelo alto potencial de flexibilidade.

A forma matricial caracteriza-se pelo agrupamento dual de atividades, constituindo-se de poucos níveis hierárquicos e uma elevada funcionalização. Nesta forma, o potencial para a flexibilidade é ainda maior, porém só pode ser atingido se for mantido um perfeito balanço de poder entre os níveis hierárquicos, uma vez que representa a otimização da funcionalização.

Ansoff e Brandenburg (apud VOLBERDA, 1998) mencionam que os princípios básicos da forma inovativa são juntar os mercados lucrativos e os produtos estabilizados dentro do grupo de negócios e colocar em desenvolvimento novos produtos no grupo de inovação, apresentando um alto potencial flexibilidade.

Sistemas de planejamento e controle

A outra dimensão analisada por Volberda (1998) são os sistemas de planejamento e controle, que oferecem subsídio à forma organizacional básica, estimulando e controlando certas ações dentro da organização. Eles podem ser rudimentares ou elaborados. O amplo planejamento é adequado apenas em um ambiente estável, em que há pouca necessidade de flexibilidade. De acordo com Van de Ven (apud VOLBERSA, 1998), sistemas elaborados de planejamento e controle focam esforços em áreas determinadas e limitam o autocontrole organizacional das unidades e seus participantes. A ampla implementação de sistemas de planejamento e controle pode comprometer seu potencial de flexibilidade, diante de uma mudança imprevista, já que esses sistemas estimulam apenas o uso repetitivo de procedimentos e desencorajam qualquer alternativa de flexibilidade.

Por outro lado, sistemas de planejamento e controle rudimentares são mais focados em uma performance geral, deixando espaço para informações ambíguas e para a intuição, favorecendo a criação de soluções originais para novos problemas. Alguns dos indicadores mais significativos do potencial de flexibilidade dos sistemas de planejamento e controle são: o da regulação dos objetivos, que exprime a participação dos empregados na definição dos objetivos organizacionais; a programação interna de planejamento e do controle, que demonstra como os objetivos organizacionais se desdobram dentro das unidades; e o controle do progresso e avaliação dos resultados, que refletem o controle sobre as performances

referentes aos fins desejados e o *feedback* necessário para medir e avaliar os resultados, tomando as ações apropriadas, se necessário.

Os sistemas de planejamento e controle podem ser muito úteis, entretanto, este pensamento determinístico e altamente quantificável obstrui o potencial de flexibilidade da estrutura organizacional (VOLBERDA, 1998).

Processos de regulação

O autor menciona que muitas empresas estão trabalhando sobre suas formas organizacionais básicas e sobre seus sistemas de planejamento e controle, mas freqüentemente deixam intacto o seu tácito processo de regulação, dando origem a uma rigidez oculta na estrutura. As organizações podem regulamentar seus processos de quatro modos, pela regulação: das tarefas; do comportamento; do ajustamento mútuo; e da tomada de decisão vertical.

Regulação da tarefa

Diante desta ordem de regulação, Volberda (1998) depreende que as empresas iniciam com a regulação das tarefas, por meio de interdependências residuais com a regulação do comportamento, e finalizam com a regulação da tomada de decisão vertical. Assim, este modelo seqüencial lógico de organizações complexas resulta num ciclo vicioso que leva a empresas altamente reguladas.

Primeiramente, o autor sugere que se analise o grau de especialização das tarefas ou a divisão do trabalho. Neste sentido, pode-se distinguir um componente horizontal referente à amplitude, e um componente vertical referente à profundidade do trabalho. Além disso, recomenda que seja analisada a intercambialidade na organização.

A amplitude da tarefa é a forma predominante de divisão do trabalho. Para analisar este indicador, faz-se necessário o reconhecimento do ciclo de tempo necessário para que um funcionário realize um conjunto de operações básicas. Diante disso, o trabalho realizado em um ciclo de tempo curto resulta em um estrito escopo de tarefas, baseado na repetição do trabalho, o que facilita o aprendizado pelo fazer; porém, a baixa amplitude acarreta uma

limitação da auto-iniciativa, obstruindo o potencial de flexibilidade da estrutura com relação à variedade e à velocidade nas respostas.

A profundidade da tarefa se refere ao controle, ou seja, à autonomia que os empregados apresentam sobre o desempenho do trabalho. Conforme Volberda (1998), o controle é freqüentemente passado a um gerente com a visão geral necessária para coordenar o trabalho, ou o controle é posto na forma de regras e procedimentos. A baixa profundidade de tarefas compromete o autocontrole intrínseco das tarefas e o substitui por um controle extrínseco, que é criado na forma de supervisores, regras ou procedimentos, enquanto somente as simples tarefas permanecem. Em virtude desses fatos, uma baixa profundidade de tarefas reduz o potencial de flexibilidade em relação à capacidade de reação. Por outro lado, através do enriquecimento vertical do trabalho, os trabalhadores podem ganhar mais controle sobre suas tarefas, o que amplia seus ciclos de responsabilidade e autoridade.

Outro indicador sugerido por Volberda (1998) na análise da regulação da tarefa é a intercambialidade do trabalho, evidenciada pela habilidade de transferir empregados de uma tarefa para outra, dentro da empresa. Quando as tarefas são simples e limitadas, e não há intercâmbio entre elas, o potencial de flexibilidade é extremamente baixo. Neste caso, os trabalhadores não podem nem ser recolocados em caso de doença, nem mudados para outras partes da organização quando a demanda padrão muda. Esta vulnerabilidade pode ser reduzida quando os trabalhadores revezam suas tarefas com os outros membros da organização.

Regulação do comportamento

O processo de regulação do comportamento descreve o grau com que os comportamentos são programados em antecipação à sua execução. Segundo Volberda (1998) tal processo pode ser identificado por meio de indicadores como a padronização, a formalização e a atividade de treinamento e educação da empresa.

Quanto à padronização, a autor comenta que, em alguns casos, o comportamento pode ser programado, uma vez que os participantes sabem o que fazer e podem reagir rapidamente. A padronização pode ser observada no grau em que os conteúdos do trabalho estão programados e no grau em que os resultados do trabalho, tais como os produtos ou desempenho, são especificados. Ela facilita o aparecimento de rotinas especializadas e acaba

por inibir a criação de capacidades dinâmicas, engessando o potencial de flexibilidade estrutural.

Em algumas estruturas, a padronização acompanha a formalização do comportamento, a qual reflete o grau em que regras e procedimentos são apresentados como documentos escritos. Porém, nem tudo o que é padronizado em uma organização se apresenta na forma de documentos escritos, mas sim como hábitos e costumes.

A formalização é adotada, especialmente, quando as tarefas requerem coordenação precisa e predeterminada. Crozier (apud VOLBERDA, 1998), comenta que as estruturas formalizadas resultam em organizações paralisadas, sendo que nestas estruturas, os participantes organizacionais, cumprem as regras como se fossem os propósitos da ação. Essa idéia corrobora a incidência da incapacidade treinada definida por Merton (apud HALL, 1984).

Neste sentido, a padronização e a formalização inibem o desenvolvimento do potencial de flexibilidade, uma vez que o excesso de normas, sejam tácitas ou escritas, induz os funcionários a tomarem uma atitude avessa ao risco, mostrando-se totalmente desprovidos de iniciativa.

Ao tratar da educação e do treinamento, Volberda (1998), relaciona a educação ao trabalho profissional, sendo os conhecimentos relacionados ao trabalho, ensinados por associações profissionais; enquanto que o treinamento representa o processo pelo qual habilidades relacionadas ao trabalho são ensinadas e desenvolvidas dentro de uma organização. Para analisar esta categoria, são utilizados dois indicadores: o número de funcionários que participam do treinamento e a quantidade de programas realizados. Com o transcorrer dos treinamentos, o funcionário tende a ampliar os seus conhecimentos em torno da empresa; desta forma, quanto maior for o nível de educação e treinamento, maior tende a ser o seu potencial de flexibilidade.

Porém, Mintzberg (apud VOLBERDA, 1998) comenta que a educação e o treinamento são formas de padronização das habilidades que interferem indiretamente no controle do trabalho. Conforme o autor, muitas vezes os trabalhadores julgam usufruir de autonomia, mas apenas são direcionados pelos conhecimentos adquiridos. Nestes casos, o potencial de flexibilidade é inibido por esta padronização de habilidades.

Regulação dos ajustes mútuos

Quando os resultados não podem ser especificados com antecedência, a regulação dos ajustes mútuos se torna o meio mais adequado de coordenação, podendo-se apresentar através dos dispositivos de contato ou da descentralização horizontal. Os dispositivos de contato resultam em formas laterais de comunicação que articulam processos de tomada de decisão, reduzindo os estados de autoridade. Conforme Volberda (1998), os dispositivos de contato podem ser por forma: natural, de grupo ou de influência. Na forma natural, há um grande contato entre duas sub-tarefas, um papel de ligação pode ser criado para lidar com contatos interdepartamentais e evitar as longas linhas de comunicação envolvidas nos níveis superiores. Abordagens de grupo para os dispositivos de contato são usadas quando as demandas de processamento de informação excedem as capacidades de um único papel de ligação e vários departamentos estão envolvidos, os gerentes desses vários departamentos formam uma força-tarefa ou um time para, articuladamente, resolver a questão. Já os dispositivos sob a forma de influência são usados quando muitas decisões importantes são tomadas por grupos nos níveis mais baixos e problemas de liderança surgem; assim são criados papéis de integração, ou mesmo papéis de ligação gerencial, onde um integrador é delegado para coordenar o processo, mas não para participar no trabalho.

Diante do exposto, verifica-se que dentro de um *continuum*, a forma natural apresenta um alto potencial de flexibilidade e a forma de influência é característica de uma estrutura mais mecanicista.

O indicador referente à descentralização horizontal descreve o grau de autonomia horizontal das várias unidades dentro de uma organização. Quando há um elevado grau, as unidades não precisam umas das outras para realizar suas tarefas, permitindo a escolha dos cursos de ação para resolverem seus problemas dentro de um conjunto de limitações prescritas às unidades pelos níveis superiores. Assim, depreende-se que sistemas fortemente ligados, baseados em descentralização horizontal limitada obstruem o desenvolvimento do potencial de flexibilidade, uma vez que aquela facilita a adaptação para explorar oportunidades presentes.

Regulação da tomada de decisão

Volberda (1998) comenta que as unidades autônomas autodirigidas só podem desenvolver seus potenciais de flexibilidade se a autoridade for delegada a elas, por isso julga

necessária a análise da regulação da tomada de decisão. Esta categoria pode ser observada através das formas de delegação e da participação.

A delegação descreve o grau com que o poder de tomar decisão é transferido para baixo na cadeia de autoridade, para os subordinados (Hall, 1984). A delegação capacita a organização a responder mais rapidamente às contingências locais e motiva os subordinados, pois satisfaz suas necessidades de organização autônoma e de realizar um trabalho significativo para a organização. Além disso, libera os gerentes do envolvimento em decisões relativamente rotineiras, de modo que podem dedicar atenção a problemas estratégicos. Assim, um elevado grau de delegação acentua o potencial da organização para a flexibilidade.

A participação descreve a intensidade com que os subordinados podem dar as suas opiniões, fazer sugestões e apresentar argumentos. A participação acentua a auto-iniciativa e a responsabilidade dos níveis mais baixos, possibilitando uma troca de informação que impede a adoção de abordagens segmentadas no complexo organizacional. Diante disso, quanto maior for a participação, maior será a possibilidade de se desenvolver a flexibilidade estrutural.

De acordo com esta análise sugerida por Volberda (1998), constata-se que estrutura organizacional abrange não só a atual distribuição de responsabilidades e autoridade entre o pessoal da organização, mas também os sistemas de planejamento e controle e os processos de regulação. O modelo estrutural da organização pode variar de orgânico a mecânico, de acordo com a sua capacidade adaptativa. Diante dessa classificação, observa-se que vários tipos de estrutura podem ser fixados em termos de seus potenciais para flexibilidade.

Um estrutura mecanicista se caracteriza por apresentar uma alta funcionalização, com muitos níveis hierárquicos, sistemas de planejamento e controle elaborados, significativa especialização das tarefas e elevados graus de padronização e formalização. Além disso, apresentam treinamento e descentralização horizontal muito restritos, enquanto os poucos ajustes mútuos são altamente formalizados. Como resultado, os níveis de participação e delegação são baixos. Somente pequenas mudanças incrementais são possíveis em tal estrutura formalizada e centralizada.

Por outro lado, uma estrutura orgânica pode existir como uma forma divisional, ou uma forma por projeto ou matricial, constituída de poucos níveis hierárquicos. Além disso, a regulação direta do processo sob forma de especialização e formalização é extremamente baixa, enquanto que a regulação indireta do processo por meio do treinamento e educação é bem desenvolvida. Os ajustes mútuos na forma de relações laterais entre as unidades são minimizados, mas intensificados dentro das unidades horizontais descentralizadas. A delegação da autoridade nestas unidades encoraja suas participações nos processos de decisão

mais elevados, proporcionando espaço para o desenvolvimento do potencial de flexibilidade da estrutura organizacional.

Para Gil (2001) as características estruturais podem intervir no desenvolvimento das atividades referentes à gestão das pessoas, favorecendo ou dificultando certas práticas. Neste sentido, buscar-se-á relacionar gestão de pessoas e o potencial de flexibilidade estrutural, apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa realizada.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Gil (1994, p. 43) comenta que o “objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Assim, o autor reconhece a pesquisa como o processo que se utiliza da metodologia científica para a obtenção de conhecimentos no campo da realidade social. Cervo e Bervian (1983) afirmam que a construção do saber científico se consolida na utilização de métodos que proporcionam controle, sistematização, revisão, segurança, dinamicidade, renovação e reavaliação contínuos.

Os pressupostos teóricos expostos no capítulo anterior orientam o referencial metodológico a ser utilizado na coleta e na análise dos dados, onde o objetivo constitui-se na identificação da relação entre gestão de pessoas e a flexibilidade da estrutura em uma organização.

Posto isso, este capítulo refere-se à caracterização da pesquisa, abrangendo o modo de investigação, as questões de pesquisa, os sujeitos envolvidos no estudo, as definições das categorias de análise, assim como as técnicas de coleta e análise de dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo caracteriza-se como de natureza descritiva, visto que, como afirma Gil (1994, p. 45) as “pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das (...) relações entre variáveis”. Segundo Babbie (1998), muitos estudos científicos apontam, primeiramente, para a descrição, uma vez que ela permite um relato minucioso sobre características de uma determinada população e até de fenômenos que possam vir a ser pesquisados em torno do tema abordado.

Com base neste estudo descritivo, predominantemente qualitativo, visa-se identificar a relação entre a gestão de pessoas e o potencial de flexibilidade estrutural da organização.

De acordo com Richardson (1989), o método qualitativo se diferencia do quantitativo por não adotar a base estatística como fundamento, ao analisar um problema. O método qualitativo visa sim a compreensão da natureza de um fenômeno social, por meio da interação de variáveis.

Bodgan (1982 apud TRIVIÑOS, 1994) comenta que a pesquisa qualitativa é descritiva, tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave.

Além disso, o pesquisador qualitativo percebe a pesquisa como um processo, não se restringindo exclusivamente aos seus resultados; para isso, analisa os seus dados indutivamente. Deste modo, o significado consiste na principal preocupação da abordagem qualitativa.

Richardson (1989) aponta certas situações em que estudos qualitativos são imprescindíveis, são elas: quando necessária a substituição de uma informação estatística por dados qualitativos; quando envolvam o entendimento de aspectos psicológicos; quando as observações possam ser usadas como indicadores do funcionamento de uma estrutura social.

Godoy (1995) apresenta três tipos de pesquisa qualitativa: a pesquisa documental, a etnografia e o estudo de caso.

O modo de investigação desta pesquisa foi estudo de caso, ou seja, análise aprofundada de um caso particular, de vez que, segundo Bruyne et al. (1977, p. 224), “reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a aprender a totalidade de uma situação”.

Os autores abordados evidenciam que a pesquisa de cunho qualitativo vem contribuindo, significativamente, em investigações pertinentes à área da Administração. Contudo, a dicotomia entre métodos quantitativos e qualitativos, vem sendo condenada, uma vez que existe, por parte da comunidade científica, o reconhecimento de que ambas as abordagens têm muito a se complementar (RICHARDSON, 1989).

3.2 QUESTÕES DA PESQUISA

Para Triviños (1980, p. 107), “a questão de pesquisa representa o que o investigador deseja esclarecer. Neste sentido, a questão de pesquisa é profundamente orientadora do trabalho do investigador”. Merriam (1998, p. 60) reforça esta afirmação ao dizer que, comumente, a explanação do objetivo geral vem seguida das perguntas de pesquisa, sendo que elas “refletem o pensamento do pesquisador sobre os fatores mais significativos para se estudar. Elas orientam a investigação e determinam como os dados devem ser coletados”.

Diante disso, com o intuito de favorecer a operacionalização do problema de pesquisa, foram formuladas as seguintes perguntas:

- Quais foram as práticas de recursos humanos adotadas pela empresa pesquisada?
- Em que aspectos as práticas de recursos humanos se identificam ou não com as tendências observadas na área?

- Qual o potencial de flexibilidade estrutural da empresa?
- Quais são as coerências e incoerências entre as práticas de RH adotadas e o potencial de flexibilidade estrutural encontrado na empresa?

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Neste estudo, de caráter predominantemente qualitativo, considerou-se como sujeitos da pesquisa os empregados da INTELBRÁS, pertencentes aos níveis de diretoria, gerência (supervisão), coordenação, lideranças e operacional, com exceção dos empregados terceirizados e estagiários.

Para a definição da amostra foi utilizada a técnica não-probabilística. Segundo Merriam (1998) como a intenção da pesquisa qualitativa não é a generalização no sentido estatístico, esta amostragem é a mais apropriada para este tipo de estudo. A autora enfatiza também que, geralmente, em pesquisa qualitativa, é utilizada uma amostragem intencional, em que o investigador escolhe uma determinada amostra, supondo que possa apreender o máximo sobre o fenômeno pesquisado.

Neste sentido, escolheu-se, intencionalmente, empregados de diferentes departamentos, acreditando que, deste modo, fosse possível um maior conhecimento em torno da estruturação da empresa, bem como de suas práticas de gestão de pessoas. Adotou-se o critério de saturação na determinação da amostragem, pois, quando os depoimentos começaram a se repetir, o processo de coleta de dados foi considerado finalizado.

Foram entrevistados, dezenove (19) empregados da organização, dentre eles: duas (2) analistas de Recursos Humanos, um (1) Supervisor do Departamento de Recursos Humanos, uma (1) Supervisora do Departamento de Gestão de Pessoas, um (1) Supervisor do Departamento da Qualidade, uma (1) Técnica em Qualidade, um (1) Diretor Administrativo-Financeiro, uma (1) Analista de Marketing de Telefones, um (1) Líder do Almoxarifado e Expedição, uma (1) Coordenadora da Assistência Técnica, uma (1) Coordenadora de Atendimento a Clientes, uma (1) Supervisora do Departamento de Montagem de Telefone sem Fio, um (1) Supervisor do Laboratório de Aprovação de Produtos, um (1) Engenheiro de Desenvolvimento do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Centrais, um (1) Coordenador de Projetos do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Terminais com Fio, um (1) Supervisor de Produção, uma (1) Supervisora do Departamento de Montagem de

Centrais, uma (1) Líder de Produção do Departamento de Montagem de Telefones sem Fio e uma (1) Engenheira de Processos.

O perfil geral dos entrevistados constituiu-se de oito (8) homens e de onze (11) mulheres, a maior parte com tempo de serviço na empresa inferior a 10 anos. Quanto ao grau de instrução, observou-se que apenas uma das entrevistadas tem formação somente de ensino médio, os demais cursaram ou cursam ensino superior, sendo que quatro (4) deles realizaram uma pós-graduação.

3.4 DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Todo trabalho de cunho científico requer precisão na conceitualização de suas variáveis, a fim de que não ocorra uma ambigüidade com relação à palavra e o seu respectivo uso. Babbie (1998) comenta que a conceitualização oferece o esclarecimento dos conceitos usados na pesquisa.

Desta forma, com base pesquisa bibliográfica realizada, buscou-se explanar e explicar as dimensões que constituem o eixo fundamental desta pesquisa: a gestão de pessoas e a flexibilidade da estrutura organizacional.

Kerlinger (1980) menciona a existência de dois tipos de definição: a constitutiva e a operacional. A constitutiva define as palavras com outras palavras, são as definições de dicionário, as quais são insuficientes para os propósitos científicos. Já as definições operacionais surgem com um diferente modo de pensar, que veio a revolucionar a pesquisa comportamental. A definição operacional oferece um significado a uma variável, especificando as operações necessárias para medir ou manipulá-la, representando um manual de instruções para o pesquisador (KERLINGER, 1980).

3.4.1 Definições constitutivas das categorias de análise

Tomando como referência a fundamentação teórica do capítulo anterior, apresentam-se as conceitualizações em torno das categorias em estudo.

Gestão de Pessoas: é o “Conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado” (TOLEDO, 1983, p. 08).

Potencial de Flexibilidade Estrutural: É a capacidade que as empresas têm de adaptar a sua estrutura, ou seja se moldar rapidamente, para enfrentar o novo contexto competitivo, que reflete uma combinação de globalização dos mercados, rápidas mudanças tecnológicas, ciclos de vida mais curtos para os produtos e concorrentes cada vez mais agressivos. Volberda (1995) acredita que o potencial de flexibilidade estrutural seja o novo desafio para as empresas contemporâneas.

3.4.2 Definições operacionais das categorias de análise

Como afirma Kerlinger (1980, p.46), a definição operacional “é uma ponte entre os conceitos e as observações”. Posto isso, especificam-se as atividades que envolvem as referidas categorias de análise:

Gestão de Pessoas: na observação da gestão de pessoas, nesta pesquisa, foram considerados os seguintes aspectos: a estruturação da área e as práticas das atividades de: planejamento, recrutamento, seleção, trajetória profissional, compensação salarial, capacitação e desenvolvimento, e avaliação de desempenho.

Diante disso, o quadro a seguir contempla as categorias de análise e as suas respectivas subdimensões:

GESTÃO DE PESSOAS	INDICADORES
Estruturação da área	<ul style="list-style-type: none"> • Posição na estrutura organizacional • Parcerias • Tamanho • Divisão do trabalho • Funções e responsabilidades • Perfil dos profissionais • Sistema de controle de dados • Formas de comunicação
Planejamento Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão de vagas • Índices de rotatividade • Índices de absenteísmo • Plano de Sucessão • Relação com o Planejamento Organizacional
Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes • Canais de Comunicação • Meios de avaliação dos resultados
Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil • Bases para a garantia no perfil • Técnicas utilizadas • Avaliação dos resultados
Trajetória profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de carreira • Mecanismos de ascensão profissional • Comunicação do plano de carreira aos funcionários
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de cargos e salários • Identificação das bases de diferenciação salarial (cargo, desempenho, competências) • Regras correspondentes • Incentivos • Benefícios salariais
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento das necessidades • Programas existentes • Apoio dado pela empresa • Instrutores • Avaliação dos resultados
Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemática existente • Métodos • Pessoa ou órgão responsável • Momento da avaliação • Comunicação da avaliação

Ilustração 2 – Operacionalização da Gestão de Pessoas - Fonte: Elaborado pela autora.

A estruturação da área da administração das pessoas na organização operacionalizou-se por meio do reconhecimento do seu sistema de controle (utilização de sistema de informações sobre empregados); da sua posição na estrutura organizacional; do tamanho; da divisão do trabalho; das formas de comunicação com os outros departamentos; do perfil profissional dos membros pertencentes à área de recursos humanos; das funções e responsabilidades da mesma; e também por meio da verificação da adoção de parcerias com outras empresas e instituições.

O planejamento operacional foi analisado a partir da previsão de vagas; dos índices de rotatividade e de absenteísmo; do plano de sucessão; da sua relação com o planejamento organizacional e dos tipos de atividades desenvolvidas.

O recrutamento foi analisado pela identificação das fontes utilizadas, pelos canais de comunicação e pela avaliação dos seus resultados. Já na seleção, foram identificados os perfis almejados pela organização, a base de garantia destes perfis, as técnicas utilizadas e a avaliação dos seus resultados.

Ao se considerar a trajetória profissional, analisou-se a existência de um plano de carreira, os mecanismos de ascensão profissional e o modo de apresentação deste plano. A remuneração foi analisada pela existência de um plano de cargos e salários, pela identificação das bases de diferenciação salarial (cargo, desempenho, competências) e regras correspondentes, e pelos benefícios e incentivos salariais.

Em termos de capacitação, foi verificado o que existe de programação dentro e fora da empresa, as formas de levantamento das necessidades (organizacionais, de recursos humanos e de operações e tarefas); a programação existente (quem deve ser treinado, quem deve treinar, em que se vai treinar, como, quando, quanto e para que treinar); o apoio oferecido pela empresa à atividade de capacitação; o modo como os instrutores são preparados e a avaliação dos resultados do treinamento (até que ponto produziu as mudanças desejadas, a relação dos resultados com as metas da empresa, e se as técnicas usadas são as mais efetivas).

Na avaliação de desempenho, foram analisados a existência ou não da atividade; os métodos de avaliação; os motivos que levam a organização a realizar a avaliação de desempenho, qual pessoa ou órgão é responsável pela avaliação; a percepção do momento da avaliação, como também a comunicação, ou seja, o retorno dessa avaliação.

Com base nos dados levantados, procurou-se verificar a existência de uma gestão de pessoas coerente com a flexibilidade, ou seja, caracterizada por uma integração da área com os outros departamentos; por um planejamento integrado com o planejamento estratégico; um recrutamento que possibilite o aproveitamento dos seus empregados; uma seleção que priorize

a variabilidade de perfis entre os candidatos à vaga; por uma remuneração de forma variável que se baseie no conhecimento e nas atitudes dos empregados; por uma trajetória profissional pautada em configurações alternativas, que considere as habilidades dos membros organizacionais; por uma capacitação com a preocupação de desenvolver competências; e por uma avaliação que objetive o aperfeiçoamento das pessoas e não se restrinja a controlá-las.

Potencial de flexibilidade estrutural: O potencial de flexibilidade estrutural foi operacionalizado pela forma organizacional básica, pelos sistemas de planejamento e controle e pelos processos de regulação, conforme quadro-resumo apresentado a seguir.

ESTRUTURA	MECÂNICA		ORGÂNICA	
	FORMA ORGANIZACIONAL BÁSICA	FUNCIONAL	DIVISIONAL	MATRICIAL
Meios de Agrupamento	FUNCIONAL	PRODUTO/SERVIÇO	MERCADO ALVO	
Níveis Hierárquicos	MUITOS		POUCOS	
Funcionalização	ALTA		BAIXA	
SISTEMA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE	ELABORADO		RUDIMENTAR	
PROCESSO DE REGULAÇÃO	ALTO		BAIXO	
REGULAÇÃO DA TAREFA	ALTA		BAIXA	
Amplitude de Tarefa	ESTREITA		AMPLA	
Profundidade de Tarefa	SIMPLES		COMPLEXA	
Intercambialidade	BAIXA		ALTA	
REGULAÇÃO DO COMPORTAMENTO	ALTA		BAIXA	
Padronização	ALTA		BAIXA	
Formalização	ALTA		BAIXA	
Treinamento e Educação	ROTINEIRO	PROFISSIONAL	ARTÍFICE	
REGULAÇÃO DE AJUSTES MUTUOS	ALTA		BAIXA	
Dispositivos de Contato	FORMA DE INFLUÊNCIA	GRUPO	FORMA NATURAL	
Descentralização Horizontal	FORTEMENTE UNIDOS		FROUXAMENTE UNIDOS	
REGULAÇÃO DA TOMADA DE DECISÃO	ALTA		BAIXA	
Delegação	BAIXA		ALTA	
Participação	EXCLUSIVA		PARTICIPATIVA	

Ilustração 3 - Operacionalização do Potencial de Flexibilidade Estrutural - Fonte: Adaptado de Volberda (1998).

Para analisar a forma organizacional básica (funcional, divisional e matricial), foram considerados: os meios de agrupamento, que representam o modo pelo qual as pessoas e as unidades são reunidas (funcional, produto/serviço, mercado alvo); os níveis hierárquicos, que são identificados por meio da extensão da cadeia de posições na hierarquia da organização (muitos, poucos); e a funcionalização, que é a separação entre subordinados e chefia no processo decisório (alta, baixa).

No que diz respeito ao sistema de planejamento e controle (elaborado, rudimentar), analisaram-se a extensão da regulação dos objetivos, a programação interna de planejamento e controle e o controle do progresso e sua avaliação. A extensão da regulação dos objetivos refere-se à abrangência de empregados que participa da definição dos objetivos do planejamento; a programação interna, à extensão em que cada área traduz o planejamento estratégico em objetivos operacionais. Para analisar o controle e avaliação do progresso, observou-se a forma como cada unidade avalia as suas ações.

Os processos de regulação (alto, baixo) são constituídos pelos indicadores de:

- Regulação da tarefa (alta, baixa): composta pela amplitude da tarefa, onde foi investigada a variabilidade das mesmas, desempenhadas pelos entrevistados (estreita, ampla), pela profundidade da tarefa que representa a autonomia que cada pessoa tem no exercício do seu trabalho (simples, complexa), e pela intercambialidade, que é a possibilidade de troca de um trabalho para outro por parte dos funcionários (baixa, alta);
- Regulação de comportamento: em que se verificou o grau de padronização, ou seja, até que ponto o comportamento, os processos de trabalho e os resultados são predeterminados (alta, baixa); o nível de formalização, observou-se de que forma essa predeterminação é imposta de forma escrita (alta, baixa); também foram estudados o treinamento e educação, que refletem os meios utilizados para o desenvolvimento de habilidades do trabalho (rotineiro, profissional, artífice).
- Regulação de ajustes mútuos: que envolveu os dispositivos de contato, ou seja, os meios de comunicação nas unidades e entre elas (forma de influência, grupo e forma natural) e a descentralização horizontal, que é o nível de dependência entre as unidades durante a execução do trabalho (fortemente unidos, frouxamente unidos).
- Regulação da tomada de decisão: que trata da participação, que nada mais é do que a extensão em que os empregados manifestam e compartilham suas opiniões com relação aos objetivos da organização (exclusiva, participativa); e da delegação, que

representa o nível da interferência dos empregados na tomada de decisão (baixa, alta).

Diante dessa caracterização, verifica-se que uma estrutura mecanicista se identifica com um tipo funcional, apresenta muitos níveis hierárquicos, planejamento e controle bem elaborados, alta especialização de tarefas, alto grau de formalização e padronização. Adota treinamento rotineiro, dispositivos de contato altamente especializados, demonstrando um baixo grau de delegação e participação. Já as estruturas orgânicas podem se apresentar na forma divisional, de projeto ou matricial, com poucos níveis hierárquicos, um sistema de planejamento e controle rudimentar, baixo nível de especialização, formalização e padronização; utilizam-se de um treinamento artífice, dispositivos de contato pouco especializados, e apresentam um grau significativo de delegação e participação dos membros da organização.

3.5 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Em função de a pesquisa apresentar um caráter predominantemente qualitativo, julgou-se coerente a utilização de técnicas como entrevistas semi-estruturadas. Estas entrevistas foram estruturadas, por meio de um roteiro de questões semi-abertas, desenvolvido com base em indagações básicas envolvidas na investigação, as quais tiveram o respaldo de um referencial teórico (TRIVIÑOS, 1994).

Antes de iniciar o processo de pesquisa empírica, realizou-se, por meio de periódicos, um mapeamento de grandes corporações, em Santa Catarina, que estivessem, supostamente, adotando práticas inovadoras na sua gestão de pessoas. Dentre as dez (10) identificadas, destacou-se a INTELBRÁS. A partir daí, foi realizado o primeiro contato com a empresa, por intermédio do Presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH). Este contato foi com o Supervisor do Departamento de Recursos Humanos, o qual pediu fosse o projeto de pesquisa encaminhado à pessoa responsável pelo Departamento de Gestão de Pessoas, para que se procedesse a uma prévia análise com relação a sua viabilidade.

Numa primeira visita, a pesquisadora esclareceu o objetivo do trabalho e o compromisso ético perante à organização e, ao mesmo tempo, a integrante da empresa manifestou algumas condições e limites na obtenção dos dados, como a impossibilidade de acesso à Intranet e o sigilo com relação a alguns outros aspectos.

Juntamente à Supervisora do Departamento de Gestão de Pessoas, definiu-se a ocupação de um espaço físico e o agendamento de uma visita pela empresa, a fim de se obter uma visão mais ampla sobre o funcionamento da Indústria. Além dessa observação, como a INTELBRÁS abre as suas portas a visitas de alunos das mais diversas faculdades, foi possível acompanhar uma turma de alunos da Faculdade Estácio de Sá, o que possibilitou o recebimento de maiores informações sobre a empresa.

A Supervisora do Departamento de Gestão de Pessoas agendou as entrevistas previamente com os entrevistados, a fim de não comprometer o andamento do trabalho e estes, então, eram convocados, minutos antes, por uma Analista de Recursos Humanos.

A pesquisadora ficou instalada no Departamento de Gestão de Pessoas, uma vez que havia uma mesa desocupada, em função do afastamento de uma estagiária. Assim, quando o entrevistado pertencia a um departamento que apresentava ruído ou qualquer outra dificuldade, a entrevista realizava-se no próprio Departamento de Gestão de Pessoas. Caso contrário, a investigadora se dirigia à unidade do entrevistado.

Ao iniciar cada entrevista, a entrevistadora explicava a finalidade da pesquisa e esclarecia o compromisso com o anonimato do entrevistado. Em seguida, pedia-se a permissão para o uso do gravador. Essa conversa, que antecedeu o processo de entrevistas, proporcionou um clima de descontração e informalidade, o que veio a favorecer a obtenção de muitas informações que transcenderam algumas expectativas. As entrevistas foram realizadas durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2002 e tiveram uma duração média de 1 (uma) hora cada uma.

Em se tratando de dados secundários, ou seja, de “materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda não podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 1994, p. 73), foram realizadas pesquisas documentais, que tiveram como base a consulta a jornais publicados pela empresa, artigos sobre a empresa publicados em revistas de grande circulação, relatórios de produção, atas de reuniões, programas de treinamento, formulários de avaliação e de pesquisa de clima, código de ética, painéis eletrônicos, dentre outros. Esses dados, apesar de terem sido encontrados de forma fragmentada, formaram um corpo de dados significativo no momento da análise.

A observação direta do complexo organizacional também contribuiu para a coleta dos dados, uma vez que possibilitou a observação de práticas e políticas que corroboraram e outras que se opuseram às averiguações da análise.

3.6 ANÁLISE DE DADOS

Os dados da presente pesquisa foram tratados através de análise documental e de conteúdo.

Para Bardin (apud TRIVIÑOS, 1994, p. 160):

... a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Neste sentido, a análise de conteúdo foi efetuada tanto em dados primários quanto em dados secundários, a partir de uma codificação, transformando dados em um estado bruto e agrupando-os em unidades que permitiram a descrição de aspectos relevantes do conteúdo. As entrevistas foram transcritas e agrupadas de acordo com as categorias e seus respectivos indicadores, em uma tabela, a fim de acoplar os dados, possibilitando um melhor tratamento dos mesmos.

Já a análise documental caracterizou-se por uma série de operações que proporcionaram a análise dos documentos e que possibilitaram a descoberta de aspectos relacionados às categorias investigadas (RICHARDSON, 1989).

Diante deste contexto da análise, destacaram-se os dados mais semelhantes e as discrepâncias encontradas, tanto nos dados primários quanto nos dados secundários. Posteriormente, buscou-se o conteúdo latente, que não se manifestou nos documentos e, assim, foram realizadas as inferências.

3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Segundo Castro (1977), as pesquisas científicas aumentam o conhecimento, reduzem a incerteza em função da adoção de critérios lógicos no encadeamento de idéias e oferecem possíveis inferências para a tomada de decisões. Entretanto, Kerlinger (1980) ressalta a existência de algumas dificuldades na observação, devido à complexidade dos fatos nas ciências sociais e humanas.

Neste sentido, percebe-se que, apesar de todo o rigor utilizado nos procedimentos metodológicos e nas análises realizadas, torna-se conveniente salientar algumas limitações

que os trabalhos de natureza empírica tendem a apresentar, a fim de propiciar uma melhor compreensão em torno dos resultados obtidos.

Em primeiro lugar, a presente pesquisa utilizou-se do método de estudo de caso, que apresenta como característica o aprofundamento do estudo da questão de interesse, o que permite um entendimento significativo em torno da relação estudada. Por outro lado, esse método restringe-se ao caso observado, o que impede que as conclusões obtidas sejam generalizadas a outras organizações.

A segunda limitação é ocasionada pela possibilidade do trabalho ter sido afetado pelo viés perceptivo da pesquisadora, no que diz respeito ao conteúdo das entrevistas e às respostas obtidas diante das perguntas formuladas.

Uma terceira limitação refere-se à restrição do tempo destinado à pesquisa, que impossibilitou a utilização de outras técnicas de coleta de dados, como a observação-participante.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 INTELBRÁS S.A.: INDÚSTRIA DE TELECOMUNICAÇÃO ELETRÔNICA BRASILEIRA

Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados coletados na INTELBRÁS S.A.: Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira, durante os meses de outubro e novembro de 2002.

A análise teve como base os objetivos especificados pela pesquisa e o referencial teórico desenvolvido. Porém, antes de apresentar os dados relativos às categorias analisadas, fazem-se necessárias algumas explanações, que possibilitarão uma melhor compreensão sobre a empresa, como a contextualização do setor de telecomunicações, um histórico da organização, assim como a sua missão, os seus objetivos, a sua filosofia, os prêmios adquiridos e os seus valores.

4.1.1 Contextualizando o Setor de Telecomunicações

Até a década de 60, a exploração dos serviços de telecomunicações no Brasil cabia à União, aos Estados e aos Municípios, conforme a sua esfera. A determinação das tarifas também ocorria de forma descentralizada, sem nenhuma coordenação ou alinhamento com objetivos de integração dos sistemas. Os serviços telefônicos eram precários e explorados por empresas estrangeiras; até que no Governo Goulart, um Decreto torna-os de interesse nacional, forçando a entrega dos mesmos referentes às redes ligadas ao interurbano, interestadual ou internacional, por parte das concessionárias, à União (PRESSER, 1999).

A autora comenta que, em 1962, foi editado o Código Brasileiro de Telecomunicações através da Lei nº 4.117, que visava à criação do Sistema Nacional de Telecomunicações, para assegurar a prestação de todos os serviços de telecomunicações de modo integrado; firmar a responsabilidade da União sobre os serviços de telégrafos e telefonia interestadual; e instituir o Conselho Nacional de Telecomunicações - CONTEL, que passou a regulamentar as diretrizes para o setor.

A Empresa Brasileira de Telecomunicações - Embratel foi criada em 16 de setembro de 1965, estabelecendo o monopólio estatal das telecomunicações no Brasil. Com o respaldo do Fundo Nacional de Telecomunicações, a mesma teve como objetivo interligar todas as

capitais e as principais cidades do país, além disso, ao expirarem os prazos de concessão às empresas estrangeiras, a Embratel foi assumindo o domínio sobre os serviços internacionais. A Embratel, com o tempo, passou a ligar o Brasil ao resto do mundo, surgindo o código DDD (Discagem Direta à distância) e o código DDI (Discagem Direta Internacional), o que proporcionou muitas melhorias nos serviços interurbanos e internacionais. Contudo, com relação aos serviços locais, não foi possível perceber impactos semelhantes e em função disso, criou-se a Telebrás, que ficou vinculada ao Ministério das Comunicações e a Embratel transformou-se em uma sociedade de economia mista, subsidiária da Telebrás (VIEIRA, 1996).

A Telebrás comprou muitas empresas que prestavam serviços telefônicos no Brasil e transformou-as em praticamente uma concessionária por Estado. Neste sentido, a Cia Telefônica Catarinense, em 1972, intitulada TELESC, encarregou-se de implantar, montar e operar a rede telefônica estadual. A Telebrás também se envolveu em atividades de pesquisa e desenvolvimento para criar tecnologia própria e reduzir a dependência da tecnologia estrangeira, incentivando a indústria nacional com os seus projetos, dentre os quais o do sistema brasileiro de telecomunicações via satélite; e um que estabelecia a política industrial e tecnológica das Centrais de Programas Armazenados (CPA) em 1975, o qual foi alterado cinco anos depois, ao introduzir centrais com tecnologia digital.

Vieira (1996) menciona que a partir de 1982, Santa Catarina passou a introduzir esta tecnologia CPA com a utilização de centrais digitais, possibilitando a entrada da TELESC na tecnologia digital. Segundo este autor, em 1970, o índice no país era de 2 (dois) aparelhos para cada 100 (cem) habitantes, contudo, com o repasse do Fundo Nacional de Telecomunicações da Embratel para a Telebrás, este índice aumentou em 35% (trinta e cinco por cento). De 1975 a 1979, os terminais foram ampliados em 144%, representando o auge do Sistema Telefônico Brasileiro. E foi neste contexto de crescimento do setor de telecomunicações que foi fundada a INTELBRÁS S.A.

4.1.2 A história da INTELBRÁS

De acordo com um dos entrevistados, o Grupo Diomício Freitas fundou a INTELBRÁS S/A - Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira, em 22 de março de 1976. Inicialmente, este grupo atuava nos ramos de carvão e cerâmica, porém com o intuito de

diversificar seus negócios, criou a INTELBRÁS, que resultou da compra da Ematic, empresa fabricante de centrais telefônicas eletrônicas.

Presidida inicialmente, pelo Sr. José Francione de Freitas (pai do atual Presidente, Jorge Freitas), a INTELBRÁS foi uma das primeiras empresas brasileiras a entrar no mercado de Telecomunicações. Disputando espaço com as empresas multinacionais, a INTELBRÁS, com tecnologia própria, foi pioneira nos lançamentos de produtos e serviços de telecomunicações, como as Centrais Telefônicas CPA.

Como os anos setenta foram marcados pela criação da Telebrás e das empresas estaduais, o mercado de atuação da INTELBRÁS direcionou-se para o setor público. Em 1979, a empresa inicia a fabricação do bloqueador de tráfego originado (BTO), um dispositivo que bloqueava parcialmente o telefone em casos de inadimplência no pagamento da fatura, sendo possível receber, mas não originar chamadas. A INTELBRÁS passou a fornecer o BTO à Telesc, o que provocou uma maior atuação frente às concessionárias de telecomunicações do país.

Até a década de oitenta, a empresa não seguia um modelo de gestão profissional, sendo que o seu parâmetro para a elaboração de estratégias era o seu principal concorrente, a Ericsson e os seus preços eram fixados 20% abaixo do preço desse concorrente. Conforme os depoimentos obtidos, até o fim dos anos oitenta, a empresa só apresentava prejuízo e por esse motivo precisava de um grande impulso, ou seja, de um crescimento significativo.

O contexto do setor de telecomunicações no país era configurado pela instauração do monopólio das estatais e pela influência do governo. Neste período, dirigentes da INTELBRÁS tomaram conhecimento de que a Telebrás havia lançado uma concorrência que tinha como objetivo estipular três fabricantes para o fornecimento de pinos e tomadas de telefones padrão Telebrás e as empresas que tivessem suas propostas aceitas estariam aptas a fornecer os produtos a todas as companhias telefônicas do país, através de um processo licitatório que classificaria uma entre as três empresas. Este tipo de fabricação exigia o desenvolvimento de competências no segmento da mecânica, o que acarretou muita divergência nas opiniões de dirigentes quanto à participação da empresa. Após de analisar a situação, a INTELBRÁS enviou o projeto para Brasília e foi uma das três classificadas para fabricar o pino e a tomada no padrão Telebrás. O monopólio no fornecimento de produtos concedido às três empresas habilitadas pela Telebrás favoreceu o crescimento necessário diante do prejuízo até então enfrentado.

Em 1982, a INTELBRÁS passou a ser dirigida por Jorge Freitas, que é o atual presidente da empresa, o qual três anos depois, estruturou a organização do trabalho, no que

diz respeito aos seus processos de controle, de autoridade e de comunicação nos seus níveis hierárquicos.

A década de oitenta foi muito promissora para a empresa, a qual já representava uma referência em termos de desenvolvimento tecnológico para todo o país. O crescimento expressivo nesta fase também se deve aos planos econômicos, da época, que estabeleciam políticas de substituição de importações nos setores de alta tecnologia, e à presença de uma demanda expressiva no mercado de telecomunicações. Entretanto, ao final dos anos oitenta, com as novas práticas comerciais advindas da globalização, os usuários passam a manifestar novas exigências, modificando a realidade do setor das telecomunicações e conseqüentemente o mercado dos produtos INTELBRÁS.

De acordo com um dos entrevistados, a partir desse momento, a empresa passou a se preocupar com as suas estratégias e foi possível verificar uma divergência interna de opiniões quanto ao futuro da empresa: alguns defendiam a produção de produtos por encomenda, outros defendiam a produção em massa. Diante da alta competitividade no setor, os dirigentes reconheceram que a produção em massa era a melhor solução para a INTELBRÁS.

Com a abertura de mercado, a partir de 1990, por questões estratégicas, a INTELBRÁS deixa de atuar no setor de telefonia pública, para atuar somente no mercado privado, crescendo consideravelmente suas vendas e marcando sua participação neste setor. Porém, apesar de passar por uma fase de crescimento, os recursos disponíveis pela INTELBRÁS eram empregados em outras empresas do Grupo Diomício Freitas, não havendo uma política de reinvestimento dos seus lucros no seu processo produtivo, o que veio a inibir o desenvolvimento de novos produtos e conseqüentemente a estagnar o seu crescimento. A empresa enfrentou momentos difíceis, passou por uma forte dificuldade financeira, sendo que os preços de seus produtos estavam fora da realidade internacional e havia muita instabilidade no setor de telecomunicações. Associados a essa incerteza, o início da década passada foi marcado por uma grande inadimplência dos seus clientes, o que veio a provocar uma redução significativa do seu quadro de funcionários, assim como nos salários e na jornada de trabalho. Essa redução foi a causa de greves realizadas no setor da produção, que tinham como finalidade a reivindicação de melhores salários, com intensa participação do seu sindicato.

Segundo a entrevistada V (Técnica em Qualidade), havia um clima autoritário, pessoal desmotivado e com baixa produtividade. A tomada de decisão era extremamente centralizada quando comparada com empresas bem sucedidas. Percebeu-se que a empresa carecia de um novo arranjo estrutural, reduzindo níveis hierárquicos com o intuito de torna-la mais ágil. Constatou-se que demissões e *downsizing* apenas diminuía a empresa, mas não melhoravam

o desempenho organizacional. O mercado, neste período, apesar de requerer produtos em massa, também exigia qualidade e preços reduzidos.

Conforme alguns entrevistados, foi preciso muita autoconfiança e visão de futuro para enfrentar essa crise e implantar uma nova filosofia de trabalho. Filosofia, que segundo eles, foi fundamentada na confiança em cada membro da equipe, prevalecendo a união, o trabalho em equipe e uma gestão amplamente participativa, como única forma de superação de todas as dificuldades. Em 1994, a INTELBRÁS iniciou a exportação de seus produtos e está presente em alguns países da América do Sul.

Atualmente, a INTELBRÁS é uma empresa 100% nacional e assume uma posição de destaque como líder no mercado nacional. A sua sede encontra-se na BR 101, Km 210, na Área Industrial de São José e tem escritórios instalados em várias regiões do país como Porto Alegre, Curitiba, São Paulo, Campinas, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São José do Rio Preto, Salvador, Recife, Cuiabá, Belém e um também no Bairro Kobrasol, no município de São José.

A INTELBRÁS conta, atualmente, com 953 empregados e a sua estrutura é composta por um Conselho Administrativo, que é formado por sócios e acionistas; pela Presidência; pela Superintendência e por 5 (cinco) Diretorias: a Unidade de Centrais, a Unidade de Telefones, a da Qualidade, a Industrial e a Administrativo-financeira. Para cada departamento que compõe uma diretoria, existe um gerente e, em alguns setores, um coordenador.

Conforme a entrevistada V (Técnica em Qualidade), a filosofia da INTELBRÁS é resultado de crenças e objetivos de sua diretoria e de seus empregados. Ela se baseia na idéia de que uma verdadeira administração participativa é fundamental para o sucesso da empresa e para a realização das pessoas que nela trabalham. Segundo um dos seus representantes, "o caminho é conquistar os colaboradores, com convicção da viabilidade de um desenvolvimento sustentável, através da participação e do envolvimento".

A entrevistada VI (Gerente do Departamento de Gestão de Pessoas) comentou que "de acordo como esta filosofia, uma administração participativa, eficaz e plena se constrói através de: um mínimo de segurança profissional; confiança no ser humano; respeito a todos os colaboradores; abertura e transparência; atitudes profissionais coerentes, principalmente por parte da alta administração; transmissão de confiança à organização; dinamismo e confiança no futuro; um ambiente feliz".

De acordo com Lawler e Mohrman (1995, p. 213), "um papel fundamental que está se desenvolvendo para a função da área de recursos humanos, hoje em dia, é concernente ao desenvolvimento de normas, valores e crenças na organização". No transcorrer do estudo, foi

possível perceber que a empresa apresenta alguns valores significativos referentes aos seus consumidores, funcionários, qualidade, tecnologia e resultados. No que diz respeito aos seus consumidores, por exemplo, enfatiza-se: respeitar e satisfazer necessidades melhor que seus concorrentes; conhecer e atender expectativas antes de seus concorrentes; e criar relação de confiança. Em relação aos funcionários: criar e manter condições profissionais que favoreçam o desenvolvimento contínuo individual e coletivo; garantir qualidade de vida; garantir ambiente seguro. Em se tratando de qualidade, seus valores são: estabelecer e atingir altos padrões; melhorar continuamente; garantir a qualidade de produtos de fornecedores OEM (Original Equipment Manufactured). No que tange à tecnologia, de acordo com entrevistada V (Técnica em Qualidade), a empresa apresenta como valores: buscar excelência tecnológica; ter propriedade sobre a tecnologia utilizada em fabricação própria e por fornecedores OEM (Original Equipment Manufactured); e inovar em produtos. Os valores da empresa referentes aos resultados são: aumentar o valor para os acionistas, garantindo o retorno de seus investimentos e conseqüentemente, maior participação para os empregados.

Conforme a entrevistada V (Técnica em Qualidade), os objetivos da empresa são: atingir um faturamento satisfatório, baseado nas atuais linhas de negócio; ser referência no mercado e ter a preferência dos diversos segmentos de consumidores, no que se refere a soluções para comunicação de voz; e entrar no mercado de soluções baseadas em tecnologia de convergência, permitindo comunicação simultânea de voz e dados.

De acordo com o material informativo, disponível no site da empresa, a missão da INTELBRÁS é “prover soluções em telefonia para atender as necessidades e aumentar a conveniência na comunicação interpessoal de voz e dados, superando expectativas nos diversos segmentos de mercado”, o que reflete a preocupação com a percepção do cliente externo. A INTELBRÁS apresenta um forte empenho no que diz respeito à evolução de sistemas, visando às melhores soluções de comunicação para os seus consumidores.

A empresa focaliza seu mercado na fabricação de aparelhos telefônicos de alta qualidade e de modernas centrais de PABX. Dentre os seus produtos estão: telefones convencionais, identificadores de chamada, telefones sem fio, centrais e terminais e o sistema digital INTELBRÁS. A linha de telefones convencionais é composta pelos modelos: CP20, TC500, Gôndola, Gôndola translúcido, Premium, TC1010. Como identificadores de chamadas, a empresa tem o Mini ID, o INTELBRÁS ID e o Gôndola ID. Os telefones sem fio são fabricados em dois modelos: ISF490 e 900Mhz. Em se falando de terminais inteligentes, a INTELBRÁS apresenta o TI530, o TI630i e o OP1610i; já com relação às centrais e microcentrais, são produzidos os modelos: 4015, 6020, 10040, 16064, Conecta e Modulare i.

O Sistema Digital INTELBRÁS constitui-se dos Central 80 Digital, Central 126 Digital, TI 3130 e Mesa Operadora OP3610 Digital.

Segundo o entrevistado VII (Diretor Administrativo Financeiro), os clientes da empresa variam muito de acordo com os produtos, a unidade de Centrais atende um mercado composto por distribuidores e revendedores especializados em telefonia, são pequenas e médias empresas que trabalham com o segmento de telefonia, compram a central telefônica, fazem a instalação e dão manutenção, já o mercado da unidade de telefones é composto basicamente pelo varejo, tendo como clientes as grandes lojas, magazines, supermercados. É um perfil de cliente bem diferente, são clientes de maior porte, um mercado mais competitivo. Com relação às Centrais, são clientes da empresa: MAF-Telecomunicações e Comércio LTDA, OLIBRAS Telecomunicações LTDA., Bellarme Automação e Telefonia LTDA, PLANTEC - Sistemas de Telecomunicações, Telis Eletrônicos LTDA, Telecomunicações Bilck-Amaral LTDA, Route Telecomunicações LTDA, Telesul Telecomunicações LTDA, Ângelo N. Da Silva, Horus Telecomunicações LTDA e Loja Elétrica LTDA (Filial 2). No mercado de telefones, são clientes: Casa Bahia Comercial LTDA, Ponto Frio, Casa & Vídeo, Aldo Componentes Eletrônicos LTDA, BOMPREGO S/A, Fujioka Cine Foto LTDA, Carrefour Comercio E Industria LTDA, Martins Comércio Serv. de Distr. S/A., Magazine Luiza S/A, Lojas Americanas S.A., G. Barbosa Comercial LTDA, Cia Brasileira de Distribuição - Extra / Pão de Açúcar, Milium LTDA, Sonae Distribuição Brasil S/A, Lojas Insinuante LTDA, Casas Pernambucanas, Gazin Indústria e Comércio de Móveis e Eletrônica LTDA, Ricardo Eletro LTDA, J. Mahfuz LTDA, Opeco Operações Comerciais Importação e Exportação LTDA, Antenas Matv Sul LTDA, A Angeloni & Cia LTDA, Y.Yamada S/A- Comércio e Indústria, Lojas Colombo S/A, Novo Mundo Móveis e Utilidades LTDA, Lojas Arno Palavro LTDA , Brasimac S/A. Eletrodomésticos, Lojas Mig - Carlos Saraiva Importação e Comércio LTDA , Benchimol Irmão & Cia Ltda – Bemol, Dadalto S.A, Grazziotin S/A, Arapuã Comercial S.A., Master Eletrônica de Brinquedos LTDA, Leroy Merlin Cia Bras. De Bricolagem, Citylar - (Dismobras), Eletrocity - J.M. Eletrodomésticos LTDA, Lojas Quero-Quero S.A., Laborcolor Laborat. Fotográfico LTDA, Lojas Renner S/A, Claudino S.A - Armazém Paraíba, Novo Claudino & Cia LTDA, F.S. Vasconcelos & Cia LTDA - Lojas Maia, Telerio Eletrodomésticos LTDA, Bernasconi & Cia LTDA , Fast Shop Comercial LTDA, Wal-Mart Brasil LTDA, Comercial Salfer LTDA -Lojas Salfer (304), Cybelar Comércio e Indústria LTDA, C & C Casa e Construção LTDA, Dudony-Dismar Distribuidora Maringá de Eletrodomésticos LTDA.

A INTELBRÁS tem buscado, constantemente, o seu reconhecimento no mercado por meio de premiações, seguindo diversas normas de padrão de qualidade e de muitos outros procedimentos que possibilitem este mérito. Dentre os prêmios recebidos pela INTELBRÁS, pode-se destacar: Destaque do Ano, no segmento de Comutação Privada, do Anuário Telecom 98/99; Melhor Empresa Brasileira no segmento de produção de centrais de médio e pequeno portes concedido pela Revista World Telecom - 4º Ano (2000); Prêmio “Anuário Telecom”: Destaque do Ano no segmento Comutação Privada Ano 2001; Prêmio World Telecom: 100 maiores empresas de telecomunicações do Brasil, "Destaque do setor PABX low and midrange -menos de 50 terminais", Ano 2001; Prêmio "Revista Exame" : As 100 Melhores empresas para trabalhar no Brasil Ano 2001; Prêmio Personalidade de Vendas ADVB/SC, ao presidente da empresa, Jorge Freitas Ano 2001; Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica promovido pela Revista Expressão, com o *case* Chip-on-board, Ano 2001; Prêmio Fritz Müller de atuação e correta postura ambiental promovido pela FATMA, Ano 2001.

4.2 A GESTÃO DE PESSOAS

Em maio de 2002, houve uma reestruturação nos departamentos da empresa pesquisada que servirá de base para a análise a ser realizada. Antes desta data, existia na INTELBRÁS um departamento responsável por todos os Programas de Qualidade, a Secretaria de Garantia da Qualidade, e um Departamento de Recursos Humanos, que exercia todas as atividades referentes à gestão do pessoal. Com a mudança ocorrida, foi criado o Departamento de Gestão de Pessoas, que absorveu os Programas de Qualidade referentes às pessoas, anteriormente pertencentes à Secretaria de Garantia da Qualidade e absorveu também as atividades de recrutamento e seleção, sistemas de avaliações, comunicação, pesquisas de clima e gestão de cargos e salários, exercidas pelo antigo Departamento de Recursos Humanos. A empresa manteve o Departamento de Recursos Humanos, sendo que este se limitou aos aspectos burocráticos, como benefícios, segurança e medicina do trabalho. Com isso, o gerenciamento referente às pessoas na INTELBRÁS passou a ser realizado por dois departamentos: Departamento de Recursos Humanos e o de Gestão de Pessoas, cada qual com seu enfoque. A Secretaria da Garantia da Qualidade foi extinta e os programas que não ficaram sob a competência do Departamento de Gestão de Pessoas passaram a ser realizados pelo Departamento da Qualidade, que faz parte da Diretoria da Qualidade.

Estruturação da área de gestão de pessoas

Na análise da estruturação da área de gestão de pessoas, foram observadas questões relativas à sua posição na estrutura organizacional, à adoção de parcerias, ao seu tamanho, à divisão do trabalho, às suas funções e responsabilidades, ao perfil dos profissionais, assim como ao sistema de controle de dados e às formas de comunicação.

O Departamento de Gestão de Pessoas e o Departamento de Recursos Humanos fazem parte da Diretoria Administrativo-financeira da empresa. De acordo com a entrevistada I (Analista de RH), muitas atividades de gestão de recursos humanos eram exercidas dentro das próprias unidades, porém, com o intuito de melhor organizar e controlar as informações em torno de seus empregados, os dirigentes da empresa resolveram centralizar todas as atividades em um departamento específico.

Interessante salientar que, esta prática se contrapõe à tendência de descentralização da função central da área, apontada por Oliveira (1999), o qual acredita que, em muitas organizações, os gerentes de linha das unidades vêm assumindo a responsabilidade em termos de formulação e execução de políticas no que diz respeito ao gerenciamento dos seus empregados. Além disso, também se diverge da tendência de que a área se manifeste como um órgão de consultoria interna, orientando as atividades executadas pelos gerentes dos demais setores (NAKAYAMA, 2001).

A parceria, ou seja, a terceirização vêm sendo reconhecida por muitos autores, como Daft e Lewin (1993), como uma nova forma organizacional que tem possibilitado um reposicionamento de premissas no âmbito empresarial. Leite (1995) comenta que grande parte das empresas tem adotado a terceirização concentrando seus esforços em produtos mais competitivos, o que tem possibilitado um maior controle sobre as atividades desenvolvidas pela própria empresa.

Nesta pesquisa, foi possível observar que os Departamentos de Gestão de Pessoas e o Departamento de Recursos Humanos se utilizam de muitas parcerias, no desenvolvimento de suas atividades. Conforme a entrevistada III (Analista de RH):

como auxílio à atividade de recrutamento e seleção, a INTELBRÁS adota parcerias com algumas agências de emprego, como a Gelre, a RH Brasil e a Paruziah. A cada ano, contratamos uma empresa de consultoria para a elaboração do planejamento de recursos humanos e para a realização de treinamento e desenvolvimento de pessoal, a empresa tem parcerias com universidades, CEFETs e entidades como SENAI e SENAC, que já estão trabalhando conosco há um bom tempo.

Além disso, verificou-se, conforme a entrevistada VI (gerente do Departamento de Gestão de Pessoas), que a gestão de cargos e salários recebe o respaldo de uma empresa de consultoria, que analisa o mercado concorrente e, com base nisso, estipula faixas salariais para os empregados da INTELBRÁS.

O refeitório e o serviço de vigilância estão sob a responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos. O refeitório é totalmente terceirizado pelo SESI, tanto Cozinheiros, quanto Atendentes, e os Vigilantes são terceirizados pela EBV.

A empresa tem, atualmente, novecentos e cinquenta e três (953) funcionários da INTELBRÁS, dezenove (19) estagiários e vinte e dois (22) empregados terceirizados. Os estagiários estão alocados da seguinte forma: um (1), no Departamento de Inserção Automática, dois (2) no Departamento de Injetados, três (3) no Departamento de Remanufatura, um (1) no Departamento de Inspeção de Produtos, um (1) no Departamento de Qualidade, três (3) no Departamento de Compras, dois (2) no Departamento de Engenharia de Processos, dois (2) no Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, um (1) no Departamento de Exportação, um (1) no Departamento de Marketing, um (1) no Departamento de Assistência Técnica e um (1) no Departamento de Gestão de Pessoas.

O Departamento de Gestão de Pessoas constitui-se de cinco (5) empregados com vínculo empregatício e uma (1) estagiária e o Departamento de Recursos Humanos composto por seis (6) empregados da INTELBRÁS e mais vinte e dois (22) terceirizados, que trabalham no refeitório e na segurança da empresa.

De acordo com entrevistada I (Analista de RH),

ao delegar atividades que exigem menos atenção a terceiros, nós, colaboradores, conseguimos focar com mais qualidade algumas tarefas e manter um contato mais direto entre nós, além disso o trabalho em equipe é favorecido pela redução do número de pessoas.

Conforme observado, o fato das atividades concentrarem-se, nas mãos de 12 (doze) funcionários da empresa tende a facilitar a comunicação e as formas de contato entre eles, os quais podem desfrutar de uma maior oportunidade de conhecer as tarefas exercidas pelos outros membros do departamento e de visualizar melhor o trabalho deste em sua totalidade.

Em se tratando da divisão do trabalho, os departamentos Gestão de Pessoas e de Recursos Humanos apresentam uma divisão do trabalho mais tradicional em funções especializadas.

O Departamento de Gestão de Pessoas é estruturado da seguinte forma: uma (1) Supervisora de Recursos Humanos; uma (1) Analista de Recursos Humanos, que trabalha com os processos de recrutamento e seleção; uma (1) Coordenadora de Treinamento, responsável pela atividade de treinamento e desenvolvimento; uma (1) Assistente de Treinamento, auxiliando a Coordenadora nas tarefas voltadas para o treinamento e desenvolvimento; uma (1) Técnica da Qualidade, que cuida dos programas da qualidade e do sistema de comunicação da empresa. uma (1) Estagiária, contribuindo nas tarefas da qualidade. Além disso, um Analista de Cargos e Salários encontra-se em processo de contratação.

O Departamento de Recursos Humanos é composto por empregados da empresa e por terceirizados, como mencionado anteriormente. Como empregados da empresa há um (1) Supervisor de Recursos Humanos; dois (2) Analistas de Recursos Humanos, na administração de pessoal mais voltada à contabilidade da empresa; um (1) Analista de Recursos Humanos, responsável pelos benefícios; um (1) Médico do Trabalho; e um (1) Técnico em Segurança. Trabalhando de forma terceirizada, no refeitório tem-se uma (1) Nutricionista e nove (9) Cozinheiros e Atendentes; e na vigilância, há doze (12) Vigilantes.

A estruturação interna demonstra um achatamento estrutural, uma vez que abaixo do supervisor, todos os subordinados estão posicionados no mesmo nível hierárquico. De acordo com Quinn (1985 apud VOLBERDA, 1998), uma estrutura achatada possibilita agilidade entre os níveis hierárquicos e encurta o tempo de reação das organizações, uma vez que apresenta um fluxo de informação preciso em função da redução de obstáculos entre a gerência e os seus subordinados.

O entrevistado II, pertencente ao Departamento de Recursos Humanos, mencionou que “a função da gestão de pessoas é de captar, promover, pesquisar, desenvolver e reter profissionais”. A entrevistada V (Técnica em Qualidade), do Departamento de Gestão de Pessoas complementa, afirmando que “proporcionar um ambiente de trabalho com satisfação e crescimento profissional para os colaboradores é o papel da área da empresa”.

Estes depoimentos convergem com as funções básicas de pessoal (FBP) definidas por Aquino (1980) que são: função procura; função desenvolvimento; função manutenção; função pesquisa e função utilização. Desta forma, pode-se relacionar a função procura com a função de captar pessoal, a função desenvolvimento com o crescimento profissional, a função de manutenção com a intenção de proporcionar um ambiente feliz, a função pesquisa com o conhecimento dos seus empregados pelas avaliações e pesquisas de clima; e a função utilização com a retenção de pessoal qualificado na organização. O autor comenta que as funções básicas de pessoal são interdependentes e devem receber prioridade de acordo com os

problemas encontrados na empresa. Estas características apontam que a empresa em geral, adota uma visão funcionalista, no que diz respeito às suas funções da gestão das pessoas (DAVEL E VERGARA, 2001).

A partir dos depoimentos obtidos, verificou-se que além de suprir as necessidades momentâneas da organização, a INTELBRÁS também estimula o desenvolvimento pessoal, por meio de uma qualificação profissional dirigidas aos seus empregados, porém ainda não trabalha com o desenvolvimento de competências.

No que tange ao perfil dos profissionais envolvidos com o gerenciamento de pessoas, ou seja, dos Departamentos de Gestão de Pessoas e de Recursos Humanos, pode-se dizer que é coerente com os cargos desempenhados. A Supervisora é Engenheira Química com Habilitação em Alimentos, tem Mestrado na Engenharia de Produção e MBA em Gestão; a Analista de Recursos Humanos que cuida do Recrutamento e Seleção é Psicóloga, pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL); a Coordenadora de Treinamento também é Psicóloga e Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-econômicos (FEPESE); a Assistente de Treinamento, a Técnica da Qualidade e a Estagiária são formadas no curso de Secretariado Executivo; e está-se encaminhando um Administrador para a gestão de Cargos e Salários. No Departamento de Recursos Humanos, o Supervisor é formado em Ciências Contábeis e Especialista em Gestão de Recursos Humanos; os três (3) Analistas de Recursos Humanos são formados em Ciências Contábeis; o médico do trabalho cursou Medicina; e o Técnico em Segurança do Trabalho que cursou Engenharia de Segurança no Trabalho. Quanto aos empregados de empresas terceirizadas, observou-se que a Nutricionista do refeitório cursou a faculdade de Nutrição e os profissionais do refeitório e os Vigilantes têm o nível de ensino médio.

Diante disso, percebeu-se que entre os profissionais não há formações específicas, sendo que as diferentes formações podem contribuir para uma maior diversidade de opiniões dentro da empresa. Entretanto, os cursos de pós-graduação suprem a formação em diferentes áreas que não a de gestão, focando as características dos seus empregados no desempenho dos cargos. Deste modo, constatou-se que a INTELBRÁS tende a enfatizar a qualificação de seus profissionais em detrimento das suas competências individuais. Trujillo (2000) afirma que a administração de competências é uma nova forma de perceber o trabalho, que tende a reconhecer não a análise de um currículo, mas também atitudes, habilidades e conhecimentos referentes às *core competences* da organização.

O advento da tecnologia da informação tem impactado de forma significativa a administração dos recursos humanos. Antes dela, um registro mínimo de pessoal já era

considerado satisfatório para muitas organizações, porém, atualmente, os gerentes reconhecem a necessidade de que muitas informações sejam incluídas no banco de dados da área de recursos humanos.

No transcorrer da pesquisa, constatou-se que a INTELBRÁS dispõe de um sistema de controle de dados que inclui, não apenas o nome do funcionário, cargo e número de documentos exigidos por lei, mas, também, um histórico de trabalho, de habilidades e de desempenho com relação às suas atividades.

A empresa tem um *software* em *Assembler*, identificado como sistema RUBI, contempla o banco de dados com informações para folha de pagamento e benefícios. Um segundo *software* chamado Vetor RH, gerencia as informações sobre treinamento, ou seja, os treinamentos realizados pelo empregado, com as frequências e as avaliações, e um outro *software* com as informações referentes à Segurança e Medicina do Trabalho. Assim, pode-se dizer que o seu sistema de controle de dados possibilita uma atualização contínua dos empregados, com relação às atividades de recursos humanos, uma vez que a empresa contém as mais diversas informações sobre os seus funcionários. Pelo o que se verificou, a privacidade dos dados pessoais, concomitantemente, vem também sendo mantida.

De acordo com a entrevistada V (Técnica em Qualidade), a comunicação dentro do Departamento de Gestão de Pessoas e dentro do Departamento de Recursos Humanos é efetuada por meio de reuniões semanais, em que são discutidos assuntos relevantes para o funcionamento departamental. Da mesma forma, as Diretorias se reúnem semanalmente com as suas equipes, para disseminação e alinhamento de objetivos, estratégias e valores da empresa. A empresa também se utiliza de jornais internos e murais para efetuar a sua comunicação. Os instrumentos de comunicação utilizados pela empresa são:

- **Alô INTELBRÁS**, de distribuição bimensal para o público interno, esse jornal aborda as estratégias da empresa; trata dos produtos; comenta o que foi realizado pelas equipes; apresenta os “Colaboradores Destaque” do mês; oferece dicas de saúde e segurança; apresenta o histórico dos departamentos e divulga os principais treinamentos realizados.
- **Alô Brasil** de distribuição bimensal, muito embora tenha como público alvo os clientes externos da empresa, também circula internamente. Nesse jornal são realizados comentários sobre políticas comerciais; estrutura dos departamentos; opiniões de representantes; treinamentos; eventos, dentre outros assuntos.

- **Informativo RH**, distribuído quinzenalmente, divulga as principais informações de recursos humanos e de interesse geral. Veiculado por *e-mail* e suas cópias são impressas e fixadas nas células para os empregados que não têm conta de *e-mail*.
- **Painel Eletrônico**, localizado no refeitório, as informações importantes do dia. No painel são colocadas notícias como: aniversariantes do dia, rodízios entre empregados, tudo o que é notícia pontual, o que é mais rotineiro.
- **Comunique INTELBRÁS** de distribuição quinzenal, é editado pelos próprios empregados. Com os recursos disponíveis do *Word*, mais simples, são comunicadas as notícias mais importantes.

No que tange à comunicação, constatou-se que um grande número de reuniões já faz parte do cotidiano da empresa. Percebeu-se apenas certa desvantagem por parte dos empregados da linha de produção, que têm uma maior dificuldade em se reunir com a supervisão, em função da pouca disponibilidade de tempo livre; ainda, muitos deles não têm acesso a *e-mail*, o que ainda prejudica o conhecimento das informações veiculadas por esse meio eletrônico.

Diante da análise da estruturação da área da administração dos recursos humanos, depreende-se que a maior parte dos seus indicadores tende a acompanhar as tendências nesta área, como por exemplo: a adoção de parcerias, o sistema de controle de dados e de comunicação; contudo alguns aspectos tradicionais ainda encontram-se presentes na sua estruturação, como: a centralização da área e a predeterminação dos perfis dos profissionais de recursos humanos no processo seletivo de pessoal.

Planejamento de Recursos Humanos

O planejamento de recursos humanos é o modo como a empresa analisa as suas necessidades no gerenciamento das pessoas, como ela administra suas políticas, seus programas e suas atividades para a realização das estratégias do negócio (LUCENA, 1995). Para analisar a categoria referente ao planejamento operacional de recursos humanos, investigou-se a sua relação com o planejamento estratégico organizacional, ou seja, a forma de previsão de vagas, os índices de rotatividade e de absenteísmo dos seus empregados e o plano de sucessão da empresa.

Segundo a Supervisora do Departamento de Gestão de Pessoas,

a função básica do Departamento é fazer um alinhamento com a estratégia da empresa, estipulando os assuntos que são importantes, o que é diferencial, o que se está pensando para frente. Além disso, preparar o quadro de colaboradores do ponto de vista de estrutura, de capacitação, de desenvolvimento, de perfil para a realização desses objetivos.

De acordo com o entrevistado VII (Diretor Administrativo Financeiro), participam das reuniões sobre o planejamento estratégico, os supervisores, os diretores, o superintendente e o presidente e o conselho.

Pela afirmação da entrevistada VI (Gerente do Departamento de Gestão de Pessoas), “o primeiro ponto do planejamento, a primeira grande preocupação é de haver a sinergia entre o que a gente vai fazer com esse alinhamento com o planejamento estratégico” observou-se a existência de uma comunicação muito efetiva entre a supervisora do Departamento de Gestão de Pessoas e a Diretoria Administrativo-financeira, no sentido de reconhecer o ambiente organizacional, os valores da empresa e quais as ações que precisam ser desenvolvidas.

Também, a entrevistada V (Técnica da Qualidade), mencionou que a empresa tem outros pontos de entrada de informação, que são as pesquisas de clima.

No primeiro trimestre foi realizado o “climão”, que é uma pesquisa bastante profunda, onde todos os colaboradores são pesquisados e os dados são estratificados por diretoria. Tem uma série de informações que a empresa tem de trabalhar; então, alinha-se o que se está vendo para o futuro com a percepção do que os colaboradores estão mostrando no climão e essas duas entradas vão definir alguns aspectos como: o foco de atuação, as prioridades de ação da empresa. Então, o Planejamento de Recursos Humanos leva em consideração esses dois fatores.

Observa-se que o planejamento de recursos humanos está diretamente associado ao Planejamento Estratégico da organização, sendo que os constantes debates e discussões possibilitados pelas reuniões têm favorecido esta associação.

Os índices de absenteísmo correspondem às faltas, ou seja, às ausências ao trabalho. Os índices de rotatividade, por sua vez, baseiam-se no número de pessoas que entram e que saem da organização, em um determinado período.

Na empresa analisada, não há um controle de entrada e saída. A empresa trabalha com as exceções, ou seja, sobre as faltas maiores, que são controladas pelos gerentes ou pelos supervisores. Segundo o entrevistado II (Gerente do Departamento de Recursos Humanos), “não adianta solicitar atestado por causa de um dia; se ele faltar mais de três dias, aí sim se precisa verificar”.

Os índices de rotatividade e de absenteísmo são analisados sob dois enfoques: a área direta (produção) e a indireta (apoio à produção). Ao longo do tempo, o Gerente do Departamento de Recursos Humanos, responsável pela análise desses índices, percebeu que as áreas indiretas apresentam um menor índice de absenteísmo em relação às diretas. Segundo ele, em setembro, foi constatado um índice geral de absenteísmo de 1,75; 1,47 ao ano e 1,38 acumulado. Os índices de rotatividade encontrados foram de 1,14 em setembro; 8,28 ao ano e 7,10 acumulado. De acordo com o Gerente de Recursos Humanos, estes são considerados baixos, com relação aos parâmetros de comparação utilizados, ou seja: outras empresas do porte da INTELBRÁS, por meio de órgãos de permuta como a ABRH, e também por meio das visitas recebidas de empresas ou realizadas pelos empregados da INTELBRÁS a outras organizações.

Mesmo com a inexistência do tradicional “controle de ponto”, a empresa de uma forma ou de outra, acaba fazendo uma monitoração da frequência dos seus empregados, por meio do Banco de Horas, que possibilita a compensação anual de horas, através de acordo e convenção coletiva. Sendo desnecessário o pagamento de horas extras.

A análise longitudinal e a comparação dos índices de rotatividade e de absenteísmo com os de outras empresas, proporcionam um caráter de confiabilidade ao sistema de avaliação. Esses índices representam importantes ferramentas para a previsão de vagas a serem ocupadas, porém a empresa não os utiliza para este propósito.

À luz da afirmação de Pontes (1988), pode-se dizer que a previsão de vagas é a atividade mais difícil do planejamento. Segundo o autor, a técnica mais comum de previsão de vagas é a estimativa dos gerentes de cada departamento junto ao departamento de recursos humanos, com base nos planos organizacionais.

No entanto, na empresa pesquisada não se realiza uma previsão formal de vagas. Na linha de produção, por exemplo, conforme a demanda, ou seja, a saída de produtos, a própria área da Engenharia de Processos faz a previsão, identificando se há aumento de vagas ou não. De acordo com a entrevistada XVII (Gerente do Departamento de Montagem de Centrais),

Nos últimos quatro anos, não houve uma entrada significativa de pessoal na empresa, em função das situações de mercado. Hoje, nós estamos com o quadro de funcionários estável. O rodízio das meninas (montadoras) possibilita um remanejamento em caso de um desfalque, mas não conseguimos antecipar a necessidade de captação de pessoal.

Verificou-se que, apesar de esforços para vislumbrar o futuro do mercado, a INTELBRÁS não faz realiza previsão de vagas, sendo que os dirigentes da empresa só

percebem a necessidade de contratação diante de um iminente aumento na procura de seus produtos.

De modo semelhante, a empresa não apresenta um Plano de Sucessão, ou seja, não extrapola uma situação presente para uma futura, verificando possíveis substitutos para as vagas (PONTES, 1988), pois conforme a entrevistada I (Analista de RH):

Na verdade, o que a empresa tem é um projeto de desenvolver talentos para o futuro da empresa, onde alguns talentos são indicados pelos próprios supervisores da área, para fazer um desenvolvimento que poderá ser uma possibilidade de crescimento, se houver alguma necessidade na empresa. Essas pessoas representam um potencial de crescimento.

Diante dos dados coletados, notou-se que a improvisação ocasionada pela ausência de um Plano de Sucessão impede um melhor gerenciamento de carreira e do aproveitamento dos recursos humanos no desempenho dos vários cargos. Além disso, tende a obstruir o desenvolvimento produtivo do trabalho com um mínimo de perturbação do ambiente organizacional (LUCENA, 1995).

Percebeu-se que por mais que o planejamento de recursos humanos e o planejamento estratégico estejam interligados, como mostram as atividades desenvolvidas no setor, e os índices sejam bem analisados, o seu total aproveitamento não está esgotado em função da ausência de uma planificação de futuras ocupações de cargos na organização.

Recrutamento e Seleção

O recrutamento refere-se aos procedimentos adotados para atrair candidatos qualificados e capazes de exercer cargos (PONTES, 1988). Para analisar como a INTELBRÁS realiza a sua atividade de recrutamento, verificou-se as suas fontes, os canais de comunicação de vagas, assim como a avaliação dos seus resultados.

A empresa privilegia o recrutamento interno. Só busca candidatos fora da empresa, se não encontrar empregados com o perfil adequado para o preenchimento da vaga.

A entrevistada III (Analista de RH) fez o seguinte comentário:

Acho que em poucos meses o Departamento de Gestão de Pessoas já conseguiu mostrar para a empresa que um trabalho um pouquinho diferente, do ponto de vista de resgate e de recrutamento interno, está sendo um muito bom. Até dois anos atrás, a empresa vinha num ritmo de crescimento louco, as oportunidades surgiam naturalmente, o próprio portal de crescimento

sustentava isso. Porém, com a empresa mais estabilizada e o foco não mais em crescimento em volume de produção, mas em rentabilidade e em produto de valor agregado maior, a gente não tem mais essas oportunidades pipocando de todos os lados como acontecia antes. Então, o recrutamento interno é um processo muito importante para a gente, mas não é o único, porque eu penso que a empresa perde se você fica só se a auto-alimentando através da base. De vez em quando, quando você não tem o perfil, ou quer trazer alguém com um conhecimento novo, com outra cultura para dar uma oxigenada, é importante também.

Embora a empresa utilize tanto a fonte interna como a externa na captação de pessoas para a organização, procura no recrutamento interno, remanejar o pessoal, oferecendo assim uma maior estabilidade e segurança empregatícia para os empregados.

Segundo a entrevistada III (Analista de RH),

Para a captação de pessoal interno, a empresa utiliza o mural próximo ao refeitório como canal de comunicação, pois é um lugar que tem um fluxo muito grande de pessoas, uma vez que a maioria dos empregados fica na empresa durante o período de almoço. Além disso, os candidatos podem ser indicados diretamente pelos seus supervisores. Para uma análise mais séria e eficaz, o Departamento de Gestão de Pessoas efetua uma consulta no banco de dados e analisa o histórico dos candidatos. Já para o externo, entra-se em contato com agências que têm parceria com a INTELBRÁS, faz-se o anúncio em jornal de grande circulação e recruta-se também em Instituições de Ensino Superior como UFSC, UNISUL, UNIVALI e UDESC, assim como no Centro Tecnológico de São José e de Florianópolis, tudo depende do perfil requerido...

Os canais usados para a comunicação da vaga e das exigências são de fácil acesso aos trabalhadores e ao público externo em geral. De acordo com os dados, observou-se que a empresa capta pessoas em locais estratégicos e coerentes com o trabalho a ser desenvolvido, tornando variados os meios para a sua realização.

A seleção de pessoal, todavia, ressalta a escolha da pessoa mais adequada para a ocupação da vaga oferecida pela organização. Este aspecto foi estudado de acordo com os perfis almejados pela empresa, a base de garantia destes perfis, as técnicas utilizadas e a avaliação dos seus resultados.

Com relação ao perfil buscado na seleção, pôde-se observar que sempre são procuradas pessoas que estejam alinhadas com a cultura da empresa, que visem ao autodesenvolvimento e estejam bem comprometidas com os objetivos organizacionais. Dependendo do cargo, identificam-se as principais atividades desenvolvidas e descreve-se o cargo juntamente com o gerente do Departamento solicitador da vaga, associando as características que sejam imprescindíveis ao ocupante da vaga.

Desta sorte, percebeu-se que, ao procurar pessoas com o perfil alinhado com a cultura da empresa, acaba-se inibindo uma diversificação de características individuais dentro da organização. Além do mais, o perfil buscado na seleção, geralmente, relaciona-se ao exercício das tarefas e não com as competências, como sugerem Zarifian (2001) e Trujillo (2000).

A base para a garantia no perfil refere-se ao parâmetro que a empresa se utiliza para assegurar que o candidato selecionado seja o mais adequado para a ocupação da vaga. Conforme a entrevistada III (Analista de RH): “Garantia, não posso dizer que se tem, mas sondando as principais tarefas fica mais difícil uma falha na definição de um quadro”. Os responsáveis pelo recrutamento e seleção acreditam que descrevendo com todas as peculiaridades, esteja-se otimizando a atividade, por meio da eficiência no desempenho do cargo.

As técnicas utilizadas na seleção são uma prova de conhecimentos específicos, atividades de dinâmica de grupo, testes psicológicos, e entrevistas individuais e em grupo. Observou-se que as técnicas de seleção são variadas e adotadas em conjunto, o que proporciona um maior grau de confiança para a organização, sendo que as mesmas se complementam, uma vez que uma tende a suprir as deficiências da outra. Trujillo (2000) afirma que as técnicas tradicionais, ao serem adotadas isoladamente, resultam em uma avaliação parcial das características peculiares aos candidatos.

A empresa adota indicadores, para avaliar os resultados do recrutamento e da seleção, como a eficiência e a eficácia. Os candidatos são analisados, tanto quantitativa quanto qualitativamente, pela analista responsável pela atividade juntamente com a supervisora da área, relacionando-os a aspectos de outras de atividades de recursos humanos. Também realizam a análise dos desligamentos, a fim de oferecer informações estratégicas para a tomada de decisão em torno de um planejamento de recursos humanos que tende a ser mais eficaz diante disso.

Constatou-se que os trabalhos no recrutamento e seleção desenvolvidos na empresa adotam meios de comunicação e métodos de captação e seleção de pessoal significativamente flexíveis, entretanto as características enfatizadas pela organização se restringem àquelas necessárias ao desempenho de um trabalho eficiente, não enfatizando tanto, desta forma, os aspectos cognitivos, de conduta e psicofisiológicos dos seus candidatos.

Trajetória Profissional

A trajetória profissional consiste na possibilidade da sucessão de posições ocupadas pelos empregados no cerne da estrutura organizacional, de acordo com determinados requisitos. Para conhecer a trajetória profissional na empresa estudada, analisou-se a existência ou não de um plano de carreira, os mecanismos de ascensão profissional e o modo de apresentação deste plano.

Com base nos dados, observou-se que a empresa não tem um plano de carreira, apenas dispõe de uma tabela com os nomes dos cargos e suas categorias. A entrevistada VI (Gerente do Departamento de Gestão de Pessoas) afirma que a empresa não apresenta mecanismos de ascensão profissional.

A forma de ascensão que é priorizada é a de recrutamento interno. A empresa não tem um plano de carreira especificando de quanto em quanto tempo eu vou ter um aumento. Funciona assim: têm as avaliações de desempenho, têm pesquisas salariais que a compramos anualmente, e estamos sempre nos comparando com o mercado para ver se estamos sendo atrativos do ponto de vista salarial. Temos algumas outras ferramentas de motivação, de tentar manter as pessoas aqui e além do mais, a empresa paga um salário justo, e em alguns casos até acima da média de mercado para algumas funções.

À luz dos dados, constatou-se, que como a empresa não apresenta um plano de carreira, a ascensão ou a transposição de cargos dentro da organização fica sujeita à indicação da supervisão, não havendo assim uma efetiva divulgação dos mecanismos utilizados para uma mudança de posição. Soube-se que, geralmente, a empresa prioriza a vinda de empregados da produção para as áreas administrativas, mas isso não está oficializado. A INTELBRÁS está buscando regularizar esta pendência, por meio da admissão de um administrador que exercerá a gestão de cargos e salários, a fim de elaborar junto a uma Consultoria Externa um Plano de Carreira para os seus empregados.

Compensação salarial

O modo pelo qual o funcionário é compensado pelo trabalho prestado foi analisado por meio da existência ou não de um plano de cargos e salários, pela identificação das bases de

diferenciação salarial (cargo, desempenho, competências) e regras correspondentes, assim como pelos benefícios e incentivos salariais.

A INTELBRÁS não tem um plano de cargos e salários. De acordo com o entrevistado VII (Diretor Administrativo Financeiro), uma das prioridades do planejamento para 2003 é a estruturação de um plano de cargos e salários, uma vez que, apesar da empresa dispor de uma matriz com quadros e faixas salariais, acredita-se que seja necessária uma atualização no material.

A empresa vislumbra um plano de cargos e salários, visando à uma implantação com ampla comunicação, com uma definição de políticas, definição de mercados-alvo e de pesquisa salarial, porque é engraçado (...), às vezes, as pessoas pesquisam na Internet, por exemplo, e vêm aqui com uma folhinha lá de uma empresa de recrutamento de mão-de-obra, de uma função mais operacional dizendo: olha, lá eles têm um salário de R\$1000,00 e aqui a gente ganha R\$ 800,00 (...), mas eles não vêem que a forma de alimentação da tabela que eles analisaram é o eixo Rio-São Paulo, então tem que se reconhecer que os custos de vida e os custos em termos de salário são muito diferentes e não se pode comparar. Então, um dos trabalhos que a gente vai fazer é a definição para cada nível da organização. Qual é o nosso foco de pesquisa? Então, provavelmente o nível operacional vai ser aqui a região da Grande Florianópolis, que é onde estão os meus concorrentes por mão-de-obra. Quando a gente fala concorrentes, não são concorrentes de negócios, mas de mão-de-obra, ou seja, quem concorre com a INTELBRÁS em termos de mão-de-obra na parte administrativa, quem concorre comigo do ponto de vista daquele caso de tecnologia, os engenheiros e o pessoal do P&D? Eu tenho que estar de olho nesses concorrentes, porque são eles que vão medir comigo forças no sentido de atrair a mão-de-obra.

A empresa contrata uma empresa de consultoria que realiza a pesquisa de mercado referente a salários na região, estabelecendo um valor mínimo e um valor máximo, para que o salário fique enquadrado dentro de uma faixa de negociação.

A responsável pelo planejamento de recursos humanos comenta que um dos obstáculos para a implantação de um Plano de Cargos e Salários na empresa é a incompreensão do verdadeiro sentido deste plano, já que, muitas vezes, algumas pessoas acham que ele apenas delinea um aumento de salário direto. Além disso, comenta a entrevistada VI (Gerente do Departamento de Gestão de Pessoas):

... outra tarefa árdua será a de definir com cada departamento qual é a estrutura, como é a forma de crescimento; referendar com eles os focos de pesquisa, quais são as áreas que a gente vai pesquisar (...). E além da estruturação dessa parte técnica mesmo, tem outra coisa que para a gente é muito importante, que é essa questão da comunicação, de transformar isso num processo transparente, num processo que as pessoas entendam.

Além de não apresentar um Plano de Cargos e Salários formalizado, a empresa não dispõe de bases para uma diferenciação salarial (cargo, desempenho, competências), sendo que em cada caso a empresa pode adotar critérios diferentes.

A entrevistada VI (Gerente do Departamento de Gestão de Pessoas), que se responsabiliza pelo planejamento de recursos humanos explicou alguns artifícios dos quais a empresa se utiliza para fixar os seus salários:

Eu tenho aqui uma matriz, que dá a classe, as funções. Para cada função eu tenho uma faixa salarial, que está se ajusta, freqüentemente, às pesquisas de mercado. O que falta muito para a gente é a questão da comunicação, que é um pecado muito antigo da empresa. A INTELBRÁS não oferece muita transparência e as pessoas acabam achando que não têm nenhuma estrutura que sustente essa questão salarial.

Conforme os dados obtidos, a progressão salarial se dá por meio do desempenho, por promoção interna, no máximo de seis em seis meses. O mérito por desempenho é reconhecido pelo supervisor que vem até o Departamento de Gestão de Pessoas e comunica se uma pessoa assumiu novas responsabilidades ou se diminuiu o quadro de empregados e se ela absorveu um volume maior de atividades, por exemplo.

Caso o empregado mude de função, só pode ter uma progressão seis meses depois. Nesse período terá que mostrar que se adaptou e que consegue realizar bem as tarefas. Os supervisores vão sempre julgando e, como para cada cargo se tem uma faixa salarial, analisam-se aspectos como: técnico, comportamental, relacionamento com a equipe e com a liderança; até que ponto essa pessoa se envolve nos programas da empresa; se ela é um talento (termo muito utilizado nas entrevistas), se é uma pessoa em que vale a pena investir, que está mostrando resultados técnicos ou tem uma função importante dentro da equipe. Todos esses aspectos são considerados para o fim de aumento salarial.

A INTELBRÁS oferece vários incentivos e benefícios salariais, dentre estes:

ALIMENTAÇÃO SUBSIDIADA – vale-alimentação e almoço por conta da empresa,

UNIMED - plano de saúde extensivo aos dependentes;

UNIDONTO - plano odontológico extensivo aos dependentes;

ÔNIBUS SELETIVO - a empresa não oferece vale-transporte, em substituição há o ônibus seletivo amplo, com ar-condicionado, música, cuja rota beneficia ao máximo o empregado.

GINÁSTICA LABORAL – profissionais de educação física realizam sessões de ginástica laboral em diversos setores. Nas áreas de montagem/produção, em função da natureza do trabalho repetitivo, são quatro horários durante o dia;

AFIN - Associação de funcionários da INTELBRÁS;

PROGRAMA VIDA E AFETO – programa em que as gestantes da INTELBRÁS recebem o acompanhamento de um psicólogo, uma vez por mês, e recebem informações sobre os cuidados para a contenção da ansiedade nesta nova fase das suas vidas e sobre os cuidados com o bebê;

PROJETO VIDA E CORPO – programa de ginástica aplicado a empregados com dores localizadas, para a redução da tensão laboral;

CONVÊNIOS COM FARMÁCIAS;

CONVÊNIO COM SUPERMERCADOS;

CONVÊNIO ODONTOLÓGICO/SESI;

PROEDUCAR que é um programa que pleiteia cursos para a formação dos empregados, como ensino fundamental, ensino médio, faculdade, MBA, especialização, curso de inglês, dentre outros. No entanto, de acordo com o entrevistado II (Gerente do Departamento de Recursos Humanos), existem algumas restrições para a concessão deste benefício:

Tem um Comitê que julga e aprova esse subsídio. Há um tempo atrás, qualquer pessoa podia pedir o PROEDUCAR para qualquer coisa (...). Hoje, o curso deve ser coerente com a função desempenhada na empresa, uma vez que se começou a perceber que se estava criando um problema, pois, nem sempre, a empresa consegue dar oportunidades para as pessoas exercerem na prática aquilo que aprenderam em áreas tão diferentes.

PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS RESULTADOS (PPR) – após ser estabelecida e atingida uma meta de resultado de faturamento, há uma distribuição dos lucros aos empregados. Então, do total dessa participação, 30% é fixo e 70% é proporcional ao salário do trabalhador. Ao se analisar este benefício, constatou-se que foi instituído por medida provisória, visando flexibilizar os salários, instituindo uma remuneração variável, vinculada ao desempenho dos funcionários. Sobre a PLR (Participação nos Lucros e Resultados) não incidem encargos trabalhistas, seu valor não é incorporado ao salário e nem considerado no cálculo das verbas rescisórias, salvo se devido. Para ser instituído com as isenções previstas em lei, precisa ser negociado com o sindicato. Sua concessão tem-se dado

em substituição a reajustes salariais e como forma de intensificar o ritmo de trabalho assim como aumentar a produtividade.

COLABORADORES DESTAQUE - de acordo com o número de empregados do departamento, são indicados um ou mais "colaboradores destaque", pessoas que realizam um bom trabalho, têm uma atitude positiva dentro do departamento, se envolvem com outros assuntos, pessoas que, segundo a entrevistada VI (Gerente do Departamento de Gestão de Pessoas), são um talento dentro do setor. O “colaborador destaque” recebe um prêmio e é convidado a participar de um café colonial com todos os diretores. O destaque do mês também é divulgado nos jornais, *Comunique* e *Alô INTELBRÁS*, e as fotos do café, colocadas no mural da empresa. De acordo com o entrevistado VII (Diretor Administrativo Financeiro), os dirigentes da empresa compreendem que esta é uma forma de reconhecer o bom trabalho do empregado.

PASCAP – é um passaporte para a capacitação, ou seja, são cursos oferecidos extra-expediente.

Diante desses dados, depreende-se que a empresa não dispõe de um plano de cargos e salários que possa apresentar com clareza os critérios adotados em suas políticas salariais. A INTELBRÁS não apresenta nenhuma forma de compensação de acordo com as competências dos seus empregados, mas adota uma forma de remuneração variável conforme o desempenho dos mesmos, que é a Participação nos Lucros e nos Resultados da empresa. A ampla variedade de benefícios oferecida pela organização pode caracterizar um paliativo frente a uma política salarial não muito definida.

Capacitação

Goldstein (1991) define o treinamento como uma aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que proporcionem a melhoria do desempenho no trabalho, adquiridos através da análise de tarefas, das capacidades dos treinandos e dos princípios da tecnologia instrucional.

Neste sentido, buscou-se caracterizar o treinamento na INTELBRÁS, por meio dos cursos oferecidos pela empresa, das formas de levantamento das necessidades, da programação de treinamento, do apoio oferecido pela empresa à atividade de treinamento, do modo como os instrutores são preparados e da avaliação dos resultados do treinamento.

Conforme os dados apresentados pela empresa estudada, o sistema de treinamento e desenvolvimento é chamado de programa de Capacitação e Desenvolvimento INTELBRÁS (CADI).

De acordo com a entrevistada VI (Gerente do Departamento de Gestão de Pessoas), o processo de Treinamento e Desenvolvimento era totalmente descentralizado, cada área se responsabilizava pela atividade de capacitação, que se dava de maneira muito informal. Esse modo de trabalhar apresentava muitas inconsistências, porque não havia um banco de informações sobre o que acontecia dentro da empresa, o que impossibilitava algumas análises importantes.

O objetivo almejado com a centralização da atividade em um departamento específico, que na época era o Departamento de Recursos Humanos, foi o de reorganizar o banco de dados da empresa e desenvolver os processos de redimensionamento humano. Essa sistemática foi apresentada formalmente à direção e aos supervisores, evidenciando a melhoria do processo de Treinamento e Desenvolvimento e a conseqüente capacitação dos profissionais da empresa. Para uma melhor compreensão em torno desta mudança, os proponentes especificaram os seus objetivos que eram: oportunizar um canal de comunicação eficaz, para que os instrutores pudessem desenvolver os cursos de forma sistematizada e organizada; otimizar os processos operacionais; gerenciar o processo de Treinamento e Desenvolvimento; e oferecer uma maior transparência dos procedimentos realizados, ou seja, ter critérios bem definidos e comuns a todas as áreas.

Na avaliação da entrevistada I (Analista de RH), os dirigentes concordaram com a proposta e desde então vêm incentivando a atividade de capacitação dos empregados:

Essa mudança no processo e na estrutura do Treinamento e Desenvolvimento proporcionou um valor agregado, um aumento expressivo no volume de informações, ampliou o canal de relacionamento entre diretoria, supervisores, colaboradores e até de fornecedores de treinamento. Com isso, oportunizou uma análise de investimentos de treinamento, do que a empresa gasta, podendo redimensionar melhor a otimização dos recursos de treinamento como, por exemplo, a disponibilização de sala e de equipamentos, e também como se pode desenvolver o que, hoje, a nossa estrutura permite. Além do mais, em função da sistematização das informações, a empresa atingiu um maior reconhecimento no mercado (as empresas do nosso porte desenvolvem muito essa questão do Treinamento e Desenvolvimento); tem oferecido maior incentivo ao desempenho das atividades; alinhado as LNT com as metas e estratégias da empresa e integrado todas as atividades envolvidas na gestão de recursos humanos.

Conforme a entrevistada I (Analista de RH), pode-se dizer que esse processo de reposicionamento da atividade de Treinamento e Desenvolvimento pode ser dividido em duas etapas. A primeira etapa fundamentou-se no estabelecimento de rotinas de treinamento, na sua operacionalização, definindo quem autorizava, quem providenciava os recursos financeiros, etc., para estabelecer uma rotina que fosse de comum acordo; numa revisão da norma da ISO no que diz respeito ao item específico de treinamento; na alimentação dos dados do software Vetor RH; e numa meta inicial de horas treinadas de 30.000 ao ano.

Nessa etapa, levou-se um ano para estabelecer a rotina, revisar toda a norma, alimentar banco de dados e, paralelamente, estar caminhando aí para cumprir as metas (ENTREVISTADA I - Analista de RH).

Já em uma segunda etapa, de acordo com a entrevistada I (Analista de RH), começou-se a avaliar o LNT (levantamento das necessidades de treinamento) baseado nos índices de resultados; a criar rotina de cadastro de cursos diversos que estavam acontecendo dentro da empresa; e a modificar todos os formulários da qualidade, sendo que cada formulário foi elaborado a partir de situações dentro da empresa.

Vou até te dar um exemplo: um registro de frequência, que aparentemente é uma coisa burocrática, acaba determinando quem participou, o quanto participou e é ele que vai alimentar o nosso sistema de banco de dados. Então desde a frequência até o sistema de avaliação, todas as ferramentas foram estudadas. O que a gente percebia quando era totalmente informal? Quando a frequência é informal, assinava quem quisesse. Então eles chegavam aqui no Departamento de Gestão de Pessoas e diziam que participaram e nós não tínhamos como comprovar a evidência, então hoje existe um sistema de controle que permite a comunicação da veracidade das informações com maior segurança (ENTREVISTADA I - Analista de RH).

Nesta segunda fase, também foram criados requisitos dos cargos, para atender as normas da ISO e mapear os processos de Treinamento e Desenvolvimento, que passará por uma revisão assim que a empresa contratar um analista de cargos e salários. O Departamento de Gestão de Pessoas também está organizando em sua biblioteca, os materiais utilizados nos treinamentos.

Hoje, por exemplo, todos os colaboradores que participam de evento externo nos trazem o material didático utilizado, nós fazemos uma seleção desses materiais e ficamos com algumas cópias na biblioteca. Nós temos excelentes materiais de diversas áreas, de diversas regiões do país. Eles são de acesso a

qualquer colaborador que tenha interesse em estudar e se aprofundar (ENTREVISTADA III - Analista de RH).

Além disso, a empresa efetua a atualização do banco de dados e criou uma sistemática num ambiente de rede, chamada de Manual de Integração, em que todos os empregados interessados têm acesso às informações disponíveis sobre a INTELBRÁS. Havia, também, dois projetos: a avaliação de resultados da eficácia de treinamento e a distribuição dos relatórios gerenciais, extraídos de um banco de informações, para supervisores e diretoria.

A partir de toda essa organização em torno da atividade de treinamento, a empresa começou a se preocupar com a programação da atividade de capacitação, com a qualidade no processo de aprendizagem e do material didático.

A entrevistada I (Analista de RH) explicou que a empresa possui uma matriz de apresentação das modalidades de treinamento. Nesta matriz, constam três categorias de treinamento: a Matriz da Linha de Montagem, os Projetos de Desenvolvimento de Equipes e os Programas Internos de Treinamento.

A Matriz da Linha de Montagem refere-se ao treinamento dado à montagem dos telefones, como se fazem: os ajustes de placas, o ajuste portátil, a montagem, o teste e a montagem. Quanto aos Projetos de Desenvolvimento de Equipes, temos o GRID Gerencial; o Desenvolvimento de Equipes, que é composto pelo DITS e pelo DEI; e o Desenvolvimento de Lideranças. Já como programas internos, a empresa tem o de Integração, o ISO, o Vida e Afeto, o de Informática, o Paspap, a Qualificação de Montagem, o Compartilhando Informações e o de Instrutores Internos (ENTREVISTADA I - Analista de RH).

A partir dos dados coletados, constatou-se que a **Matriz da Linha de Montagem** refere-se a treinamentos específicos oferecidos para a montadora, para a prestadora e para a fornecedora de serviços pertencentes a cada linha de montagem, e se refere à montagem de placas, de centrais, de telefones sem fio e de produtos especiais, os quais são monitorados por uma instrutora interna. A maior parte desses treinamentos acontece no período de cinco dias.

Dentre os **Projetos de Desenvolvimento de Equipes**, o GRID Gerencial é o programa de desenvolvimento de gerentes, de coordenadores e possíveis lideranças. O Desenvolvimento de Equipes é oferecido através do Desenvolvimento de Times Interpessoal da Supervisora (DITS), que dá treinamento na área comportamental, específico para a linha de montagem, e através do Desenvolvimento da Equipe Interna (DEI), que é uma atividade tanto para a área administrativa e comercial, em que se trabalha o comportamento do departamento inteiro, quanto para a linha de montagem, dependendo da demanda e da necessidade dos empregados.

O **Desenvolvimento de Lideranças** refere-se ao desenvolvimento sistêmico da questão da liderança dentro da organização, em que participam os líderes da área industrial e as pessoas ligadas diretamente a esses líderes, ou seja, os líderes formais e os informais, indicados pelo supervisor da área, que de alguma forma têm uma atuação muito importante no processo.

Paralelamente a esses projetos, a empresa desenvolve outros programas internos. O de **Integração**, em que são utilizados dois modelos: um quando há uma maior entrada de pessoas, e os novos integrantes permanecem oito horas numa sala conhecendo todo o processo produtivo, a rotina trabalhista, a área da qualidade e as políticas da empresa. O segundo modelo refere-se a uma pequena integração, em que algumas pessoas participam de uma hora de atividade coordenada, conhecendo os produtos, visitando a fábrica e visualizando todo o processo produtivo.

O **Programa da ISO**, por sua vez, treina os empregados para a implementação da ISO 9000, é coordenado pelo Departamento da Qualidade. O **Vida e Afeto** é um programa em que todas as gestantes da empresa usufruem do acompanhamento de uma psicóloga, uma vez por mês das 8h às 12h, para aprender como ter uma maternidade saudável. Este programa já acontece há sete anos na INTELBRÁS.

O programa de **Informática** fornece cursos de informática básica associados ao desempenho das atividades desenvolvidas pelo participante. Segundo a entrevistada I (Analista de RH), há uma grande procura pelo programa de Informática, tendo sido treinadas, até o mês de setembro, cerca de noventa e sete (97) pessoas.

A empresa tem também, um programa chamado “**Compartilhando Informações**”, onde os empregados que participam de feiras, congressos, seminários e visitas técnicas, têm a oportunidade de disseminar as informações obtidas para os outros empregados da INTELBRÁS. Neste programa participa quem quer, tanto disseminador de informações quanto os empregados, ocorre durante o expediente, no auditório da empresa.

Outro programa é o de “**Instrutores Internos**”, onde é trabalhada a qualificação dos instrutores, no que diz respeito ao processo pedagógico, uma vez que os mesmos são profissionais que muitas vezes desconhecem o sistema de aprendizagem em sala de aula. Atualmente, a INTELBRÁS tem cerca de 75 (setenta e cinco) instrutores internos, que são engenheiros, técnicos e profissionais das mais diversas áreas.

O programa **PASCAP**, passaporte para a capacitação de pessoas, é o programa que proporciona uma conscientização das diretrizes mais amplas da INTELBRÁS e habilita os empregados a participarem dos recrutamentos internos. Este programa acontece fora do

horário de expediente. Dentre os cursos oferecidos destacam-se: 1) Conhecendo os produtos INTELBRÁS - que oportunizam o conhecimento dos produtos e suas características; 2) Custos Industriais - sobre critérios para combater o desperdício nos postos de trabalho; 3) Noções da Qualidade - onde são explanados os objetivos da qualidade e os processos de internalização da ISO; 4) Treinamento 5S - enfatiza que este não se restringe à limpeza e anuncia os 2S (senso de responsabilidade e senso de participação) adicionados pela empresa; e 5) os programas de desenvolvimento interpessoal, de equipe, oratória, onde as pessoas se inscrevem e participam ampliando a sua oportunidade de crescimento na empresa.

A empresa não considera o PROEDUCAR, programa que subsidia os estudos dos empregados, em sua matriz de treinamento. Esse programa foi mencionado apenas como benefício salarial. Isto decorre do fato de a empresa relacionar os treinamentos oferecidos aos funcionários a uma imediata eficiência do trabalho.

Conforme a entrevistada VI (Gerente do Departamento de Gestão de Pessoas), o levantamento das necessidades de treinamento da empresa está totalmente voltado ao cargo, às funções e ao atendimento das necessidades da organização.

Em cada departamento, o levantamento das necessidades de treinamento é feito pelos supervisores dos mesmos, junto com a equipe, os quais fazem o seu planejamento de T&D. A única exceção é o Departamento de Montagem, que possui uma determinação prévia, por meio de uma matriz específica (ENTREVISTADA VI - Gerente do Departamento de Gestão de Pessoas).

A analista que cuida da atividade de treinamento comentou que na elaboração do planejamento de treinamento, cada unidade deve considerar as suas falhas de operação, a necessidade de treinar novos empregados, a implementação de novos métodos de trabalho, a capacitação de futuros profissionais e a necessidade de mudanças no comportamento dos seus colaboradores.

Conforme a entrevistada I (Analista de RH), o levantamento das necessidades de treinamento é feito uma vez por ano e, atualmente, o planejamento de treinamento atinge 30% a 35% do que foi estipulado, porém a meta da empresa é atingir anualmente, até 80% do LNT.

Para isso, eu converso com cada supervisor da área, de três em três meses, e estou sempre verificando o que o departamento fez, o que não fez, o que falta, se continua com os planos, se desiste, ou se tem outras prioridades que vão surgindo ao longo do ano (ENTREVISTADA I - Analista de RH).

Constatou-se que a empresa utiliza muitos instrutores internos no processo de capacitação dos seus empregados. Atualmente, a empresa conta com setenta e cinco instrutores internos, originários de diversas áreas como: linha montagem, administrativa, comercial, engenharia etc. A participação é voluntária e para tal, o candidato a instrutor vai até o Departamento de Gestão de Pessoas e passa por uma avaliação quanto à qualidade e às atividades desenvolvidas por ele. Avaliados esses requisitos, o empregado é encaminhado para o programa PASCAP, que é um programa espontâneo.

De acordo com o Entrevistado IV (Gerente de Qualidade), normalmente, como os instrutores internos já convivem com os problemas no seu dia-a-dia, os treinandos sentem-se bem à vontade em participar, e acabam gostando, pois já têm uma interação com o instrutor.

Todos esses instrutores, como mencionado anteriormente, recebem treinamento num Programa de Instrutores Internos, onde são transmitidas informações sobre o material didático utilizado, os procedimentos da ISO, os registros oficiais necessários no encaminhamento do processo de treinamento, os sistemas de avaliação, o cuidado com as salas e os equipamentos, além de conhecerem as informações que alimentam o banco de dados do treinando. Desta forma, o sistema de informações de treinamento começa a ser organizado a partir do instrutor.

Uma das coisas que sempre se comenta com os instrutores é que eles têm de despertar nos participantes a vontade de aprender, uma vez que têm treinandos que participam com vontade e outros que fazem o treinamento sem nenhum entusiasmo. A partir do momento que se desperta a vontade, as pessoas entendem coisas que podem ir além do treinamento. O foco é a qualificação para o melhor desempenho das suas atividades, que elas se sintam confortáveis e tranquilas ao desempenhar as suas atividades. E, além disso, ressaltamos a vontade de ajudar, os instrutores tem de ter vontade de ajudar, senão as pessoas vão lá, não aprendem nada e chegam no trabalho e não percebem nenhuma diferença. Então tem todo esse trabalho prévio de orientação aos instrutores (ENTREVISTADO VII - Diretor Administrativo-Financeiro).

De acordo com o entrevistado II (Gerente do Departamento de Recursos Humanos),

a maioria dos cursos é ministrada dentro da empresa, apenas a minoria se realiza fora, a gente trabalha muito com a modalidade *in company*, em que a gente traz fornecedores de empresas de diversas regiões do Brasil. Eventualmente, não é assim.

Verificou-se que, em casos de treinamentos específicos, os instrutores vêm de fora, mas na maior parte das vezes, a empresa dispõe de pessoal qualificado para instruir os demais empregados.

A empresa realiza uma avaliação reativa do treinamento assim que acaba o evento. O parâmetro utilizado é se o treinamento foi positivo para os participantes, se os resultados atingiram o objetivo inicial, a relação custo-benefício, e se, após a realização do treinamento, houve a internalização do conteúdo, ou seja, se ele está sendo executado na prática.

Uma Analista de Recursos Humanos analisa todas as cláusulas do contrato pedagógico, criado especificamente para os fornecedores de treinamento, para avaliar o programa, o conteúdo apresentado, enfim, todo o conjunto de informações, que, se estiver de acordo com as cláusulas estabelecidas, conta pontos para a avaliação daquele evento.

A entrevistada I (Analista de RH) comentou que os itens de controle adotados na avaliação são: a qualidade de treinamento; o atendimento; a participação, e a garantia da aprendizagem. Segundo ela, a qualidade vai depender da escolha do fornecedor do treinamento; o atendimento está associado ao fato de atender às expectativas do participante; a participação refere-se ao alcance das pessoas que realmente precisam estar participando do evento e a garantia da aprendizagem é a preocupação de que o que está sendo transmitido apresente resultados para a empresa.

Verificou-se que a empresa oferece apoio a muitos projetos educacionais, incentivando o desenvolvimento na formação de seus profissionais, por meio do auxílio financeiro a cursos como Ensino Médio, graduação, pós-graduação e até cursos de idiomas. Porém, para usufruir destes benefícios, o empregado apenas pode realizar cursos que tenham afinidade com a sua área de atuação dentro da organização.

Para auxiliar no desenvolvimento de todas essas atividades, a empresa dispõe de um software, o Vetor RH, que está baseado no sistema da qualidade, no histórico do banco de dados, relatórios gerenciais, indicadores, itens de controle, formulários e registros da qualidade. Este tipo de software, segundo o entrevistado VII (Diretor Administrativo-financeiro), tem oferecido um subsídio significativo para a adequação das atividades de capacitação à realidade dos trabalhadores da INTELBRÁS.

As atividades de capacitação mostram-se diretamente relacionadas ao cargo e às necessidades da empresa, ou seja, se restringem ao desenvolvimento de atividades operacionais, uma vez que os cursos que não se relacionam às tarefas diárias têm sido vetados pelo Departamento de Gestão de Pessoas. Essa orientação limita um conhecimento transcendente e educador, que pudesse desenvolver competências significativas.

Avaliação de Desempenho

Na análise da apreciação sistemática do desempenho de cada empregado em sua função, formam considerados: os métodos de avaliação existentes na empresa; os motivos que levam a organização a realizar a avaliação de desempenho; a pessoa ou órgão responsável pela avaliação; a percepção do momento da avaliação; a forma de comunicação e o retorno dessa avaliação.

À luz dos dados obtidos na pesquisa, percebeu-se que o órgão responsável pela atividade é o Departamento de Gestão de Pessoas, que realiza dois tipos de avaliações de desempenho: a Avaliação de Lideranças e a Avaliação de Pares, a saber:

1. Avaliação de Lideranças (supervisores, líderes e coordenadores) - é aquela em que os empregados avaliam a supervisão, de seis em seis meses. Percebeu-se que os empregados demonstraram satisfação em expor o que pensam a respeito dos seus chefes. Nesta avaliação foram identificados quatro aspectos: abertura (individual), relacionamento humano (equipe), foco em resultados, e conhecimento da função. Todos os supervisores têm a nota de avaliação como item de controle. No final da avaliação, cada liderança recebe um relatório impresso, com o resultado da percepção dos empregados com relação ao aspecto avaliado. O formulário dessa avaliação contém: células verdes se a liderança tiver uma aprovação superior a 70%, amarelas, se a aprovação estiver entre 50 a 69%, e, abaixo de 50%, células vermelhas. O objetivo, segundo a entrevistada V (Técnica em Qualidade), é que cada liderança não tenha um único item diferente de verde. Se ocorrer, terá que abrir um plano de ação para a deficiência.

Com a Avaliação de Lideranças, a empresa oferece meios para a equipe alcançar os objetivos, uma vez que a supervisão pode incrementar a eficácia da equipe e otimizar os resultados, promovendo uma série de negociações para tornar as relações de trabalho mais eficazes (CALADO, 1999).

2. Avaliação de Pares - é um processo em que as lideranças se avaliam mutuamente. Esse tipo de avaliação busca reconhecer a relação de cliente-fornecedor dentro da empresa. A entrevistada V (Técnica em Qualidade) exemplifica a situação:

O supervisor financeiro identifica o conjunto de lideranças com quem ele mais se relaciona. Então ele informa ao Departamento de Gestão de Pessoas quem são os supervisores com quem ele tem mais contato e uma colaboradora do Departamento de Gestão de Pessoas monta a proposta para eles avaliá-lo.

As Avaliações de Pares focalizam: os resultados, a competência e o comportamento. Este tipo de avaliação ocorre semestralmente.

Segundo Calado (1999), as Avaliações por Pares identificam diferentes dimensões do desempenho, são significativamente estáveis ao longo do tempo, apropriadas para diferenciar esforço de desempenho e para ressaltar habilidades e competências relevantes para as tarefas.

Ambas as avaliações proporcionam um *feedback* aos empregados, a fim de se estabelecer contratos de melhorias e de comprometer-se com a busca de novas soluções para as dificuldades encontradas.

Em cada departamento, a liderança pode desenvolver uma metodologia para estar analisando os subordinados, porém a empresa não dispõe de um procedimento formal para avaliar os empregados.

Diante dos dados obtidos, constatou-se que são avaliados os desempenhos dos líderes, dos supervisores e dos diretores, porém os empregados não são avaliados formalmente, ficando a critério dos supervisores o método de avaliação que se julgar necessário. Para o ano de 2003, a empresa pretende oficializar uma avaliação para os seus empregados, que lhes possibilitem informações sobre o trabalho desenvolvido. As avaliações, ao mesmo tempo em que se mostram como um auxílio aos avaliados, para que conheçam como está o desempenho e o relacionamento com a equipe, mostram-se também como uma forma de controle por meio dos contratos de melhoria.

Apresenta-se no quadro a seguir um resumo dos dados obtidos sobre as atividades de Recursos Humanos na INTELBRÁS:

GESTÃO DE PESSOAS	OPERACIONALIZAÇÃO	DADOS
Estruturação da área	<ul style="list-style-type: none"> • Posição na estrutura organizacional • Parcerias • Tamanho • Estruturação interna • Funções e responsabilidades • Perfil de profissionais • Sistema de controle de dados • Formas de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamentos: DGP e DRH • 4 jornais e painel eletrônico • Sistemas de controle: Segurança do Trabalho, Treinamento, Avaliação de Desempenho e Benefícios
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Previsão de vagas • Índices de rotatividade • Índices de absenteísmo • Plano de Sucessão • Relação com o Planejamento Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparação dos índices de rotatividade e absenteísmo com os de outras empresas • Integração ao Planejamento Estratégico pelos indicadores
Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes • Canais de Comunicação • Meios de avaliação dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte interna • Canais acessíveis • Avaliação quantitativa e qualitativa dos resultados
Seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil buscado na seleção • Bases para a garantia no perfil • Técnicas utilizadas • Avaliação dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização de perfis • Conjunto de técnicas
Trajatória profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Existência do plano de carreira • Mecanismos de ascensão profissional • Modo de apresentação do plano de carreira aos funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de plano de carreira • Subjetividade nos mecanismos de ascensão
Compensação Salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Existência do plano de cargos e salários • Identificação das bases de diferenciação salarial (cargo, desempenho, competências) • Regras correspondentes • Incentivos • Benefícios salariais 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de plano de cargos e salários • Diferenciação salarial de acordo com a percepção do supervisor
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos Oferecidos • Levantamento das necessidades • Programação de treinamento • Apoio dado pela empresa • Preparação dos instrutores • Avaliação dos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento de necessidades da empresa, o cargo e as funções • 3 blocos: Qualificação de Montagem (Operacional), Projetos (Equipes) e Programas • Instrutores Internos e Externos
Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de avaliação de desempenho • Método • Motivos • Pessoa ou órgão responsável • Momento da avaliação • Comunicação da avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Dois métodos: Avaliação de Pares e Avaliação de Lideranças • Semestral • Foco: controle (Planos de ação)

Ilustração 4 – Análise de dados da Gestão de Pessoas - Fonte: Dados coletados, INTELBRÁS (2002).

A partir dos dados obtidos sobre a gestão das pessoas na empresa em estudo, observou-se que a estruturação da área e as práticas de recursos humanos desenvolvidas na empresa apresentam-se numa posição intermediária tendendo para a posição conservadora, no que diz respeito às tendências, uma vez que as suas práticas assumem alguns indicadores compatíveis e outros contrários ao que vem se afirmando como tendência para a área da administração de recursos humanos. Neste sentido, destacam-se principalmente como práticas mais inovadoras o planejamento, o recrutamento e a avaliação de desempenho. Entretanto uma visão mais funcionalista também pode ser constatada em situações como na seleção de pessoal, na trajetória profissional, na compensação salarial e nas formas de capacitação.

4.3 O POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Seguindo as considerações abordadas por Volberda (1998), para reconhecer o potencial de flexibilidade estrutural das organizações, são analisados a seguir: a forma organizacional básica, os sistemas de planejamento e controle, do comportamento, dos ajustes mútuos e da tomada de decisão, encontrados na empresa.

Forma Organizacional Básica

A forma organizacional básica foi identificada, por meio da análise da sistemática de agrupamento, do número de níveis hierárquicos e pelo grau de funcionalização das atividades gerenciais.

Meios de Agrupamento

Com relação ao agrupamento, ou seja, à forma como a empresa é departamentalizada, percebeu-se que as unidades são agrupadas predominantemente, por função, ou seja, de acordo com as habilidades referentes ao processo de trabalho. Neste caso, segundo Volberda (1998), o potencial de flexibilidade tende a ser baixo, uma vez que, os grupos funcionais apresentam uma deficiência embutida no mecanismo de coordenação do fluxo de trabalho e

uma inclinação a dificultar as reações às mudanças ambientais. Para o autor, a grande interdependência funcional dos departamentos aumenta o tempo de resposta na ativação de capacidades flexíveis, que podem afetar a frequência de inovação dentro da organização.

A Diretoria Comercial da empresa, por sua vez, foi desmembrada em Unidade de Telefones e Unidade de Centrais, ou seja, foi agrupada por produto, visto que foram criadas divisões, onde se reuniram os empregados envolvidos com um mesmo produto. Neste tipo de agrupamento, as unidades são relativamente auto-suficientes e autônomas. De acordo com Mintzberg (apud VOLBERDA, 1998), no agrupamento por produto, cada unidade pode fazer mais tarefas e mudar de tarefas mais facilmente do que num agrupamento funcional, apresentando um maior potencial de flexibilidade estrutural. O entrevistado V justifica este tipo de agrupamento, da seguinte maneira:

Unidade de Central é um mercado composto por distribuidores e revendedores especializados em telefonia, são pequenas e médias empresas que trabalham com o segmento de telefonia, compram a central telefônica, fazem a instalação, dão manutenção. Então exige uma rede muito grande de assistência técnica, por isso que a gente faz muito treinamento com esse pessoal, para que eles possam conhecer bem os produtos, enfim dar manutenção e fazer a instalação. A parte de telefone não exige assim tanta dedicação na parte da rede, a rede de distribuição, basicamente, é o varejo, as grandes lojas, magazines, supermercados. Então é um perfil de cliente bem diferente, são clientes de maior porte, onde se exige mais negócio, tem mais concorrente, o perfil do vendedor é diferente.

Assim como a Diretoria Comercial, alguns departamentos, como Pesquisa e Desenvolvimento, Marketing e Montagem também se agrupam por produtos. Outra manifestação do agrupamento por produto é a formação dos “Times de Produto”, quando há a necessidade do desenvolvimento de um novo produto, onde diversos membros de diversos departamentos são envolvidos em questões do projeto relativas: à logística de fornecimento de matérias-primas (de componentes), à elaboração de documentos (manuais do consumidor), à assistência técnica, à adequação ao processo produtivo, ao marketing etc.

A empresa também cria os Comitês, que conforme alguns entrevistados, é uma “estrutura fora da estrutura”, em que pessoas de diferentes áreas se reúnem para discutir certos assuntos. Atualmente, a INTELBRÁS dispõe de Comitês de Compras; de Informática; de Gestão de Pessoas; de Logística; de Ética e o Administrativo.

Desta maneira, constatou-se que a empresa possui uma estrutura híbrida, agrupada, tanto de forma funcional quanto de forma divisional, corroborando a idéia de que

flexibilidade não é um conceito estático, mas um processo pautado na oportunidade de continuamente rearranjar a sua estrutura (VOLBERDA, 1998).

Níveis Hierárquicos

A composição dos níveis hierárquicos reflete a cadeia de autoridade dentro da organização. A INTELBRÁS apresenta uma estrutura bastante achatada, com poucos níveis hierárquicos, composta por: Conselho Administrativo; Presidente; Superintendente; Supervisor (Gerente) e abaixo os subordinados, que estão todos no mesmo nível hierárquico, como se pode observar no organograma da empresa:

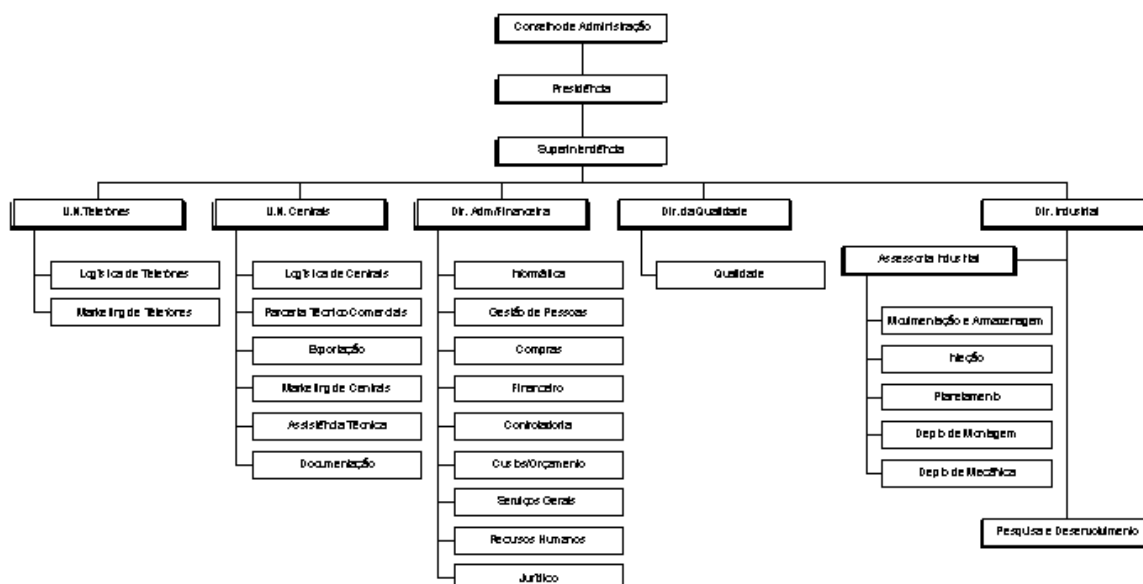


Ilustração 5 – Organograma da INTELBRÁS – Fonte: Dados Coletados na empresa (2002)

É importante salientar que, além dos supervisores, dentro de cada departamento existem um ou dois líderes, que podem ter a sua liderança formalizada ou não.

Verifica-se que a estrutura é ampla, com poucos níveis de hierarquização, por esse motivo, a informação flui de modo rápido e preciso. De acordo com Volberda (1998), esta estrutura não reduz o tempo de reação da organização e também otimiza a rapidez no desenvolvimento de capacidade entre os níveis hierárquicos.

No entanto, notou-se que o Departamento de Produção caracteriza-se como exceção, pois mesmo com poucos níveis hierárquicos, a comunicação não flui eficientemente, em função da restrita possibilidade de reuniões com a supervisão.

Funcionalização

A funcionalização descreve a extensão em que a gerência é subdividida, ou seja, várias áreas funcionais. Na empresa estudada, percebeu-se a existência de uma separação clara entre os subordinados e a chefia, respectiva quanto aos assuntos estratégicos. Contudo, quanto aos aspectos operacionais, o relacionamento da chefia com os subordinados fica restrito ao esclarecimento de dúvidas, uma vez que estes podem decidir a maneira como atingirão os objetivos, determinados pelo Departamento.

O líder do Departamento de Almojarifado comentou que as decisões sobre orçamento, pessoal e sobre a estrutura do departamento cabem a ele. Segundo o entrevistado, como o departamento tem um processo onde existem algumas entradas e algumas saídas, ele procura direcionar o pessoal de “forma autogerenciável”, definindo os fornecedores internos e os clientes dos empregados. Nesse departamento, os colaboradores são treinados e as tarefas são atribuídas a eles de acordo com o treinamento.

Da mesma forma, uma entrevistada do Marketing comentou a distância entre as chefias e os seus subordinados, em um processo decisório:

A gente não pode tomar decisão nenhuma, lá no MKT é bem separado isso. (...) às vezes, eu passo para o meu supervisor e ele pede para perguntar aos dois coordenadores para ver o que eles acham. Ele acata muito a decisão dos coordenadores, porque aquelas pessoas são especialistas naquele assunto e têm um maior conhecimento que ele. Eu não tomo decisão, quem toma são os coordenadores e eles fazem uma reunião com o supervisor e tomam uma decisão (ENTREVISTADA VI - Gerente do Departamento de Gestão de Pessoas).

Esta diferenciação existente entre subordinado e chefia, no que tange à tomada de decisão não se restringe à relação entre “colaborador e supervisão”, mas também está presente na relação entre coordenação e supervisão, assim como supervisão e diretoria, o que se comprova por meio desta fala:

Normalmente, é assim, o operacional vê a necessidade e os problemas, eles fazem um filtro e passam para mim, eu administro os problemas e o que eu não consigo administrar, o que não depende de mim, eu passo para o meu

supervisor. A mesma coisa é ele com a diretoria. Tem casos, que (...) eu resolvo, eu mesma ou o meu supervisor... (ENTREVISTADA X - Coordenadora da Assistência Técnica)

Assim, observou-se uma funcionalização elevada no que diz respeito às estratégias da organização, porém com relação às decisões operacionais, há uma funcionalização restrita, onde os empregados, manipulados pela padronização de processos, têm liberdade de decidir a maneira de executar o seu trabalho. A alta funcionalização, identificada em decisões estratégicas, dá origem a formas organizacionais fragmentadas, onde cada supervisor se especializa em algum aspecto do gerenciamento. Já a funcionalização restrita, demonstrada nas operações, diminui a coordenação de problemas e agiliza as tomadas de decisões, o que otimiza o potencial de flexibilidade na organização.

Sistemas de Planejamento e Controle

Os sistemas de planejamento juntam-se à forma organizacional básica para promover um estímulo à ação e assegurar o controle. De acordo com Volberda (1998), os sistemas de planejamento e controle regulam vários aspectos da estrutura, como a alocação de recursos, o treinamento e desenvolvimento de pessoal e a coleta de informação.

Neste sentido, com a intenção de identificar os sistemas de planejamento e controle da INTELBRÁS, foram ressaltados a extensão da regulação dos objetivos da empresa, a programação interna do planejamento e do controle, e o controle do progresso e avaliação dos resultados.

Conforme os dados coletados, a INTELBRÁS tem um planejamento estratégico, elaborado em 2001, por uma empresa externa, a Arthur Andersen, em que foi realizada uma análise de mercado até 2005, com todas as suas projeções de crescimento para o seu faturamento.

A entrevistada III (Analista de RH) ressaltou que o Planejamento Estratégico da INTELBRÁS é um vestígio de principais focos, das linhas em que se pretende atuar e do que a empresa busca para o futuro. Com base nesses aspectos são elaboradas as metas da empresa.

O planejamento estratégico é definido em uma reunião de diretores com os supervisores da empresa, os quais já trazem consigo as informações referentes aos seus departamentos. Como mencionou o entrevistado IV (Gerente de Qualidade):

A empresa elabora um planejamento estratégico com previsão para cinco anos, analisando o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e externo (oportunidades e ameaças), mas há todo um trabalho que antecede o planejamento, há o levantamento de informações daquilo que os departamentos realizam, onde a gente também conta com consultoria externa.

No Planejamento Estratégico da organização são estabelecidos tanto os objetivos mais amplos como focos e as metas relativos aos setores, os quais são codificados em indicadores, como comentou o entrevistado IX (Líder do Departamento de Almoxarifado e Expedição):

A INTELBRÁS tem um planejamento estratégico, tem bem definido o que é o nosso ideal. Tudo o que a gente faz, a parte operacional, é tudo focado. Nós nos utilizamos muito dos indicadores da qualidade, eles são indicadores de desempenho focados no objetivo da organização.

A extensão da regulação dos objetivos refere-se à extensão da participação dos empregados na definição dos objetivos organizacionais. Observou-se que a empresa tem um planejamento, em que todos os departamentos estão envolvidos no processo de levantamento de informações e na discussão, por meio dos seus representantes, que gira em torno de trinta pessoas.

Alguns entrevistados referiram-se a este planejamento como sendo participativo. Entretanto, em setores com um maior número de empregados, como na Produção, por exemplo, colocaram que a participação fica comprometida, pelo fato de a comunicação com a supervisão, muitas vezes, ficar incompleta. Como se observa nesse depoimento:

Eu nunca participei do planejamento estratégico, quem vai é o supervisor. A coordenação e as lideranças não vão, só os supervisores e os diretores. Eu sei que tem, porque eles fazem as apresentações, tem as atas, eu sei que eles se reúnem dois, três dias num hotel, para fazer a elaboração (ENTREVISTADA X - Coordenadora da Assistência Técnica).

Da mesma forma, a entrevistada XVIII (Líder de Produção) comenta a sua exclusão na elaboração de um plano mais geral da empresa:

Todas as 3^{as} feiras, as supervisoras têm uma reunião entre elas e toda informação é passada, no mural, por e-mail ou no jornalzinho (...).São comunicados toda alteração de layout e todos outros tipos de mudança. A tomada de decisão é feita pelos supervisores e eles passam para gente.

A programação interna de planejamento e controle é a forma como o planejamento estratégico se desdobra dentro de cada unidade organizacional. Na empresa pesquisada,

verificou-se que, a partir do planejamento estratégico, cada gerente junto com a equipe define os próprios objetivos, que devem estar associados aos objetivos mais amplos da empresa e determina os próprios indicadores, por meio de reuniões semanais.

No que diz respeito ao planejamento, nós temos reunião com a Supervisão Geral que passa as diretrizes da empresa e, além disso, todo ano tem reunião da diretoria com a gerência para definir quais são os objetivos da empresa para o ano seguinte. Ao longo do ano, tem reuniões para redefinir os objetivos remanejados. Sempre que tem essa reunião, (...) a supervisão faz uma reunião com a gente e passa quais são os objetivos, quais são as diretrizes e eu faço reunião com a minha equipe passando isso aí. Primeiro é uma reunião geral entre gerência e diretoria, que passa os objetivos macro; e depois têm outras reuniões, de 6 em seis meses, e também toda semana tem reunião com a diretoria e isso é passado para gente, que tem a incumbência de repassar depois para os subordinados (ENTREVISTADO XIII - Supervisor de Laboratório de Aprovação de Produto).

O entrevistado IV (Gerente de Qualidade) ainda exemplifica um caso:

... vamos supor que um dos objetivos da empresa seja buscar a liderança no segmento de telefone sem fio. Para isso o que se precisa? Precisa-se de tantas horas de treinamento, investir em assistência técnica, de aumento na capacidade de pessoal na produção, uma redução de tempo na fabricação do produto...enfim, o planejamento se desdobra em uma série de ações em diversas áreas que vão compondo os nossos indicadores e itens de controle de suas áreas.

Na maioria dos departamentos, com poucas exceções, os empregados auxiliam na formulação de indicadores. Notou-se que em certos setores, como no de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D e na Assistência Técnica – ASTEC, os indicadores não se relacionavam com o planejamento estratégico da organização. Nesse sentido, o entrevistado XIV (Engenheiro de Desenvolvimento / P&D Centrais) comentou que não sabia quem elaborava os indicadores do seu departamento, conforme se depreende do seu depoimento:

Trabalhamos com esses indicadores, mas eu desconheço quem faz. Deve ser o supervisor ou alguém vinculado à diretoria. Tem gente que controla isso, só que eu não sei se esses indicadores estão medindo ou acompanhando as ações definidas no planejamento estratégico. Tem alguns indicadores de empresa, de processo, de como é que está o andamento das coisas, mas eu não sei se esses indicadores estão associados às ações que deviam ser tomadas.

A entrevistada X (Coordenadora da Assistência Técnica) falou que, no seu departamento, a própria equipe estipula os seus indicadores, e que se leva em consideração os objetivos gerais da empresa, mas as necessidades do seu setor:

Nós definimos os nossos indicadores, mas não baseados no planejamento estratégico. A gente trata do nosso trabalho. Eu tenho um indicador de quantidade de treinandos-mês, tenho a eficácia de treinamento, tenho um indicador que é a nota média que esperamos, enfim....

O controle do progresso e avaliação dos resultados serve para verificar se as performances estão ou não de acordo com os fins desejados, a fim de possibilitar a adoção de ações mais adequadas para a ocasião. Na INTELBRÁS, em geral, cada unidade controla e avalia o progresso e os resultados de suas ações por meio dos indicadores. Ao se identificar algum indicador deficiente, o empregado tem de justificar o seu resultado através do FCA (Fato-Causa-Ação).

Por exemplo, se o meu objetivo for redução de custos operacionais e gastamos mais do que o previsto, o fato é orçamento acima do previsto. Qual foi a causa? Eu realizei treinamentos que não tinham sido previstos no mês e ação é planejar melhor os meus investimentos em treinamento a partir de tal mês, identificando o responsável (ENTREVISTADO IV - Gerente de Qualidade).

Além dos indicadores estipulados internamente em cada departamento, no final de cada período, a empresa tem os itens de controle, que conforme o entrevistado IV (Gerente de Qualidade),

... estão mais alinhados com as estratégias da empresa, essenciais para o sucesso, que foram traduzidos para dentro do BSC (Balanced Score Card), que é uma proposta que busca suprir a necessidade de conhecimento de itens voltados para o futuro, que vão garantir que você vai atingir seus objetivos, não se limitando a indicadores que representem o que já passou. E a cada três meses podemos acompanhar, nesse painel de bordo, os indicadores chamados corporativos, que são divididos em *drives* (indicadores pequenos que se forem realizados, os indicadores mais amplos também serão) e outros indicadores mais gerais, que são os indicadores do leite derramado.

A empresa também se utiliza de um Quadro de Fornecimento Interno, que fica exposto nos corredores. Neste quadro, os clientes internos de cada departamento, ou seja, os departamentos que dependem do serviço do departamento analisado, julgam a qualidade do serviço prestado. Diante de uma má avaliação, como se referiram alguns entrevistados, faz-se

um contrato de melhoria, havendo posteriores cobranças. Mas, a entrevistada V (Técnica em Qualidade) comenta que este quadro será retirado de uso durante o ano de 2003.

... Este quadro já ficou muito tempo na empresa e hoje não atende a nossa necessidade, por isso vamos criar uma avaliação semestral (Avaliação de Fornecedores Internos.) Então, semestralmente, todas as áreas da empresa serão avaliadas pelos seus clientes internos (ENTREVISTADA V - Técnica em Qualidade).

Contudo, observou-se que certos setores apresentam particularidades. No Departamento de Montagem o controle do planejamento é diário, como colocou uma líder deste Departamento:

Todo o final do dia, a gente faz um relatório de produção para o PCP (Planejamento de Controle da Produção) e se a meta não foi cumprida a gente explica por que, para que seja incluído na produção deles, essa informação é a gente que passa (ENTREVISTADA XVIII - Líder de Produção).

Por outro lado, os Departamentos de Marketing e o de P&D não apresentam um controle com relação ao planejamento. Um entrevistado do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento confirmou o desconhecimento de um controle formal em seu departamento:

Olha, um controle formal das ações eu desconheço. Provavelmente quem faz isso aí é a diretoria ou alguém vinculado à diretoria, porque, por exemplo, o nosso setor não tem, o nosso supervisor não faz um controle. Eu desconheço algum controle formal, algum documento (ENTREVISTADO XIV – Engenheiro de Desenvolvimento / P&D Centrais).

A colaboradora do Departamento de Marketing explicitou a inexistência de um controle formal de planejamento:

Não tem um controle formal, é mais informal. Tem essas metas, daí eu coloco no meu caderno tudo aquilo que tem de ser feito, tudo que é esperado pela diretoria do departamento de marketing. Então, a gente ajusta, por que o marketing é muito vulnerável ao mercado, que muda de uma hora para outra. Acontece muito de eu ter de lidar com os imprevistos, que surgem de uma hora para outra, e deixar as metas um pouco para depois. E o supervisor deixa por um tempo, mas se passa de quinze dias, um mês, ele estipula um prazo (ENTREVISTADA VIII - Analista de Marketing).

Em grande parte dos setores, os objetivos estratégicos são desdobrados em indicadores que enfatizam aspectos quantificáveis e que são altamente controlados pelos próprios

empregados, porém nos departamentos de P&D e Marketing, os indicadores internos do setor não se relacionam necessariamente aos objetivos gerais da organização e o sistema de controle indica ser mais flexível.

Processos de Regulação

Volberda (1998) comenta que, com base em pesquisas, constatou que muitas empresas estão trabalhando sobre suas formas organizacionais básicas e seus sistemas de planejamento e controle, mas freqüentemente deixam intacto o seu tácito processo de regulação. Assim, a fim de estudar os processos de regulação da INTELBRÁS, analisou-se a regulação das tarefas, do comportamento, dos ajustes mútuos e da tomada de decisão.

Regulação das tarefas

A regulação das tarefas diz respeito à especialização do trabalho, do modo como um empregado deve efetuar uma tarefa do início ao fim, ou de que cada pessoa deva fazer uma parte de uma tarefa. Assim, com relação a divisão do trabalho, Volberda (1998) distingue um componente horizontal referente à amplitude, e um componente vertical referente à profundidade do trabalho, os quais serão analisados a seguir.

Amplitude da tarefa:

A amplitude da tarefa refere-se à variedade de operações elementares básicas desempenhadas pelo trabalhador. Na INTELBRÁS, foi possível observar que os profissionais apresentam uma grande variedade de tarefas. Muitos deles além de desempenharem suas atividades no próprio departamento, também participam de comitês, realizam auditorias, são instrutores de treinamento, dentre outras atividades que também são desenvolvidas. O depoimento da entrevistada XI (Coordenadora do Atendimento a Clientes) comprova tal observação:

Eu faço parte do Comitê da Qualidade da empresa, que verifica quais as principais reclamações de produtos no mês e passa para esse Comitê correr

atrás e poder favorecer uma melhoria no produto atual ou até a criação de um produto novo. Faço parte do Comitê de Marketing da empresa também, que é um comitê que avalia as ações de vendas aí fora. Além de gerenciar o SIAC, eu gerencio o CATI; participo das ISO, faço relatório de atendimento – quantas reclamações produto, abandono; dou treinamento de atendimento a clientes na fábrica – não só para o SIAC, mas para toda empresa. Eu faço também parte do campo de prova, que é a tarefa na qual você escolhe alguns clientes de Florianópolis e convida-os para participar do teste do produto novo, se ele gostar daquele produto, ele paga 1/3 do que ele vai custar no mercado, eu escolho o cliente, vou até a casa do cliente, levo o produto e monitoro isso durante 30 dias e daí esse teste vai validar ou não a comercialização do produto; e dou apoio geral... na realidade a minha função é apoio para todas as áreas: P&D, Comercial, Assistência Técnica, Financeira, sempre elas vão precisar de informação minha, seja de cliente, de produto ou até de atendimento.

O Entrevistado IV (Gerente de Qualidade) também demonstrou exercer uma grande amplitude de tarefas:

Dentre as minhas tarefas estão: responder pela qualidade na empresa, no que diz respeito a produto e serviço. Não importa se o problema foi na linha de produção. Qualquer coisa que comprometa a qualidade do produto é de responsabilidade do Gerente de Qualidade; procurar trabalhar com ferramentas para que a qualidade esteja presente no dia-a-dia das pessoas, para que as pessoas não tenham medo de apontar os erros; reuniões com as equipes; reuniões com a Diretoria; visita a outras empresas, para fazer um pouco de *benchmarking*; visitas a clientes, para ouvir um pouco mais o mercado; definir com a diretoria e com as equipes as estratégias de trabalho para os próximos períodos; acompanhar a implantação de algumas ferramentas novas na empresa – como a ISO; orientar a equipe; treinar as equipes; e gerir as pessoas, pois, apesar de ter um órgão específico, cada departamento busca ter a sua própria gestão, tendo o DGP como apoio.

No P&D Centrais, o trabalho está dividido por “camadas” do projeto, como afirmou o entrevistado XIV (Engenheiro de Desenvolvimento / P&D Centrais):

Depois de ser definido o projeto de uma Central Telefônica, são definidos os acessórios. Esse projeto tem algumas partes e, dentro de uma das partes, o que é do meu conhecimento eu desenvolvo. E como eu trabalho com software, a gente o divide em camadas, então existe uma camada, como se fosse um computador, você tem uma camada de software desse computador que gerencia a parte eletrônica ali de dentro, depois tem outra parte que gerencia as várias partes, é por camada, é como se fosse o esquema de uma empresa mesmo: tem uma camada lá de cima que gerencia tudo, tem a de baixo que gerencia especificamente alguns blocos. Então o trabalho ficou meio dividido em camadas, em que cada pessoa se encarrega por uma camada ou então por um determinado acessório que faz parte daquele projeto.

Porém, mesmo dentro desta “camada do software”, ou seja, deste nível de gerenciamento do software, o engenheiro desenvolve uma considerável amplitude de tarefas.

Como a maioria das indústrias, o único departamento que pode ser considerado uma exceção, com relação à amplitude das tarefas, é o Departamento de Montagem, sendo a natureza do trabalho totalmente rotineira, específica e repetitiva.

Deste modo, verifica-se, exceto o Departamento de Montagem, uma alta amplitude de tarefas, sendo que os empregados se engajam com um número significativo de tarefas, onde a auto-iniciativa é favorecida e a capacidade de resposta é catalisada, ampliando o potencial de flexibilidade estrutural.

Profundidade da tarefa:

A profundidade da tarefa relaciona-se ao grau de controle que o colaborador tem sobre o seu trabalho. Na empresa analisada, buscou-se observar o grau de autonomia demonstrado pelos empregados.

Grande parte dos entrevistados explanou que tem autonomia no modo de desempenhar o seu trabalho, desde que não afete outro setor que está à espera da sua tarefa. Os prazos também são bem limitados e, além disso, as reuniões semanais e a apresentação mensal dos indicadores, também restringem a maneira de execução dos trabalhos.

No Departamento de Recursos Humanos, foi verificada a existência de muitos prazos pré determinados, pois conforme coloca o entrevistado II (Gerente do Departamento de Recursos Humanos) “praticamente, todos têm autonomia. Mas tem imposição de prazos, principalmente nos Benefícios, em função de impostos que se não pagar no dia...”.

A Analista de Recursos Humanos, que trabalha com a captação de pessoal, comentou que apesar de ter autonomia para decidir o que ela necessita organizar-se quanto aos prazos junto aos solicitantes de vaga, aos solicitadores de pessoal etc.

De modo similar, o Supervisor de Qualidade também comentou que no seu departamento existem algumas funções que exigem a entrega de documentos à diretoria em prazos definidos.

Na Produção, há um cronômetro regulando as tarefas. De acordo com a entrevistada XII, que é Supervisora de Montagem de Telefones sem Fio: “As meninas da produção tem o seu tempo cronometrado, uma espera pelo serviço da outra para ter um fluxo eficiente do trabalho”.

Por sua vez, um dos entrevistados, que faz parte do P& D Centrais comentou que “normalmente, aquilo que está especificado para eu fazer, eu começo e termino, o que garante

uma certa autonomia para exercer o meu trabalho” (ENTREVISTADO XIV - Engenheiro de Desenvolvimento / P&D Centrais).

Deste modo, novamente excluído o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, verificou-se que a empresa tende a demonstrar uma baixa profundidade de tarefas, uma vez que os empregados não apresentam o auto-controle das tarefas, sendo este substituído por um gerenciamento baseado em procedimentos que limitam a autonomia no desenvolvimento do trabalho. Além disso, a baixa profundidade, conforme Volberda (1998), restringe a autoridade e a responsabilidade do trabalhador, dificultando o desenvolvimento do potencial de flexibilidade estrutural da empresa.

Intercambialidade:

A intercambialidade pode ser observada por meio da habilidade de transferir empregados de uma tarefa para outra. De acordo com Volberda (1998), quando a especialização da tarefa é alta, a intercambialidade torna-se mais difícil. Nesta análise, constatou-se que a possibilidade de troca, de intercâmbio de conhecimentos e habilidades é uma preocupação da empresa, que prioriza a substituição no caso de ausência.

Segundo a entrevistada XVII (Gerente do Departamento de Montagem de Centrais), na linha de Montagem, é realizado um rodízio entre as pessoas que fazem ajuste, montam, testam e que embalam, pois os dirigentes da empresa acreditam que esta prática renova e oxigena um pouco este departamento que possui um trabalho tão repetitivo.

No SIAC (Serviço INTELBRÁS de Atendimento a Clientes / SIAC), todas as atendentes são generalistas, conforme as palavras da entrevistada XI (Coordenadora de Atendimento a Clientes): “aqui todo mundo é generalista, todo mundo sabe atender qualquer cliente, porém nós temos duas pessoas que fazem um trabalho diferente, mas na ausência dessas, as outras sabem fazer também”.

Porém, percebeu-se que a capacidade de intercambialidade está restrita a pessoas do mesmo nível hierárquico, ou seja, técnicos podem exercer o trabalho de outros técnicos, supervisores de outros supervisores. Contudo, por ser o trabalho do supervisor mais complexo, apenas alguns departamentos dispõem de empregados para substituí-los.

Dentro do setor, é meio difícil alguém me substituir porque o trabalho deles é muito específico, (...) Quanto às duas técnicas, podem uma fazer o trabalho

da outra. E o engenheiro também, outro engenheiro poderia desenvolver o trabalho dele. As duas não conseguem fazer o trabalho do engenheiro, mas ele sabe realizar o trabalho delas (ENTREVISTADO XIII - Supervisor de Laboratório de Aprovação de Produto).

A entrevistada X (Coordenadora da Assistência Técnica) corrobora essa afirmação, ao observar que a limitação da intercambialidade, ao nível hierárquico, tende a sobrecarregar os empregados que desempenham tarefas com um maior grau de complexidade, para ela, “entre operacionais há essa troca, porque quando um entra de férias o outro supre. No meu caso, eu e o meu supervisor não podemos tirar férias ao mesmo tempo”.

O entrevistado XIV (Engenheiro de Desenvolvimento / P&D Centrais) salientou que, no seu departamento, o rodízio de atividades entre as pessoas até acontece, mas o mais comum é cada um trabalhar na área em que tem mais conhecimento, pois o trabalho desempenhado é muito específico.

Diante do exposto, verificou-se que os dirigentes da empresa vêm estimulando um processo de intercambialidade baseado na multifuncionalidade, em que o trabalhador executa mais de um trabalho com similaridades nas suas características. De certo modo, a intercambialidade exercida ainda não representa um nível significativo de polivalência, no que respeita a uma relevante adaptabilidade às mudanças, pois a atuação do intercâmbio restringe-se, principalmente a um nível operacional similar.

A empresa tem para o plano de ação de 2003, uma avaliação de potencial, para desenvolver, em cada departamento, no mínimo, 2 *backups*, ou seja, dispor de duas (2) pessoas que estejam preparadas para crescer dentro daquele departamento, ou em outro.

Em suma, observou-se que os empregados da área administrativa da INTELBRÁS desempenham uma ampla variedade de tarefas e usufruem de pouca autonomia no que diz respeito à execução de suas tarefas, uma vez que são submetidos à uma série de prazos para a entrega de relatórios e de documentos. Também, apresentaram uma intercambialidade restrita aos mesmos níveis hierárquicos.

Por sua vez, as montadoras da linha de Produção realizam tarefas repetitivas e rotineiras e a estrutura lhes oferece pouca autonomia no desempenho de suas atividades, pois têm que produzir uma quantidade determinada, em um tempo também determinado. Entretanto, a intercambialidade é um recurso utilizado para reduzir a monotonia referente à natureza do trabalho.

No Departamento de Pesquisa e de Desenvolvimento, percebeu-se grande amplitude de tarefas e uma expressiva complexidade, porém a intercambialidade acontece de acordo com a extensão de conhecimento que cada engenheiro tem em torno da tarefa pendente.

Regulação do Comportamento

Este processo regulador descreve o grau com que os comportamentos são programados em antecipação a sua execução (VOLBERDA, 1998). A fim de reconhecer o processo de regulação do comportamento, foram analisados o grau de padronização e de formalização e as atividades de treinamento e educação desenvolvidas pela empresa em estudo.

Padronização

A padronização refere-se à programação de um comportamento, prevista com o intuito de instruir os empregados como fazer certa atividade ou até como se comportar dentro da empresa.

A empresa apresenta alguns procedimentos operacionais referentes ao trabalho, os quais, muitas vezes são determinados pela equipe, em conjunto com o seu supervisor. Além disso, a empresa busca predeterminar certos comportamentos de seus colaboradores.

A entrevistada XI (Coordenadora de Atendimento a Clientes) comentou que, ao ingressar na INTELBRÁS, o colaborador recebe uma série de informações sobre a política interna da empresa, sobre as regras básicas de conduta, como por exemplo: respeitar o horário de reunião, se acontecer um imprevisto, justificar; quando tiver a necessidade de trocar de turno, avisar, no mínimo, com um dia de antecedência e justificar no Departamento de Recursos Humanos.

No decorrer das entrevistas, muitas tradições e costumes foram manifestados. O Supervisor de Recursos Humanos destacou a questão do atendimento, tanto de clientes externos quanto dos clientes internos. Segundo ele, o atendimento cordial é um padrão que deve ser mantido na organização, pois só pelo fato de ser cliente, deve ser tratado “no mínimo, bem”.

A discrição foi outro aspecto ressaltado pela Líder do Departamento de Montagem de Telefone Sem Fio, ao dizer: “eu jamais vou chamar a atenção de algum colaborador na frente de outros, eu vou chamar individualmente”.

A Entrevistada VIII (Analista de Marketing) comentou que existe uma grande cobrança em torno de conhecimentos sobre o trabalho executado e sobre a empresa como um todo. Pela sua observação, a empresa impõe que é preciso “estar sempre à frente, estar sempre pronto para responder qualquer tipo de pergunta referente ao trabalho e à empresa, senão já te olham diferente”.

O Departamento de Montagem é o departamento que apresenta uma maior padronização. As pessoas têm que de saber trabalhar sob pressão, pois o tempo despendido na tarefa chega a ser cronometrado, tanto na produção em série (Montagem de Placas, Centrais e Sem Fio) como nas células de produção (Montagem de Convencionais e Especiais). Este tempo é estudado por Engenheiros de Processo a fim de evitar perda de produtividade. Isso se reforça com os dizeres da entrevistada XIX (Engenheira de Processos):

A gente tem procedimentos de introdução de novos produtos, análise de montabilidade, e de como se analisa a montabilidade do produto. Então, a gente tem de pensar nesses procedimentos, que são seguidos pelos engenheiros, para que todos analisem segundo os mesmos critérios. Para aqueles pontos-chave a gente procura ter procedimentos, para garantir que, realmente, o produto vai ter qualidade, não se pode deixar muita margem. No comportamento, o que a gente busca? O que toda empresa busca: espírito de equipe, tu tens que saber trabalhar sob pressão, não tem jeito, é assim (...). Quando se trabalha com linha de produção, falar: a linha parou!!!, é saber lidar sob pressão, ela tem de voltar a operar o mais rápido possível sob condições seguras e tu tens que administrar isso. Então, tu tens que saber trabalhar sob pressão e eu acho que em comportamento, posso resumir com uma frase que eu ouvi uma supervisora dizendo e eu acho que é por aí é: "se colocar a serviço e não colocar todos a teu serviço", ter um espírito de ajuda, de companheirismo.

A expressão “não deixar muita margem”, refere-se ao fato de evitar as falhas, por meio de uma prévia especificação, impedindo que o colaborador execute manobras. Neste departamento, muitas outras formas de padronização estão presentes. As montadoras, por exemplo, podem conversar entre elas, sem objeção, contudo não podem forçar a comunicação com pessoas que estejam alojadas longe dos seus postos de trabalho, em função da natureza do trabalho, que já ocasiona muitos ruídos. Segundo a Entrevistada VII, “as meninas não podem ficar conversando aos berros, gritando na linha de produção, porque lá já tem muito barulho e isso atordoia”.

Por outro lado, o Departamento de P&D, que tradicionalmente é avesso à padronização, está percebendo a necessidade de padronizar alguns procedimentos, para facilitar a

transmissão de informações a empregados, que posteriormente, possam vir a executar a atividade.

No P&D, existem alguns procedimentos, mas ele não está muito relacionado a como, especificamente, você tem que fazer, como tem de desenvolver o seu programa, cada um usa a criatividade da maneira que achar que deve fazer. Só que, por incrível que pareça, a gente tem notado que algumas coisas a gente tem de padronizar. Nós estamos numa fase de estudo para ver algumas situações (...). Quando uma pessoa faz um programa, normalmente seria interessante que ela colocasse no início do programa um comentário, dizendo para que serve aquele programa que ele está fazendo, quais são os parâmetros que entram, quais são os parâmetros que saem, se ele suja alguma coisa que não deveria sujar em outra parte do programa. Esse tipo de coisa não é padrão e a gente tem sentido falta, porque depois, quando uma pessoa sai e uma outra vai substituir, não se consegue desenvolver o trabalho que a outra fez com rapidez e se desconhece o trabalho, porque era pouco comentado. Então a gente nota que é preciso ter alguns padrões também.

Desta forma, notou-se que a INTELBRÁS apresenta um alto grau de padronização, tanto no que se refere ao conteúdo do trabalho (padronização de processos), como no que se diz respeito aos seus resultados (padronização de saídas), acarretando rotinas especializadas e inibindo a criação de capacidades dinâmicas, com a exceção do Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento, que ainda não têm procedimentos elaborados referentes às suas operações cotidianas. De acordo com Volberda (1998), este significativo grau de padronização tende a comprometer o potencial de flexibilidade.

Formalização

A formalização reflete o grau em que regras, procedimentos, instruções e comunicações são apresentados em documentos escritos. Neste sentido, procurou-se verificar o grau em que as normas da INTELBRÁS, encontravam-se registradas.

À luz dos dados, observou-se que, logo ao ser admitido, o colaborador recebe um Manual de Integração, que contém as principais informações a respeito da rotina administrativa. A empresa segue os padrões da ISO, pois, para o alcance de determinado quesito, são visados alguns procedimentos operacionais e esses procedimentos são todos formalizados.

A INTELBRÁS tem também um Código de Ética, que entrou em vigor em abril de 2002, que, segundo o entrevistado VII (Diretor Administrativo Financeiro), manifesta a preocupação da ética em todos os seus sentidos e aborda, ainda, questões que podem gerar

algum tipo de dúvida quanto a comportamento, a aspectos internos de relacionamento, com clientes, com fornecedores e/ou com concorrentes. No Código são estipuladas informações sobre o próprio conceito do código e sua finalidade, abrangência, responsabilidade social da empresa, integridade profissional e pessoal, recomendações a todos os empregados, clientes, relações com os fornecedores, concorrentes, o que se fazer em caso de dúvidas, gestão do Código de Ética, política para comunicação, certificado de conhecimento. No final, o Código apresenta um questionário para o empregado.

Este Código, além de impor regras, também gera um tipo de cobrança entre os próprios colaboradores. O Entrevistado VII – Diretor Administrativo-Financeiro, explana a postura dos diretores diante do Código de Ética: “... não só nós observamos, como também cobramos a observação de todos na empresa”.

A organização também se utiliza de vários *check lists* (tarefas), contratos de melhoria, formulários (memorando, avaliações, pesquisas de clima, dentre outros) e relatórios (de produção, de vendas), para coordenar precisa e predeterminadamente o andamento do trabalho, assim como para controlar os seus resultados. O organograma da empresa é oficializado, sendo que todas as mudanças na estrutura formal são automaticamente formalizadas.

Em alguns departamentos, o supervisor com os seus subordinados podem elaborar as suas próprias normas. No SIAC (Serviço INTELBRÁS de Atendimento a Clientes), por exemplo, as regras particulares ao setor estão fixadas na parede e, todos os dias, faz-se a verificação do seu cumprimento.

No entanto, uma entrevistada do Departamento de Marketing mencionou que as regras no seu setor são mais tácitas, sendo que ela não percebe a presença de uma formalização nos seus procedimentos.

Desta forma, conclui-se que a formalização também é forte na INTELBRÁS, sendo que grande parte de suas regras é institucionalizada e, em muitos casos, as regras chegam a ser cumpridas como se fossem os propósitos da ação, obstruindo o potencial de flexibilidade estrutural (VOLBERDA, 1998).

Treinamento e Educação

Treinamento e educação correspondem ao processo de capacitação adotado pela empresa, que tem como objetivo transmitir conhecimentos que possam intervir, direta ou

indiretamente, no desempenho organizacional. Para analisar esta categoria, foram utilizados dois indicadores: a quantidade de empregados que participam do treinamento e os tipos de programas realizados.

Como já foi comentado na análise da gestão de pessoas, a INTELBRÁS oferece muitas modalidades de treinamentos, alguns são fixos e outros são solicitados pelos representantes de cada departamento, assim que surge a necessidade. Dentre os treinamentos oferecidos, a empresa tem a Matriz da Linha de Montagem, os Projetos de Desenvolvimento de Equipes e os Programas Internos.

A atividade de treinamento, segundo a entrevistada I, recebe apoio expressivo dos dirigentes da empresa, que incentivam a ampla participação de todos os departamentos, para que cada empregado possa se especializar, de acordo com a natureza do seu trabalho.

Uma líder de produção comentou que a ISO exige a presença de uma pessoa já treinada, no setor, que seja capaz de treinar as outras montadoras e disseminar seu conhecimento sobre determinados temas. Essa pessoa não precisa necessariamente ser o líder, pode ser outro colaborador, que tem como missão treinar os empregados novos e aqueles que trocam de setor. Apenas em casos específicos são convocados instrutores externos.

Como o Departamento de Montagem funciona em turnos, os treinamentos são dados fora do horário. “Os treinamentos mensais se referem à apresentação de indicadores, como se colocam os dados no sistema, como fazer um FCA...” (ENTREVISTADA XVII), evidenciando a prioridade em treinamentos técnicos e operacionais.

O chão-de-fábrica tem um programa de treinamento específico chamado de Qualidade de Montagem (QM),

... assim que um colaborador ingressa na INTELBRÁS para desempenhar determinada tarefa, automaticamente, é treinado para essa tarefa. No caso de uma troca entre setores (vamos supor que ela sai da montagem de placas e vai para a montagem de sem fio), ela é obrigada a passar por esse QM. Cada setor de montagem tem um instrutor que dá treinamento interno e tudo é documentado. E são passadas informações técnicas (ENTREVISTADO XVI - Gerente de Produção).

Conforme a entrevistada XVIII (Líder de Produção), também são oferecidos outros tipos de treinamento, sendo que a empresa deu a oportunidade para que muitos colaboradores, como ela, conseguissem concluir os seus estudos. Segundo a entrevistada, “a gente pode fazer cursos como: relacionamento interpessoal, orçamento familiar e muitos outros. Além disso, eu só tinha o primário, agora acabei o 2º grau, por conta da INTELBRÁS”.

Por outro lado, o PROEDUCAR, que é um programa de subsídio à educação, teve os seus requisitos de concessão alterados, pois muitas vezes, os empregados, ao fazer um curso que não se relacionava com a área de atuação, criava uma expectativa de atuar na área que comportava o trabalho para o qual ele se qualificou, e nem sempre a empresa conseguia responder a esta expectativa.

O entrevistado menciona a parceria e o acompanhamento realizado pelo DGP (Departamento de Gestão de Pessoas):

Todo ano é feito o LNT, pela DGP. Ele é todo baseado naquilo que eu entendo como necessário para a minha atividade. Então, no meu caso, eu tenho que reforçar aquilo que é necessário para o pessoal desenvolver um melhor trabalho, para que a gente possa atingir um novo patamar, uma nova meta. Os treinamentos podem ser técnicos ou comportamentais. A gente passa para a Gestão de Pessoas, elas colocam numa planilha e programam os cursos. Nós vamos realizando treinamentos e a responsável pela atividade (DGP) vai consultando as nossas necessidades e acompanhando a realização desses treinamentos. A responsável também confirma se continuamos querendo o que foi previsto, podendo haver uma flexibilidade para mudança do treinamento, ou até a sua suspensão.

Mintzberg (1979) comenta que o treinamento e a educação servem como uma forma de padronização dentro da empresa. O comentário seguinte corrobora a afirmação do autor:

... todo o processo é bem padronizado, desde a parte do recebimento até o abastecimento da produção, então todos eles entendem o que tem de ser feito, desde a emissão da nota fiscal até a etiquetagem do produto e também a armazenagem na prateleira. Para isso é dado treinamento. A cada seis meses, eu faço questão de dar esse treinamento, voltando a dizer o que a gente tem de fazer certo, para poder garantir os nossos objetivos. Eu procuro enfatizar muito isso, dar treinamento em cima da parte operacional, para que a tarefa chegue redondinha lá.

Neste Departamento, o novo colaborador fica 90 (noventa) dias em treinamento, como afirmou o líder de Almoxarifado e Expedição: “no mínimo, um entrante fica 90 dias no treinamento, assimilando toda essa cultura, se entendendo (...) a pessoa leva mais ou menos uns 3 meses para poder estar legal”.

Em compensação, um entrevistado do Departamento de Marketing deixa clara a dificuldade que está tendo na sua fase de novata no setor, em função da centralização de informações.

Quando eu mudei de departamento, eu fui buscando informações. Estou tendo bastante dificuldade lá em cima, porque as pessoas não param para me ensinar. Existe uma centralização de informações, pois como a outra colaboradora sempre trabalhou sozinha, ela tem todas as informações

centralizadas. Então fica difícil, porque, muitas vezes, a minha dúvida gera um certo desconforto em quem está ali. Não chegaram e falaram: faz assim ou faz assado. Eu ia desenvolvendo a atividade da minha forma para mostrar para eles verem se estava certo ou errado e eu assim vou aprendendo.

Considerando os indicadores sugeridos por Volberda (1998), percebeu-se que a empresa apresenta vários programas de treinamento, que envolvem todos os departamentos, o que possibilita uma idéia melhor sobre o funcionamento de toda organização por parte dos empregados, e um maior potencial de flexibilidade. Por outro lado, ao serem considerados outros aspectos, notou-se que estes treinamentos não estão voltados à uma educação continuada, mas sim a um aperfeiçoamento técnico, representando uma forma de padronização de atividades, que tende a obstruir o desenvolvimento do potencial de flexibilidade estrutural.

Regulação de Ajustes Mútuos

Segundo Volberda (1998), em ambientes turbulentos, a regulação de ajustes mútuos é um relevante meio de coordenação. Este tipo de regulação refere-se às formas laterais de coordenação. No estudo realizado, observou-se como ocorrem os dispositivos de contato e a descentralização horizontal de suas unidades.

Dispositivos de contato

São as formas laterais de comunicação que articulam processos de tomada de decisão que reduzem as linhas de autoridade. Eles descentralizam as decisões sem criar unidades independentes, aumentando a capacidade de processar informação e de desenvolver capacidades funcionais. Volberda (1998) classifica os dispositivos de contato em: forma natural, grupo e forma de influência. A forma natural se dá quando o contato repele longas linhas de comunicação envolvidas nos níveis superiores; a forma de grupo se mostra quando são envolvidos vários departamentos; e a forma de influência acontece quando as decisões são tomadas por um integrador, que é designado a coordenar o processo, mas não participa do trabalho.

Verificou-se, também, que as informações mais gerais da empresa são transmitidas aos subordinados por meio da supervisão, que participa de reuniões semanais e mantém contato

com a diretoria e os supervisores de outros departamentos. Além disso, muitos empregados estão envolvidos em comitês e comissões interdepartamentais, como: Comitês de Compras, de Logística, de Informática, de Qualidade e de Ética, o que favorece o envolvimento em ações corporativas, caracterizando a forma de contato de grupo.

O Entrevistado VII (Diretor Administrativo Financeiro) menciona a boa repercussão dos Comitês dentro da empresa:

Nós estamos, desde o ano passado, adotando um sistema de gestão que nós copiamos da Weg e da Marisol, que é um modelo composto por órgãos auxiliares da Diretoria, que são os órgãos chamados Comitês. Hoje, nós temos vários comitês, mas começamos com um comitê de compras. Nós temos um setor de Compras, que faz todas as cotações e o processo de compras, mas digamos assim: para que as compras sejam autorizadas, nós montamos um comitês de 7 ou 8 pessoas de várias áreas da empresa que se reúnem toda semana e deliberam sobre, ou recomendam que se compre ou não aquilo que cada área solicitou acima de um determinado limite de R\$ 1.000,00 (...). Então é um órgão de auxílio à diretoria, que recomenda que se compre ou não cada produto, serviço. Isso, semanalmente, vai para a diretoria, que aprova ou não. Mas, geralmente, a diretoria acompanha o que o Comitê recomenda. Então, isso é uma coisa interessante, porque democratiza mais decisões, pessoas de vários departamentos participam das decisões, sabem o que a empresa está fazendo, o que ela está comprando, e por quê. As áreas que pedem as coisas têm de se preparar muito bem para se defender no comitê, toda a semana. Têm de se preparar com antecedência, porque existem prazos. Então, a empresa diminui os problemas de comunicação, porque como tem pessoas de diversas áreas, as pessoas já participam, sabem o que está acontecendo. É um modelo de decisão muito interessante. E depois disso, nós temos vários outros, que começamos este ano, como: de Marketing (que daí é um só, tem pessoas das duas unidades, além de pessoas de outras áreas da empresa também, que vão lá, reúnem-se e criticam as políticas, o que vai ser feito, dando sugestões, opiniões), tem comitê de Administrativo e de Ética, Comitê de Gestão de Pessoas, de Finanças, de Informática, tem Comitê de Logística (que vê toda parte de programação de produção e de vendas, de estoques e faz todo esse planejamento).

A empresa dispõe também de Times de Produtos, que são formados na emergente necessidade de desenvolvimento de um produto. Há um coordenador fixo que ocupa, paralelamente, um lugar em algum departamento, e o restante da equipe é convocada de acordo com o projeto. Em função da multifuncionalidade de um projeto, diversos departamentos são envolvidos em questões relativas à logística de fornecimento de materiais, à documentação do consumidor, à assistência técnica, à adequação ao processo produtivo, ao marketing etc.

Os eventos promovidos em datas comemorativas, assim como os encontros em torno da entrega de premiações e alguns programas de treinamento, como o PASCAP, também são

indícios de formas de contato de grupo, uma vez que pessoas de diversos departamentos se encontram e têm a possibilidade de trocar informações sobre os acontecimentos dos seus departamentos.

Uma das entrevistadas mencionou que uma das formas mais significativas de contato com pessoas de outros setores e até mesmo com as pessoas do próprio departamento é o almoço no Refeitório da empresa ou na AFIN (Associação dos Funcionários da INTELBRÁS), pois muitos empregados preferem ficar na empresa, em função de sua localização geográfica, que fica muito longe de outros restaurantes e, para muitos, de suas residências.

Ah, eu adoro almoçar aqui, porque além de eu estar livre dos meus afazeres domésticos, ainda boto os assuntos em dia. Posso saber o que está acontecendo com a minha equipe e com os meus amigos de outros departamentos. Além de tudo, acabamos nos conhecendo melhor, por ser um ambiente mais informal.

Esta forma de contato é natural e, como se observa, envolve grande parte dos empregados, que já se habituou de almoçar em conjunto.

Conforme os dados pesquisados, depreende-se que a forma de contato predominante na INTELBRÁS é a de grupo, que demonstra um potencial de flexibilidade intermediário.

Descentralização horizontal:

Outra variável instituída por Volberda (1998) para a análise do potencial de flexibilidade estrutural é a descrição do grau de autonomia horizontal das várias unidades dentro da organização, ou seja, a descentralização horizontal.

Com base nos dados, constatou-se que os setores da empresa estudada estão fortemente unidos, sendo que cada departamento apresenta um grande número de fornecedores internos, como são chamados os departamentos que são dependentes dentro da empresa.

O gerente ou supervisor de Produção comentou a grande dependência que o seu departamento tem de outros departamentos:

Tudo o que é entrada, na produção, depende de outros setores: matéria-prima (80% da nossa matéria-prima é importada) e subitens dos produtos a serem montados: injetados, por exemplo, é um subitem. Todo o telefone é composto por subitens: componentes eletrônicos, uma carcaça plástica, tudo isso é montado, testado e sai o produto pronto. Então, as dependências são: matéria-prima, subitens (área Injeção), os procedimentos operacionais e

também o projeto (P&D). Muitas vezes, nós temos um projeto novo na linha de produção onde muita gente se incomoda, irrita-se, até amadurecer o projeto.

A idéia é corroborada por duas líderes de Produção: “nós dependemos do setor de Injetoras, que nos abastece; da área de Recebimento – matéria-prima, enfim os setores que fornecem materiais para gente” (ENTREVISTADA XVII - Gerente do Departamento de Montagem de Centrais). “Para eu produzir, eu dependo do fornecimento de placas (setor Montagem de Placas), do Departamento de Processos e do Almoxarifado (ENTREVISTADA XVIII - Líder de Produção)”.

Porém, as células de produção, utilizadas na montagem de telefones convencionais e especiais são auto-suficientes, pois o produto começa a ser fabricado e sai embalado de cada célula.

Ao tratar da dependência do seu Departamento, o Diretor de Recursos Humanos comentou que ela é:

... só de 100%. Todos os colaboradores são nossos clientes. E todos dependem de nós, mas há departamentos de que temos uma maior relação, como a Contabilidade (como departamento é o nosso maior cliente), por exemplo. Nós temos de entregar a folha de pagamento pronta para eles contabilizarem. A área financeira, também (...). Toda hora a gente está pedindo pagamento de rescisão, férias, de benefícios etc.

O Departamento de Marketing apresenta também uma ligação muito forte com outros setores chave, visto que a sua atividade diária depende do trabalho desenvolvido por setores distintos: Conforme observação da entrevistada VIII (Analista de Marketing) “a gente depende bastante do P&D, Coordenadoria de Projetos e de Vendas, para estar nos passando como está o mercado”.

O Laboratório de Aprovação de Produto demonstra uma dependência técnica do P&D e da ASTEC (Assistência Técnica), como ilustra esta afirmação:

Nós temos uma relação muito grande com o Apoio Técnico do P&D, que divide o laboratório e o escritório com a gente. Então, a gente tem uma inter-relação. Não é bem em uma dependência, mas uma inter-relação muito grande. Então a gente troca muitas figurinhas do que está acontecendo, discute muitos problemas do laboratório e problemas deles. Uma dependência maior seria do P&D em informação técnica e da ASTEC para situações com problemas na simulação no laboratório. Basicamente, são as duas áreas que a gente tem um envolvimento maior (ENTREVISTADO XIII - Supervisor de Laboratório de Aprovação de Produto).

De acordo com o entrevistado IX (Líder do Departamento de Almoarifado e Expedição) no Almoarifado não funciona se o planejamento não lhe passar as diretrizes:

Para eu abastecer a produção, eu preciso conhecer o planejamento daquilo que vai ser produzido, (...) eu preciso que a parte de liberação de material inspecione e libere o material, senão eu não consigo trabalhar aqui. Eu também preciso da parte de recebimento, apesar de ser um departamento meu. Eles me fornecem serviço de outra parte, que é a parte de almoarifado e se eles não liberarem a mercadoria ali, eu também não consigo trabalhar. Então, a gente tem um relacionamento muito forte com todas as áreas da empresa, a gente atende a todas as áreas.

Os programas desenvolvidos pelo Departamento de Gestão de Pessoas requerem o envolvimento dos participantes, caso contrário não acontecem, foi o depoimento da entrevistada V (Técnica em Qualidade):

Os programas que a gente coordena são para melhorar o desempenho dos departamentos, o desenvolvimento das pessoas. Então, se elas não quiserem e eu não conseguir promover isso dentro do departamento delas, eu não consigo retorno. Para eu desenvolver o programa, eu vou depender das pessoas, de uma equipe de apoio, de estar disseminando esse programa lá dentro. A gente acaba criando vínculos com pessoas nos departamentos, os quais a gente chama de facilitadores, que, geralmente, são aquelas pessoas que, por naturalidade, puxam o programa dentro do departamento, e eu, muitas vezes, dependo demais dessas pessoas para que elas me ajudem.

Em consonância com o que foi analisado, ficou evidente que os departamentos organizacionais encontram-se fortemente unidos, uma vez que as suas atividades estão consideravelmente interligadas. Neste sentido, Volberda (1998) alerta que em ambientes instáveis, um sistema fortemente unido tende a sobrecarregar os canais de comunicação e ignorar sinais de mudança ambientais, deixando a estrutura mais rígida, ou seja, com um potencial de flexibilidade reduzido.

Regulação da Tomada de Decisão

O processo de regulação da tomada de decisão refere-se à autonomia que os departamentos e os subordinados apresentam em se auto-organizarem, a partir da participação e da delegação de autoridade destinadas aos mesmos (VOLBERDA, 1998). Posto isso, buscou-se investigar os níveis de participação e de delegação empregados na empresa estudada.

Participação

A participação representa a extensão em que os empregados manifestam e compartilham suas opiniões com relação aos objetivos da organização. Neste sentido, constatou-se que a empresa adota um modelo de gestão, a qual denominam de Gestão Participativa, sendo que muitos programas visam captar informações e idéias de níveis hierárquicos mais baixos.

O “Falando Francamente”, por exemplo, foi uma ferramenta de comunicação desenvolvida para que as equipes pudessem ter um canal de comunicação direto com a Diretoria. Para que todos possam usufruir desta ferramenta, envelopes azuis e urnas ficam disponíveis em diversos pontos da empresa. Assim qualquer colaborador que não se sinta à vontade para solucionar um determinado problema com o seu superior imediato, passa a ter acesso à diretoria. Porém, de acordo com as entrevistas, muitas vezes, a participação no “Falando Francamente” fica interrompida, restringindo-se a reivindicações coletivas e não individuais.

O “Compartilhando Informações”, é outro programa, onde os empregados que participam de feiras, congressos, seminários e visitas técnicas compartilham as informações com os outros funcionários da INTELBRÁS, até um mês após a participação nesses eventos. Pode participar quem quiser (de ambas as partes – disseminador de informações e funcionários); o programa acontece durante o expediente, e segundo a responsável pelo Treinamento e Desenvolvimento “é uma oportunidade de saber, de conhecer o que as pessoas estão aprendendo”.

Os funcionários têm a oportunidade de manifestar as suas opiniões por meio de reuniões. A diretoria, inclusive, tinha certa preocupação com a burocratização que as exaustivas reuniões pudessem ocasionar, como comentou o entrevistado VII (Diretor do Departamento Administrativo-Financeiro):

... a nossa preocupação era que isso poderia burocratizar a organização, mas na prática não é isso que acontece. Têm muitas reuniões sim, mas para que as pessoas participem efetivamente, dêem a sua contribuição, são coisas que acabam sendo necessárias. Depois de uma reunião bem feita, vai sair uma boa decisão e uma boa implementação.

Para esse entrevistado, as reuniões têm apresentado resultados positivos à organização, através de um maior envolvimento nas reflexões sobre as dificuldades encontradas.

Neste sentido, os dados apresentados convergem com o posicionamento de Volberda (1998) de que um alto grau de participação resulta em decisões mais globais, ricas e integradas, baseadas nas várias contribuições dos níveis mais baixos. Além do mais, a participação ajuda os níveis mais baixos da organização a desenvolver uma capacidade de pensar globalmente, sendo que os empregados ficam mais conscientes não somente de suas funções específicas, mas também dos objetivos mais amplos da organização.

Contudo, percebe-se que a participação se relaciona muito mais com as atividades cotidianas, em nível operacional, do que estratégicas, limitando o campo de manifestação de opiniões. De acordo com Pateman (1992), essas são características de uma pseudoparticipação, uma vez que a participação fica restrita à eficiência organizacional, não havendo uma transferência de poder para os níveis mais baixos da hierarquia organizacional.

Delegação

A delegação refere-se ao grau de interferência dos subordinados na tomada de decisão da organização. No âmbito da INTELBRÁS, percebeu-se que poucas pessoas têm o poder de decisão, principalmente quando o assunto deixa de ser operacional, como no caso de investimentos, aumento salarial, compras etc. Observou-se, assim, que os colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos da empresa não têm a oportunidade de decidir sobre assuntos considerados estratégicos para a organização.

Nesse sentido, o entrevistado IV (Gerente de Qualidade) alega que existem muitas restrições com relação ao orçamento da empresa:

Os colaboradores manifestam as suas idéias e o supervisor só esclarece algumas de suas dúvidas, solicitando maiores informações, mas geralmente não há uma reprovação. E assim acontece em cada área. Porém se eu quiser dar um aumento de 20% a um colaborador, a aprovação tem de passar pela a diretoria, ou seja, em alguns casos, precisamos nos dirigir à diretoria. Se eu tenho de comprar uma nova mesa para o setor, até um limite eu tenho autonomia para comprar, acima de certo valor preciso do deferimento do Comitê de Compras.

Também, o entrevistado XVIII ressalta que a empresa incentiva a tomada de decisões operacionais por parte das montadoras, para motivar o seu trabalho, mas as decisões estratégicas ficam por conta da supervisão:

Todas elas têm autonomia no desenvolvimento da tarefa, tanto que nós (nem eu nem o meu supervisor) não podemos tomar decisão de alterar algum procedimento do trabalho sem que elas também estejam envolvidas, a não ser alguma coisa específica, mais estratégica. Além do mais, elas reivindicam o que elas querem, porque a empresa trabalha com o processo de motivação, em que o colaborador tem que estar bem motivado para trabalhar, a empresa quer o colaborador goste de trabalhar, que ele se sinta melhor aqui na empresa do que lá fora na casa dele.

Observou-se que a autonomia buscada em programas voltados para a Produção, refere-se a um enriquecimento do cargo, ou seja, uma maior liberdade no modo de desempenhar as tarefas:

Nós temos um programa-piloto, o Programa Autonomia que busca transferir responsabilidade para os colaboradores e em troca de liberdade, de livre arbítrio, de decisão. Basicamente, há um enriquecimento do cargo, onde as pessoas têm seus indicadores de performance, em que são medidos os desempenhos dessas pessoas e elas interagem com a supervisão de produção, com uma voz ativa mais forte. O programa promove nas pessoas uma (...) como o próprio nome diz uma autonomia maior. Por exemplo, eles podem parar a produção, ele monta o produto, testa o produto e ele pode parar a produção e pode dizer: O produto que eu estou montando tem alguma coisa que eu não estou identificando, mas ele não está bom, está fora do especificado (...). Então ele pára a produção até que se resolva (ENTREVISTADO XVI - Gerente de Produção).

A dependência dos níveis superiores, no que tange à tomada de decisão fica evidente no depoimento da entrevistada X da ASTEC:

... o operacional vê a necessidade e os problemas, eles fazem um filtro e passam para mim (coordenadora) eu administro os problemas e o que eu não consigo administrar, o que não depende de mim, eu passo para o meu supervisor. A mesma coisa é ele com a diretoria. Tem casos, que (...) a maioria eu resolvo, eu mesma ou o meu supervisor...

A entrevistada XIX (Engenheira de Processos) alega que os empregados interferem na tomada de decisão apenas indiretamente, por meio dos seus supervisores:

Eu acho que os colaboradores só participam através da supervisão, através dos seus representantes, que são os supervisores. Aqui, a nossa forma de poder interferir nesse planejamento estratégico, seria através do gerente que participa desse tipo de reunião estratégica "vip".

As opiniões são discutidas nas reuniões semanais com os supervisores, porém, por mais que sejam manifestadas sugestões e opiniões para uma melhora na gestão da empresa, quem dá a palavra final é a supervisão, ou, muitas vezes somente a direção.

Assim, Perrow (1974 apud VOLBERDA, 1998), afirma que, quando a participação não está unida à alguma delegação de autoridade, pode-se frustrar os níveis mais baixos e resultar em sentimento de impotência.

Perante a análise da variável delegação, notou-se que a INTELBRÁS, apesar de buscar uma Gestão Participativa, ainda não comporta um alto nível de delegação, restringindo a participação a assuntos do âmbito operacional, o que impede uma interferência nas decisões de caráter estratégico, e tende a retrainir o desenvolvimento do potencial de flexibilidade estrutural.

O quadro demonstrado a seguir tem por objetivo proporcionar um maior entendimento em torno das variáveis estudadas sobre o potencial de flexibilidade estrutural da INTELBRÁS.

Ilustração 6

Diante dos dados apresentados, observou-se que a forma organizacional básica da INTELBRÁS caracteriza-se como uma estrutura funcional. Seu sistema de planejamento e controle se mostra de forma elaborada e a regulação das tarefas proporciona um potencial de flexibilidade intermediário. O comportamento e os ajustes mútuos são processos altamente regulados, já a regulação da tomada de decisão demonstra um potencial de flexibilidade estrutural intermediário.

De acordo com a análise realizada, constatou-se que a organização estudada demonstra um potencial de flexibilidade tendendo do intermediário para uma caracterização mais mecânica.

4.4 RELACIONANDO A GESTÃO DE PESSOAS COM O POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE ESTRUTURAL NA EMPRESA

Vergara e Davel (2001, p. 31) mencionam que “as pessoas não somente fazem parte da vida das organizações”. De acordo com os autores citados, são as pessoas que oferecem dinamicidade e vitalidade às atividades e aos processos desenvolvidos na empresa, interferindo na sua estruturação.

Neste sentido, procurou-se associar categorias da gestão de pessoas realizada pela INTELBRÁS com as características do seu potencial de flexibilidade estrutural.

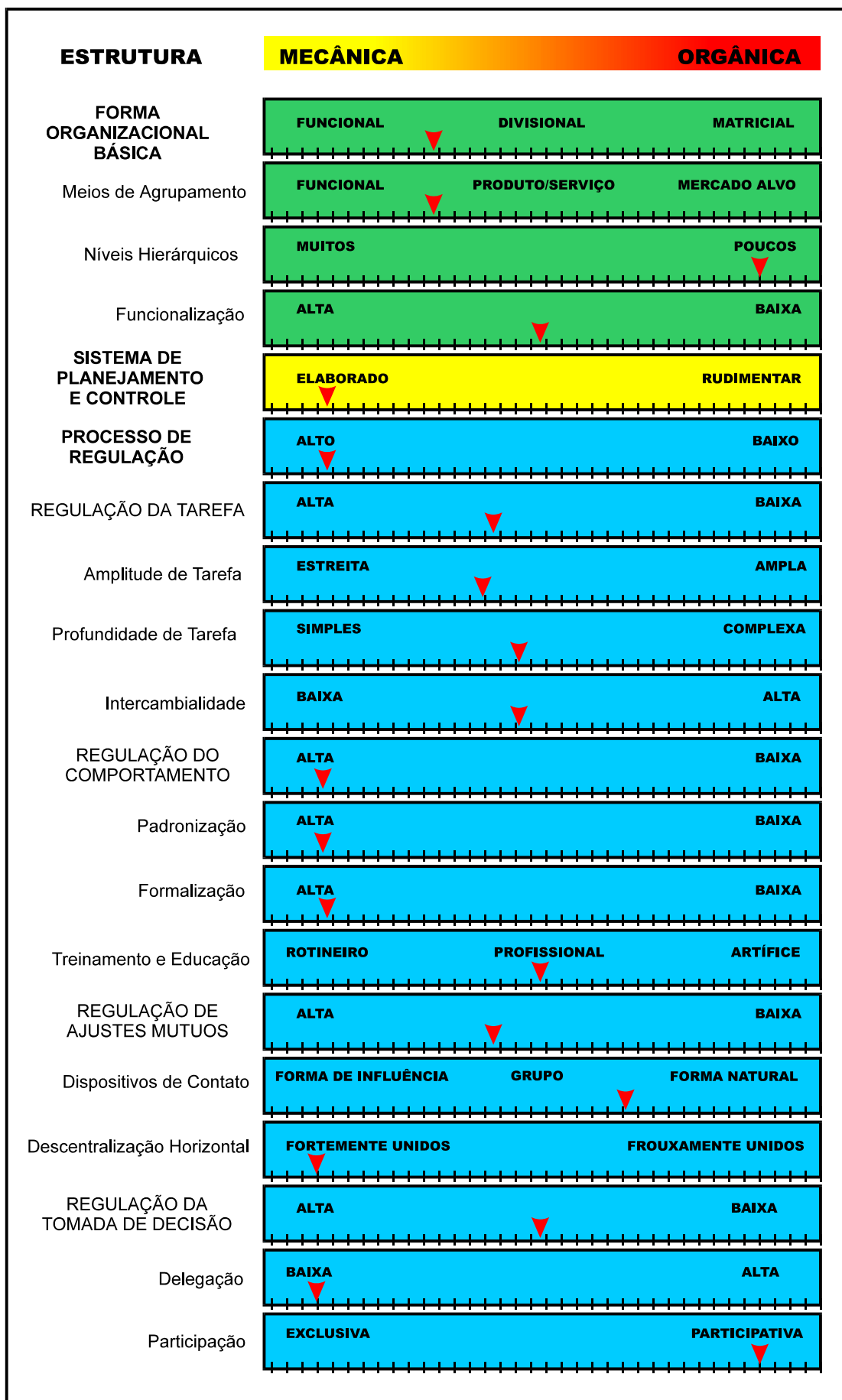


Ilustração 6 - Análise do Potencial de Flexibilidade Estrutural - Fonte: Dados Coletados.

Com base nos dados obtidos, verificou-se que os Departamentos de Gestão de Pessoas e de Recursos Humanos apresentam uma significativa interdependência com os demais setores da empresa. Ao mesmo tempo, em que esses departamentos são fornecedores internos, dependem efetivamente de alguns retornos de outras unidades. Além disso, a empresa não segue a tendência correspondente à consultoria interna apontada por Nakayama (2001), segundo a qual apenas oferece instruções, enquanto as atividades são executadas pelos gerentes dos demais setores.

Lawler e Mohrman (1995), advogam a interdependência da área de gestão de pessoas com os diversos setores da organização, entretanto unidades fortemente unidas, de acordo com Volberda (1998), tendem a tornar a estrutura rígida, uma vez que a redução de autonomia das unidades impede a auto-organização das mesmas e a escolha de ações para resolução de problemas peculiares.

A empresa estudada dispõe de um eficiente sistema de controle de informações, que disponibiliza um histórico de trabalho, de habilidades e de desempenho das atividades de gestão de recursos humanos por parte de seus colaboradores. Essas informações contribuem para que haja uma maior velocidade nas respostas, potencializando o desenvolvimento da flexibilidade estrutural da organização.

Um elaborado sistema de planejamento e controle oferece subsídios para que o planejamento de recursos humanos esteja integrado aos objetivos mais amplos da empresa, uma vez que há um intenso desdobramento dos objetivos dentro dos setores. Lucena (1988) aponta muitas vantagens do planejamento de recursos humanos, dentre elas a antecipação de algumas necessidades organizacionais.

No entanto, Van de Ven (apud VOLBERDA, 1998) afirma que o amplo planejamento é adequado apenas para ambientes estáveis, em que há pouca necessidade de flexibilidade. Segundo este autor, perante uma mudança imprevista, torna-se difícil um redirecionamento na estratégia da empresa, uma vez que os sistemas de planejamento e controle são estabelecidos firmemente em suporte à atual estratégia organizacional.

O recrutamento realizado é compatível com o grau de participação identificado na análise de sua estrutura, uma vez que prioriza a utilização da fonte interna e, ao utilizar o recrutamento externo, otimiza o acesso de muitas pessoas ao processo.

Na empresa analisada, só há a contratação de candidato externo, quando não dispõe de colaboradores que apresentem as características requeridas. Pela definição de Volberda (1998) o reaproveitamento de pessoal é coerente com o alto nível de participação encontrado na

empresa, uma vez que esta reconhece a necessidade de utilizar as sugestões, bem como os conhecimentos adquiridos pelo candidato interno, ao longo de sua trajetória via empresa.

A baixa diversificação de perfis na seleção de pessoal pode ser considerada um reflexo da alta padronização encontrada na empresa, uma vez que a exigência de um alinhamento com a cultura, por parte do candidato, nada mais é do que um critério de acordo com a sua padronização, ou seja, a predeterminação do comportamento dos seus empregados. A seleção de pessoal se mostra como um processo neutro de aquisição de informação, que desconsidera os componentes do *self*, como motivos, traços, imagens próprias, habilidades do candidato, segundo Townley (1998 apud VERGARA e DAVEL, 2001), percebeu-se, desta forma, uma busca de perfis de obediências e de conformidade com as normas estabelecidas.

A empresa apresenta sistemáticas informais com bases pouco claras, sendo que a transposição de cargos dentro da organização fica sujeita às percepções pessoais de seus supervisores. A ausência de mecanismos formalizados representa uma flexibilidade, porém desestruturada, característica da fase de empreendimento de uma organização (SILVA, DELLAGNELO e VIEIRA, 1998).

Em se tratando de compensação salarial, a INTELBRÁS não dispõe de um plano de cargos e salários, que possa oferecer esclarecer claramente aos seus empregados. Não realiza qualquer forma de compensação correspondente às competências adquiridas, mas adota um sistema de remuneração variável, conforme o desempenho dos seus empregados, através da participação nos lucros e nos resultados. Além disso, a INTELBRÁS oferece uma ampla variedade de benefícios que pode caracterizar um paliativo frente a uma política salarial indefinida. Sobre o assunto, Wood e Piccarelli (1999, p.121) comentam que “a remuneração variável é a modalidade mais consistente com os processos de transformação pelos quais as organizações estão passando”. Segundo os autores, a remuneração variável mostra-se como um poderoso agente de mudança organizacional, o que significa uma relação com um maior potencial de flexibilidade estrutural da organização.

Volberda (1998) observa que a intercambialidade relaciona-se diretamente com o conhecimento e a experiência específica requerida no desempenho de uma atividade. Neste sentido, a intercambialidade restrita ao mesmo nível hierárquico é uma resposta ao enfoque dado à atividade de capacitação da INTELBRÁS, a qual está voltada exclusivamente ao cargo exercido, em que são desenvolvidas habilidades referentes à determinada esfera de atuação, ou seja, atividades que se relacionem ao desempenho do trabalho e aumentem a sua eficiência.

Foi possível perceber que, ao mesmo tempo em que as avaliações representam um *feedback* aos seus avaliados, mostram-se relacionadas a um alto controle do progresso e da avaliação dos resultados, pautado em uma forma punitiva por meio dos contratos de melhoria.

Notou-se, também, que os contratos de melhoria elaborados pelas lideranças, após a sua avaliação de desempenho, são consonantes ao alto grau de formalização pertencente à regulação do comportamento, sendo que, em muitos casos, estes documentos são formulados como resposta à exigência de uma norma e da empresa e não com o intuito de solucionar o problema considerado emergente pelo Departamento de Gestão de Pessoas.

Ante essa análise, depreendeu-se que algumas tendências, apontadas na literatura sobre a gestão de pessoas, contrapõem-se ao aumento da flexibilidade estrutural, como a estruturação da área e o planejamento de recursos humanos.

Todavia, verificou-se que as práticas da administração de recursos humanos, que se mostraram intermediárias no que se refere às tendências, relacionam-se diretamente com o potencial de flexibilidade estrutural, o qual também apresentou um caráter intermediário. Também, o caráter mecanicista da estrutura tende a engessar o desenvolvimento de práticas coerentes com as tendências de recursos humanos, da mesma forma que atividades tradicionais de recursos humanos tendem a impossibilitar o desenvolvimento de um maior potencial de flexibilidade na estrutura organizacional.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE FUTUROS ESTUDOS

O capítulo precedente foi dedicado à apresentação e à análise dos dados coletados em pesquisa realizada na INTELBRÁS S/A - Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira. À luz dos referenciais teóricos e metodológicos utilizados, o estudo teve como objetivo compreender qual a relação entre a gestão de pessoas e o desenvolvimento da flexibilidade estrutural na empresa em estudo.

Para isso foi necessário identificar as práticas de recursos humanos adotadas na organização e compara-las com as tendências na área. Também, avaliou-se o potencial de flexibilidade estrutural da organização e, por último, foram verificadas as coerências e as incoerências nos recursos humanos e o potencial de flexibilidade estrutural encontrados na organização.

De acordo com os dados e conteúdos analisados, observa-se que as práticas utilizadas na gestão de pessoas da INTELBRÁS mostram-se coerentemente relacionadas ao potencial de flexibilidade estrutural. Esta relação pôde ser constatada, por meio da convergência de aspectos que evidenciaram tais afinidades, tanto em termos positivos quanto negativos, relativamente às tendências da administração de recursos humanos e ao potencial de flexibilidade.

5.1 CONCLUSÕES

Atualmente, vive-se uma fase em que as pessoas estão submetidas às mais diversas condições de mercado, onde o “parecer ser” e o “possuir” tendem a suprimir o modo de ser dos indivíduos. Por outro lado, constata-se a presença de um misticismo que remete as pessoas ao seu mundo interior (VERGARA e DAVEL, 2001).

Neste sentido, os autores advogam a necessidade de se considerar tanto a objetividade quanto a subjetividade na gestão de pessoas, tradicionalmente conhecida como administração de recursos humanos nas organizações.

Chanlat (1994) comenta que o caráter normativo das práticas de recursos humanos e a obsessão por uma maior produtividade avultam um tratamento às pessoas desprovido de conteúdo ético, filosófico e auto-reflexivo, apontando que os conhecimentos básicos das ciências humanas foram ignorados no desenvolvimento do campo de comportamento organizacional e da gestão de pessoas.

A área de recursos humanos nas organizações vem sofrendo muitas reformulações em função de pressões tanto externas como internas, que sugere uma maior flexibilidade. Como a estrutura é uma das dimensões da flexibilidade que apresenta uma sensibilidade significativa, o presente trabalho buscou analisar até que ponto a gestão de pessoas influencia o desenvolvimento da flexibilidade estrutural na INTELBRÁS, identificando no sistema organizacional, os aspectos que apresentam coerência com os processos de flexibilidade estrutural da organização.

Com base na análise das práticas de recursos humanos desenvolvidas na INTELBRÁS, pode-se dizer que cada categoria de análise apresentou indicadores que se identificam e outros que se contrapõem àquilo que os autores definem como tendência sobre a gestão das pessoas nas organizações.

A separação das atividades referentes ao desenvolvimento de pessoal daquelas referentes aos aspectos mais burocráticos em dois departamentos, encontrada na organização pesquisada evidencia a emergente preocupação em tratar as atividades de formas diferenciadas, uma vez que foi reconhecida a necessidade de se despender uma maior atenção a certas atividades, que ficaram sob a responsabilidade do, então criado, Departamento de Gestão de Pessoas.

Quanto à estruturação da área, pode-se dizer que o posicionamento dos departamentos responsáveis pela gestão das pessoas assumiu um caminho divergente daquele que é reconhecido como tendência na literatura especializada sobre o assunto. Anteriormente, as atividades da área eram descentralizadas e cada departamento da empresa realizava o seu próprio gerenciamento de pessoal. Entretanto, as informações obtidas nos diversos departamentos não apresentavam uma interação e, em muitos casos, pareciam perder a sua eficiência. Atualmente, essa tarefa cabe aos Departamentos de Gestão de Pessoas e ao de Recursos Humanos, os quais encontram-se centralizados na Diretoria Administrativo-Financeira, a fim de suprir tal deficiência.

Os perfis dos profissionais que trabalham nos Departamentos de Gestão de Pessoas e de Recursos Humanos são compatíveis com as características requeridas para o desempenho do cargo. Nesse sentido, foi possível perceber uma diversificação nas formações dos empregados e que os cursos de pós-graduação suprem a formação em diferentes áreas não relacionadas à gestão, direcionando as características e habilidades dos seus colaboradores no desempenho dos cargos.

A utilização de parcerias com as mais diversas instituições de ensino e agências de emprego; a achatada estrutura formal da área; com apenas dois níveis hierárquicos, supervisor

e subordinado; e os eficientes sistemas de comunicação e de controle de dados utilizados para o desenvolvimento das atividades de Recursos Humanos são coerentes com o que Lawler e Mohrman (1995) definem como tendências para a área.

Lucena (1995) comenta que para se formular o planejamento de recursos humanos é necessário conhecer profundamente a estrutura da empresa, compreendendo a dinâmica empresarial, a qual tende a dimensionar as necessidades de pessoal, quantitativa e qualitativamente. Neste sentido, o planejamento de recursos humanos da INTELBRÁS reflete aquilo que é definido no planejamento estratégico da empresa e o que é determinado e transmitido pelos níveis de Diretoria da INTELBRÁS, por meio das reuniões semanais.

Analistas de Recursos Humanos analisam os índices de rotatividade e de absenteísmo, comparando-os também com índices de outras organizações. No entanto, apesar da INTELBRÁS dispor de índices e análises que favoreçam a previsão de vagas e o plano de sucessão, percebeu-se que tais informações não são articuladas para este fim, restringindo-se aos aspectos quantitativos referentes à flutuação de pessoal entre a organização e seu ambiente, bem como decorrentes da ausência de seus empregados. De acordo com Lucena (1995), o plano de sucessão tende a assegurar a competência e o desempenho necessários ao atingimento dos objetivos organizacionais, no presente e no futuro, zelando pela continuidade eficaz da organização em busca da realização da sua missão empresarial, oferecendo também oportunidades de desenvolvimento profissional e de carreira aos colaboradores da empresa.

O recrutamento se utiliza de fontes internas e externas, e a primeira é mais enfatizada pois visa à manutenção de seus empregados. Os canais de comunicação utilizados são acessíveis, tanto aos empregados quanto ao público externo. Na seleção são utilizadas muitas técnicas em conjunto tais como: dinâmica de grupo, testes psicológicos, entrevistas individuais e em grupo, dentre outras. Porém, o perfil é direcionado à compatibilidade com a cultura da empresa e ao desempenho do cargo, suprimindo a possibilidade de uma maior variedade de perfis e a identificação de *core competences*. Assim, acredita-se que o direcionamento de perfil adotado não segue a inclinação abordada por autores, como Galbraith (1998), que defende que a tendência seja a coerência entre as competências-chave como: velocidade no mercado, diferencial tecnológico e qualidade, e as capacidades intrínsecas dos possíveis membros da organização.

Quanto à trajetória profissional, a INTELBRÁS não apresenta plano de carreira, tendo uma tabela com a categorização dos cargos, desprovida de mecanismos claros de ascensão profissional ou de transposição no próprio nível hierárquico. Os mecanismos utilizados demonstram uma significativa carga de subjetividade por parte da chefia, que determina a

promoção dos seus subordinados. Desta forma, o funcionário desconhece as informações sobre o desenvolvimento de sua carreira, sabendo apenas que a promoção de cargo depende do supervisor ou do diretor, os quais reconhecem a potencialidade de seus empregados, através das mais variadas formas de manifestações. Geralmente, funcionários da produção são transferidos para a área administrativa, mas não há uma regra institucionalizada a respeito. De acordo com Dutra (1996) a carreira deve ser comunicada de forma clara e objetiva aos empregados, assim como deve oferecer a chance de crescer não só linearmente. Todavia, na INTELBRÁS, ainda não se percebe uma precisão, sendo que a carreira dos seus empregados tem-se mostrado como uma sucessão de acontecimentos inesperados, tanto para os próprios empregados quanto para a empresa (DUTRA, 1996). Isto é reconhecido pela empresa como uma dificuldade a ser sanada.

A empresa, também não possui um plano de cargos e salários, mas tão-somente um quadro elaborado por uma consultoria externa, esta analisa empresas concorrentes da região da Grande Florianópolis e identifica as classes e as funções com as suas respectivas faixas salariais, estabelecendo um valor máximo e um valor mínimo de remuneração. A partir desses números é que os supervisores da INTELBRÁS, junto ao Departamento de Gestão de Pessoas, podem negociar os salários dos seus subordinados.

Da mesma forma que a carreira, os critérios utilizados para as progressões salariais também são desconhecidos pelos empregados. Algumas regras tácitas foram mencionadas, como a carência de seis meses entre uma promoção e outra e a dependência da percepção, ou seja, da subjetividade do supervisor.

Por outro lado, a empresa oferece muitos incentivos e benefícios salariais, dentre eles a Participação nos Lucros e nos Resultados, que é uma forma de remuneração variável associada à meta de desempenho dos indivíduos e da organização (WOOD e PICARELLI, 1999). Assim, percebe-se que a valorização das habilidades individuais demonstradas na execução do trabalho e a rigidez da faixa salarial se contrapõem ao que Flannery, Hofrichter e Platten (1997) definem como desenvolvimento de habilidades transcendentais ao trabalho específico.

A empresa apresenta um intenso trabalho na atividade de treinamento e desenvolvimento, sendo que realiza muitos Projetos de Desenvolvimento de Equipes, assim como Programas Internos, os quais objetivam atender as necessidades da INTELBRÁS.

A INTELBRÁS utiliza-se de duas fórmulas para avaliar as suas chefias: a Avaliação de Lideranças e a Avaliação de Pares (cliente-fornecedor), que ocorre semestralmente. Em ambas as avaliações, os avaliados recebem os resultados em documento impresso e, de acordo

com esses resultados, elaboram um contrato de melhoria ou não. Este contrato de melhoria, por um lado, apresenta um caráter punitivo e, por outro, serve como uma oportunidade de conhecimento e otimização do trabalho, diante das dificuldades identificadas. Calado (1999) ressalta que a avaliação de pares pode ser apontada como uma forte tendência, uma vez que oferece confiabilidade e validade preditiva à empresa.

Percebe-se que a gestão de pessoas desenvolvida na INTELBRÁS apresenta uma abordagem que pode ser considerada como estratégica, onde as funções tradicionais da área são alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa, buscando favorecer a flexibilidade e a adaptabilidade das pessoas com relação às mudanças ambientais e organizacionais (BUTLER, 1991), ao mesmo tempo em que assume um caráter também funcionalista, baseado em tarefas funcionais que têm por princípio aumentar a produtividade. A abordagem funcionalista se alicerça no postulado da existência de uma convergência entre os interesses das pessoas, das organizações e da sociedade (VERGARA e DAVEL, 2001).

Constatou-se, assim, que as práticas de recursos humanos desenvolvidas na empresa apresentam-se numa posição intermediária tendendo para uma posição conservadora, no que diz respeito às áreas, uma vez que as suas práticas assumem alguns indicadores compatíveis e outros contrários ao que se vem firmando na área da administração de recursos humanos.

Segundo Volberda (1998), para a análise do potencial de flexibilidade da estrutura organizacional, faz-se necessária a compreensão da forma organizacional básica, do sistema de planejamento e controle, assim como dos processos de regulação.

A forma organizacional básica foi analisada através dos meios de agrupamento, do número de níveis hierárquicos e da sua funcionalização. As unidades, na INTELBRÁS, agrupam-se, em sua maioria, por função, de acordo com as habilidades referentes ao processo de trabalho. Por outro lado, a empresa forma os seus Comitês, convoca os seus “Times de Produto” e alguns departamentos focam o serviço em Unidade de Telefones e Unidade de Centrais, que agrupam-se, por produto, criando divisões, onde são reunidos os empregados envolvidos com determinado tipo de produto.

A empresa apresenta poucos níveis hierárquicos, sendo a sua estrutura bastante achatada, composta pelo Conselho Administrativo; Presidente; Superintendente; Supervisor (Gerente); e abaixo os subordinados, que estão todos no mesmo nível hierárquico.

O nível de funcionalização pode ser considerado intermediário, uma vez que a separação entre subordinado e chefia, no processo decisório, só se evidencia com relação aos critérios estratégicos da decisão. Assim, conclui-se que a forma organizacional básica da INTELBRÁS apresenta um caráter mediano com relação ao seu potencial de flexibilidade.

O sistema de planejamento e controle é composto pelos indicadores que se referem à extensão da regulação dos objetivos, pela programação interna do planejamento e controle, e pelo controle do progresso e avaliação dos resultados. Conforme a pesquisa, a empresa apresenta um sistema de planejamento e controle elaborado, com uma pequena participação dos empregados nos objetivos organizacionais, um intenso desdobramento de objetivos por meio de indicadores predominantemente quantitativos, e um alto controle da performance referentes aos fins desejados através: do FCA (fato-causa-ação), dos planos de ação e dos contratos de melhorias. Assim, fica evidente uma caracterização voltada para uma estrutura mais mecanicista.

Quanto aos processos de regulação, constituídos pela regulação da tarefa, do comportamento, dos ajustes mútuos e da tomada de decisão, constatou-se a presença de três blocos diferentes em relação ao potencial de flexibilidade; um composto pela área produtiva, bastante mecânico; outro formado pela área administrativa da empresa, com potencial intermediário; e o último formado pelos departamentos de P&D, com alto potencial de flexibilidade.

Com relação ao processo de regulação de tarefas, observou-se que os profissionais da INTELBRÁS realizam uma ampla variedade de tarefas, exceto os funcionários da linha de Montagem, que exercem um trabalho rotineiro e repetitivo, tanto na produção em série, como nas células de produção. As tarefas apresentam baixa profundidade, ou seja, oferecem um baixo grau de controle do trabalho, por parte do trabalhador, que se vê submetido a prazos, esperas e dependências de tarefas desenvolvidas por outras pessoas. Contudo, na área de P&D, o trabalho inicia-se e é finalizado sob a responsabilidade de um mesmo colaborador. A intercambialidade acontece, em muitos setores, entre pessoas do mesmo nível hierárquico, visando à substituição, no caso de ausência, e não em favor de um maior aprendizado. Desse modo, considera-se a regulação das tarefas, um processo de potencial de flexibilidade intermediário.

No que tange ao processo de regulação do comportamento, percebeu-se que a empresa adota intensas padronização e formalização, havendo muitas normas tácitas e escritas, tanto no que se refere aos procedimentos operacionais (formulários, *checklists*, manuais da ISO, relatórios etc), quanto ao comportamento, às atitudes do empregado na empresa. Todavia, nos departamentos de Marketing e P&D não foi constatado um alto grau de padronização e formalização.

A INTELBRÁS oferece muitos programas de treinamentos, porém a maior parte deles não foca a aprendizagem multidisciplinar, mas sim o aprimoramento técnico, referente ao

cargo desempenhado, e caracteriza-se por um treinamento profissional. Diante disso, notou-se que a empresa estudada conta com forte processo de regulação do comportamento, obstruindo um maior desenvolvimento do seu potencial de flexibilidade.

Os processos de regulação de ajustes mútuos tendem a apresentar um potencial de flexibilidade predominantemente mecânico. Apesar de os seus dispositivos de contato acontecerem na forma de grupo, por meio de comitês, times de produto, reuniões com a supervisão, programas de treinamento etc, o que caracteriza um médio potencial de flexibilidade. As suas unidades departamentais encontram-se fortemente unidas, sendo que cada departamento apresenta um grande número de fornecedores internos, comprometendo o desenvolvimento do potencial de flexibilidade da estrutura.

Relativamente à regulação da tomada de decisão, observou-se que a empresa incentiva a Gestão Participativa, através de reuniões e programas que incentivam a manifestação do empregado e a apresentação de sugestões e de opiniões quanto aos aspectos operacionais cotidianos, caracterizando uma administração participativa, como define Volberda (1998). Entretanto, não comporta um alto nível de delegação, uma vez que a grande maioria dos empregados não dispõe da oportunidade de interferir nas tomadas de decisões, principalmente as estratégicas.

Ao final do processo de análise, concluiu-se que a estrutura organizacional demonstrou um potencial de flexibilidade tendendo de intermediário para uma caracterização mais mecânica.

Perante a análise das práticas da administração de recursos humanos e do potencial de flexibilidade da estrutura da INTELBRÁS, foi possível depreender algumas relações, dentre elas foram percebidas coerências e incoerências, ou seja, nem todas as práticas inovadoras adotadas pela empresa catalisam o potencial de flexibilidade estrutural, assim como a ausência de políticas de recursos humanos pode representar um alto grau de flexibilidade. Dentre as nove relações identificadas, três delas demonstram incoerências e as demais coerências, ou seja, compatibilidade entre tendências e o nível supostamente esperado de flexibilidade estrutural (alto potencial de flexibilidade estrutural).

Incoerências Identificadas:

- A interdependência dos departamentos de Gestão de Pessoas e de Recursos Humanos com os demais setores se identifica com o baixo grau de descentralização horizontal demonstrado pela empresa. Apesar das atividades de recursos humanos

serem centralizadas em dois departamentos específicos, o desenvolvimento delas só se dá com o apoio das demais, que precisam se envolver e facilitar a disseminação dos programas no cerne das suas unidades. A gestão de pessoas em cada setor é altamente dependente do que acontece, ou é definida pelos Departamentos de Gestão de Pessoas e de Recursos Humanos. Assim, constata-se que essa interdependência, apesar de ser uma tendência, obstrui o potencial de flexibilidade estrutural.

- O alinhamento do planejamento de recursos humanos aos objetivos mais amplos da empresa, que nada mais é do que o reflexo do sistema de planejamento e controle elaborado, que se caracteriza por um intenso desdobramento dos objetivos dentro dos setores. Na INTELBRÁS, o planejamento estratégico focaliza os seus esforços em determinados aspectos, limitando o auto-controle organizacional das unidades e seus participantes (VAN DE VEN, 1986 apud VOLBERDA, 1998).
- A ausência de um plano de carreira, isto é, a falta de clareza nas normas oficializadas em torno da trajetória profissional, por mais que seja criticada por estudiosos, como Dutra (1996), relaciona-se com um alto grau de flexibilidade. Contudo, tal flexibilidade caracteriza-se por uma desestruturação pertinente à uma fase que antecede a organização e a consolidação de políticas.

Coerências Identificadas:

- As formas de recrutamento são coerentes com a participação identificada, pois possibilitam o acesso de muitas pessoas ao processo.
- A baixa diversificação de perfis na seleção de pessoal pode ser considerada uma consequência da alta padronização encontrada na empresa, uma busca pela predeterminação do comportamento dos seus empregados. O direcionamento da seleção de pessoal àquelas pessoas que apresentam afinidade com a cultura da empresa, parece visar à uma maior viabilidade de controle e de regulação sob os seus comportamentos, por meio de uma conformidade com os propósitos da empresa.

- A adoção da Participação nos Lucros e nos Resultados da empresa, que é uma forma de remuneração variável, conforme o desempenho dos seus empregados, mostra-se como um relevante agente de mudança organizacional, o que acaba sendo coerente com o maior potencial de flexibilidade estrutural na organização.
- A intercambialidade restrita ao mesmo nível hierárquico é uma resposta a um treinamento voltado exclusivamente ao cargo exercido.
- As avaliações de desempenho relacionam-se com o alto controle do progresso e a avaliação dos resultados, em função do estabelecimento dos contratos de melhoria.
- A exigência da entrega desses contratos de melhoria ao Departamento de Gestão de Pessoas pode ser apontada como o reflexo do alto grau de formalização demonstrado pela organização.

No transcorrer da pesquisa, foi possível perceber que a INTELBRÁS passou por uma crise, que coincidiu com um período em que a empresa encontrava-se num estágio de empreendimento, caracterizado por uma estrutura fluida, pela ausência de regras e procedimentos elaborados, e por uma considerável vulnerabilidade ao ambiente (SILVA, VIEIRA e DELLAGNELO, 1998). Essa crise foi superada através de uma estruturação de forma institucionalizada, estabelecendo rotinas e processos de formação de estratégias na organização.

Neste sentido, observou-se que, atualmente, os dirigentes da empresa têm relacionado formas flexíveis de gestão, à uma concepção de desordem e falta de controle. Deste modo, apesar de inexistir uma política mais expressiva direcionada à carreira e à remuneração, em geral, a empresa tem-se utilizado de um processo de regulação mais intenso, com o intuito de controlar os recursos pertencentes à organização.

Notou-se também que a INTELBRÁS procura equiparar-se a empresas do seu porte, no que diz respeito à forma de gestão. Adota práticas consideradas inovadoras em termos de modelos de gestão, porém essas práticas não interferem significativamente nas estruturas de poder vigentes, (DELLAGNELO, 2000). Muitos programas de participação desenvolvidos pelo Departamento de Gestão de Pessoas incentivam a manifestação de idéias e de sugestões,

em torno da solução de problemas identificados, porém foi verificado que um maior grau de autonomia de decisão concentra-se no alto escalão da sua estrutura.

A empresa busca, também, uma participação efetiva, por meio do envolvimento dos diversos setores. Entretanto, a dificuldade encontrada na delegação do poder decisório parece estar comprometendo o desenvolvimento do Programa de Gestão Participativa. A organização valoriza a integração entre os setores e a troca de informações, porém a baixa descentralização horizontal tende a reduzir a velocidade de reação às mudanças, por parte dos membros das unidades departamentais.

Cabe lembrar que a gestão de pessoas é uma função gerencial que foi desenvolvida a partir da evolução das áreas denominadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. A expressão “gestão de pessoas” apareceu no final do século XX e apresenta semelhanças a outras conceitualizações que se vêm popularizando como gestão de talentos, gestão de parceiros e gestão do capital humano (GIL, 2001). Estudiosos da área referem-se a essas novas nomenclaturas, com a intenção de expor uma nova concepção em que as pessoas deixam de ser “recursos” e passam a ser parceiros das organizações. Entretanto, percebe-se que, apesar de utilizar essas novas designações, a área responsável pela gestão das pessoas tende a resgatar antigas formas de atuação, uma vez que são poucos os estudos que apresentam o propósito de construção de teorias sobre a área (CALDAS, LACOMBE, TONELLI, 2002).

Assim, como em outras grandes corporações, a gestão de pessoas da INTELBRÁS foi adquirindo espaço gradativamente, e firmando compromisso com o redimensionamento pessoal e com os objetivos gerais da empresa. Com o passar do tempo, a administração de recursos humanos veio agregando valor aos negócios através da sua participação, tanto na execução como na elaboração de estratégias. Todavia, em muitos casos, a gestão de pessoas tem-se deparado com formas organizacionais rígidas, como os programas de qualidade e a submissão às normas da ISO, o que vem a comprometer a sua entrada num estágio de flexibilização (SILVA, VIEIRA, DELLAGNELO, 1998).

Neste sentido, percebeu-se que a organização enfrenta algumas barreiras culturais, para flexibilizar os seus sistemas de planejamento e controle, assim como os seus processos de regulação, porém, consegue modificar, com maior facilidade, a sua forma organizacional básica.

Ante essa análise, verificou-se que as atividades de gestão de pessoas desenvolvidas na INTELBRÁS, que mostraram um posicionamento intermediário tendendo a conservador, quanto às tendências apontadas na literatura sobre o assunto, relacionam-se com o potencial

de flexibilidade estrutural, que também apresentou um caráter intermediário, tendendo a mecanicista.

5.2 RECOMENDAÇÕES DE FUTUROS ESTUDOS

Finalmente, à luz das conclusões apresentadas, sugerem-se novas investigações, a fim de proporcionar um maior subsídio ao desenvolvimento de estudos nessa área:

- Conforme Volberda (1996), a tarefa do desenho organizacional, ou seja, o controle organizacional, manifesta-se por meio das dimensões: tecnologia, estrutura e cultura organizacional. Assim, recomenda-se que seja realizada a análise da relação existente entre a gestão de pessoas e os potenciais de flexibilidade tecnológica e cultural na INTELBRÁS.
- A flexibilidade, ao mesmo tempo em que favorece aspectos positivos aos membros da organização, como a autonomia, pode provocar outros pontos questionáveis como o estresse promovido pela exploração da força de trabalho. Nesse sentido, acredita-se que seja importante um estudo sobre os impactos ocasionados pela flexibilidade para com os trabalhadores.
- Considerando que a empresa tem em vista a implantação e a adoção de novas práticas na administração de recursos humanos, como novas formas de avaliação e desenvolvimento de cargos e Salários, sugere-se um estudo longitudinal, que contemple esta transição, identificando os seus impactos.
- No decorrer das entrevistas, percebeu-se um significativo interesse na introdução de grupos semi-autônomos, por parte de alguns supervisores e diretores. Deste modo, acredita-se que seja oportuno o estudo de equipes semi-autônomas em organizações com características mecanicistas.
- Outra pesquisa a ser sugerida é sobre a relação existente entre as formas de capacitação e o desenvolvimento de competências, uma vez que muitas empresas dispõem esforços expressivos em treinamento, sem levar em consideração as suas *core competences* (ZARIFIAN, 2001).

REFERÊNCIAS

- AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; OLIVEIRA, Lúcia Maria B. **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999. p. 215-237.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.
- ARTHUR, M. The boundaryless career: a new perspective for organization inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 295-306, 1994.
- BABBIE, Earl. **The practice of social research**. 8. ed. Califórnia: Wadsworth Publishing Company, 1998.
- BARBETTA, Pedro A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 1999.
- BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.
- BOHLANDER, George W. et al. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BOOG, G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BRUYNE, P.; HERMAN J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- BUTLER, J. E.; FERRIS, G. R.; NAPIER, N. K. **Strategy and human resources management**. Cincinnati: South-Western, 1991.
- CALADO, S. M. R. *Feedback* de pares como ferramenta estratégica. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; OLIVEIRA, Lúcia Maria B. **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. Atlas: São Paulo, 1999.
- CALDAS, M. P. Antropofagia organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 6-17. out./dez. 1998.
- CAMARA, P. B.; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. V. **Humanator**: recursos humanos e sucesso empresarial. Lisboa: Dom Quixote, 1997.
- CARDOSO, C. C. Ética e políticas éticas em contexto empresarial. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas. São Paulo: Iglu, 2000.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 13-20, jan./mar. 1996.

_____. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 2, n. 3, p. 7-34, 1994.

CLEGG, S. **Modern organizations**: organization studies in the postmodern world. London: Sage Publications, 1990.

DAFT, R. L.; LEWIN, A. Y. Where are the theories for the “new” organization formas? an editorial essay. **Organizational Science**, v. 4, n. 4, p. I-VII, nov, 1993.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DELLAGNELO, E. H. L. **Novas formas organizacionais**: ruptura com o modelo burocrático? Florianópolis, 2000, 218f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, C. M.; VIEIRA, M. M. F. Ciclo de vida e controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organização e sociedade**, Salvador, v. 5, n. 11, jan./abr., 1998.

DUBAR, C. La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence. **Sociologie du Travail**, Paris, v. 38, n. 2, p. 179-194, 1996.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

FLANNERY, T. P.; HOFRICHTER, D; PLATTEN, P. E. Estratégias e táticas de remuneração dinâmicas. In: _____. **Pessoas, desempenho e salários**. São Paulo: Futura, 1997.

FLEURY, M. T; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 5-15, out./ dez. 1992.

GADREY, J. N. (Org.). La notion de flexibilité. In: **La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce**. Paris: L’Harmattan, 1991, p. 9-33.

GALBRAITH, J. R. Designing the networked organization: leveraging size and competencies. In: MOHRMAN, S. A.; GALBRAITH, J. R. ; LAWLER III, E. E. **Tomorrow’s organization**: crafting winning capabilities in a dynamic world. San Francisco, C. A.: Jossey-Bass Publishers, 1998.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994. p. 13-30.

_____. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNET; HOUGH (Org.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2. ed. California: Consulting Psychology Press, 1991. p. 507-619.

GUTTERIDGE, T. G.; LEIBWITZ, Z. B.; SHORE, J. E. **Organizational career development**: benchmarks for building a world-class workforce. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

HAGE, J. An axiomatic theory of organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 10, n. 3, dez., p. 289-320, 1965.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic, and postmodern perspective. Oxford: Oxford University Press, 1997.

HUBER, G. P.; GLICK, W. H. **Organizational change and redesign**: ideas and insights for improving performance. New York: Oxford University Press, 1995.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, [19--].

KIMBERLY, J. R. Organization size and structuralist perspective: a review critique and *propposal*. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 4, dez., p. 577-597.

KREIN, José Dari. **A reformulação do sistema de relações de trabalho no Brasil**. emprego e desenvolvimento tecnológico. Projeto de Pesquisa e Formação Técnica DIEES/CESIT/CNPq. Linha 2 – Sistemas de Relações de Trabalho e Negociações Coletivas. DIEESE: São Paulo, 1999.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; TONELLI, Maria José. 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 NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24. **Anais eletrônicos...** Florianópolis, 2000. 1 CD-ROM.

LEITE, M.E. Reestruturação industrial, cadeias produtivas e qualificação. In: CARLEIAL, L.; VALLE, R. **Reestruturação produtiva e mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: Hucitec-ABET, 1997.

LEITE, M. E. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: **O mundo do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995, p. 563-587.

- LEWIN, A. Y.; STEPHENS, C. U. Designing postindustrial organizations: combining theory and practice. In: HUBER, G. P.; GLICK, W. H. **Organizational change and redesign**. New York: Oxford University Press, 1995.
- LICKERT, R. **A organização humana**. São Paulo: Atlas, 1975.
- LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- MACHADO, Lucília R. de S. **Mudanças tecnológicas e a educação da classe trabalhadora**. São Paulo: Papirus, 1992.
- MACIAN, L. M. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MEYER, M. Automation and bureaucratic organization. **American Journal of Sociological Review**, local, v. 74, n. 3, nov., p. 256-264, 1968.
- MERTON, R. K. **Social theory and social structure**. Glencoe, III: Free Press, 1957.
- MILES, R. E. Adapting to technology and competition: a new industrial relations system for the 21st century. **California Management Review**, n. 31, p. 9-28, 1989.
- MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MILLER, G. A. Professionals in bureaucracy, alienation among industrial scientist and engineers. **American Sociological Review**, v. 32, n. 5, out., p. 755-768. 1967.
- MOHRMAN JR, A. M.; LAWLER, E. E. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GAIBRAITH, J. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- NAKAYAMA, M. K. Novas formas, tecnologias e o papel do RH no cenário organizacional. In: MANSSOUR, A. B. B. et al. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.
- NEGANDHI, A. R.; REIMANN, B. C. A contingency theory of organization re-examined in the context of a developing contry. **Academy of Management Journal**, Local, v. 15, n. 2, jun., p. 137-146, 1972.
- OLIVEIRA, Lúcia Maria B. Está a função de recursos humanos desaparecendo? Novos paradigmas para a administração estratégica de recursos humanos. In: VIEIRA, Marcelo M.

F.; OLIVEIRA, Lúcia Maria B. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas.** Atlas: São Paulo, 1999. p. 239-249.

ORSSATTO, R. J. Gestão de recursos humanos e modos de racionalidade: discurso pós-moderno, práticas modernas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, 1995, Rio de Janeiro. **Anais...**, v. 9, p. 77-95.

_____. **Imperativos organizacionais e modos de racionalidade: um estudo sobre a reestruturação das organizações industriais calçadistas do município de Novo Hamburgo-RS.** Florianópolis. 202f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. 1994.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. **American Sociological Review**, v. 32, n. 2, abr., p. 194-208, 1967.

PFEFFER, J.; LEBLEBICI, H. The effect of competition on some dimension of organizational structure. **Social forces**, v. 52, n. 2, dez., p. 268-279, 1973.

PICCININI, V. C. O trabalho flexível na indústria calçadista. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO. 2. Águas de Lindóia, 01 a 05 de dezembro de 1996. **Anais...**

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: uma abordagem sistêmica.** São Paulo LTR, 1986.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** São Paulo: LTR, 1988.

PRESSER, N. H. **O processo de elaboração de estratégias em uma empresa de base tecnológica: o caso da INTELBRÁS.** Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

PUGH, D.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R.; TURNER, C. Dimensions of organizational structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 13, n. 1, jun., p. 65-105, 1968.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**. v. 25, n. 1, p. 01-17.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

SALERNO, Mário Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: FERRETTI, Celso J. et al. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar.** Petrópolis: Vozes, 1994. p. 54-76.

SANTOS, Fernando César A.; CARPINETTI, Luís César R.; GONÇALVES, Marilson Alves. Contribuições de recursos humanos para a competitividade em qualidade: estudos de casos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 3, set./dez., 1997. p. 121-140.

SEGNINI, L. **Ferrovias e ferroviários.** São Paulo: Cortez, 1982.

SODRÉ, N. W. **Capitalismo e revolução burguesa no Brasil**. Rio de Janeiro: Graphia, 1997.

STANKIEWICZ, François. Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el tiempo de las revisiones. In: _____. **Las estrategias de las empresas frente a los recursos humanos: el post-taylorismo**. Buenos Aires: OITEC/SECyT-CEIL 1992.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

THOMAS, Jean Competência(s) e qualificação profissional. **Revista da Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho**, Madrid: Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, n. 16/17, dez. 1996 e jun. 1997.

THOMPSON, J. D. **Organization in action: social science bases of administrative theory**. New York: McGraw-Hill, 1967.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1981.

TOLEDO, F. **O que são recursos humanos?** São Paulo: Brasiliense, 1983.

TOLFO, Suzana da Rosa; PICCININI, Valmíria Carolina. Inovação e políticas de recursos humanos em empresas dos setores metal-mecânico e da construção civil do RS. In: **ESOCITE**. Campinas: Unicamp, 2000.

TOLFO, Suzana da Rosa. **Macrotendências de organização do trabalho e possibilidades de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. Porto Alegre, 2000. 340f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C.; GUIMARÃES, V. N. Trabalho, inovação e participação: um estudo multicaso em empresas do setor metal-mecânico do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23. 1999. Foz do Iguaçu/PR. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu – PR.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 5, n. 1, jan./abr. 2001, p. 165-193.

_____. A carreira profissional e seus movimentos: uma revisão teórica. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. Florianópolis, v. 2, n. 2, jul./dez. 2002.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1994.

TRUJILLO, N. R. Selección efectiva de personal basada em competencias. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 3, jul./set. 2000 p. 101-121.

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**. São Paulo: Futura, 1998.

VIEIRA, M. M. F. **Burocracia e coletivismo**: um estudo de caso de agricultores de Nova Ronda Alta. Florianópolis, 1989. 156f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. 1989.

VIEIRA, S. **Indústria de alta tecnologia**: reflexos da reserva de mercado e do neoliberalismo em Florianópolis. Florianópolis: Imprensa Universitária UFSC, 1996.

VOLBERDA, H. W. Towards the flexible form: how to remain vitali hypercompetitive environments. **Organization Science**, v. 7, n. 4, jul./ago.1996.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm**: how to remain competitive. New York: Oxford University Press, 1998.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2000.

WALTON, R.E. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n. 1. Fall, 1973.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. Glencoe, III: Free Press, 1947.

WEICK, K. E. Management of organizational change among loosely coupled elements. In: P. S. Goodman and Associates (Ed.). **Change in Organizations**: new perspectives in theory, research and practices. San Francisco: Jossey-Bass, 1982, p. 375-408.

WOOD, T; PICCARELLI, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.

WOODWARD, J. **Management and tecnologia**. London: Her Majesty's Stationery Office, 1958.

_____. **Organização industrial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1977.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

ANEXO A – Roteiro de entrevista sobre a Gestão de Pessoas

Roteiro de entrevista – Gestão de Pessoas

Identificação do entrevistado:

1. Nome
2. Formação
3. Cargo
4. Unidade
5. Tempo de serviço na empresa
6. Tempo de serviço na unidade

Estruturação da área

Qual é a posição da área de Recursos Humanos na estrutura organizacional?

A empresa se utiliza de parcerias (terceirização)?

Quantos empregados têm o departamento?

A área apresenta uma hierarquia de cargos?

Desdobramentos possíveis:

SIM: Qual o número de níveis hierárquicos?

NÃO: Como a área se estrutura internamente?

Quais são as suas funções e responsabilidades?

Qual é o perfil (formação) do profissional da área de Recursos Humanos?

Existe algum tipo de registro de dados dos empregados?

Desdobramentos possíveis:

SIM: Quem alimenta?

NÃO: Como são reconhecidas as informações dos empregados?

Como acontece a comunicação com os outros departamentos?

Planejamento de recursos humanos

A empresa faz algum tipo de previsão de vagas?

Desdobramento possível:

SIM: Como é realizada?

Quais são os índices de rotatividade de absenteísmo dos seus empregados?

Desdobramentos possíveis:

Vocês analisam?

Como é feita esta análise?

A empresa possui plano de sucessão?

Desdobramento possível:

SIM: Como se caracteriza?

Qual a vinculação do planejamento da área com o planejamento estratégico da organização? Quais os tipos de atividade desenvolvidos pelo de planejamento de RH (contratação, capacitação...)?

Recrutamento

Sabe-se que a empresa pode-se utilizar tanto de uma captação interna quanto de uma captação externa. A empresa utiliza em maior intensidade o recrutamento interno ou externo?

Quais são os canais usados para a captação de pessoal interno e externo?

Existe um meio de avaliação dos resultados?

Desdobramento possível:

SIM: Como é feita esta avaliação?

Seleção

Qual a variabilidade de perfil buscada pela organização?

Existe um perfil comum para todos os cargos?

Com base em que garantia vocês avaliam este perfil?

Quais são as técnicas adotadas?

Como são avaliados os resultados da seleção?

Trajetória profissional

A empresa possui um plano de carreira?

Desdobramento possível:

SIM: Quais são os mecanismos de ascensão profissional?

Como este plano é apresentado aos empregados?

Compensação salarial

A empresa tem plano de cargos e salários? Quais são as bases de diferenciação salarial (cargo, desempenho, competências)?

Como funciona?

A empresa oferece incentivos e benefícios salariais?

Desdobramentos possíveis:

SIM: Quais são?

Quais os critérios de concessão?

Capacitação

O que existe de capacitação na empresa?

(Este questionamento levará o entrevistado a comentar as características dos cursos oferecidos)

Como são levantadas as necessidades de treinamento?

Há uma programação de treinamentos?

Qual o apoio que a empresa dá à atividade de treinamento?

Os instrutores são preparados pela empresa?

Como é feita a avaliação do treinamento?

Desdobramento possível:

SIM: Os empregados treinados têm retorno dessa avaliação?

Avaliação de desempenho

Empresa realiza avaliação de desempenho?

Desdobramentos possíveis:

SIM: Quais são os métodos utilizados?

Quem são as pessoas ou órgãos responsáveis pela avaliação?

Quais são os motivos que levam a organização a realizar a avaliação de desempenho?

Como a empresa percebe o momento adequado para a avaliação?

O funcionário recebe um retorno da avaliação? De que forma?

NÃO: Como se analisam a performance e a afinidade com os resultados?

ANEXO B – Roteiro de entrevista sobre a Estrutura Organizacional

ROTEIRO DE ENTREVISTA - Estrutura Organizacional

Identificação do entrevistado:

Nome

Formação

Cargo

Unidade

Tempo de serviço

1. Forma Organizacional Básica

A empresa possui organograma?

Desdobramentos possíveis:

SIM: Você poderia descrevê-lo?

NÃO: Como a organização se estrutura?

Meios de agrupamento

Como são agrupadas as unidades organizacionais? Quais os critérios adotados (função, produto ou serviço, clientes, local)?

Esclarecimento: Qual é a forma de departamentalização dentro da empresa?

Níveis hierárquicos

Qual o número de níveis hierárquicos?

Funcionalização

Há uma separação clara entre chefia e subordinados, no que diz respeito ao processo decisório?

Esclarecimento: Existe uma diferença entre funções, nível gerencial e operacional?

2. Sistema de planejamento e controle

O que a empresa tem de planejamento?

Desdobramento possível: As pessoas, em sua unidade usam explicita e explicitamente o planejamento?

Extensão da regulação de objetivos

Existe a participação de muitos empregados na definição de objetivos do planejamento?

Definição da programação interna de planejamento e controle

Como o planejamento se desdobra dentro da unidade? Como cada unidade executa o planejamento?

Esclarecimento: Qual a extensão em que a própria área traduz o planejamento em objetivos operacionais?

Controle de progresso e sua avaliação

A unidade controla e avalia o progresso e os resultados de suas ações?

Desdobramentos possíveis:

SIM: Em que extensão? Quais são os modelos e técnicas usados para o controle e a avaliação do progresso?

NÃO: Como a empresa avalia a sua performance e corrige as suas falhas?

3. Processos de Regulação

Especialização

Existe uma divisão do trabalho (em sua unidade)? Quais os critérios usados para a especialização e a divisão do trabalho (cargo, tarefa)?

Desdobramento possível: A especialização é usada para dividir o trabalho diário ou é só uma ferramenta para questões de estruturação de pessoal?

a) Amplitude da tarefa

Existe uma variabilidade de tarefas no seu cargo?

Desdobramento possível:

SIM: Quais os tipos de tarefas?

b) Profundidade da tarefa

Qual o grau de autonomia que cada pessoa tem no desempenho do seu cargo (tempo, prazo, quantidade)?

c) Intercambialidade

Qual a possibilidade de troca de um trabalho para outro, por parte dos empregados (dentro da unidade e entre as unidades)?

Regulação do comportamento***Padronização***

O comportamento, o processo de trabalho e os seus resultados são padronizados? O empregado recebe algum tipo de especificação prévia?

Formalização

Em que extensão isto tem sido imposto de forma escrita (descrição de cargos, instruções de trabalho e regras gerais)?

Treinamento e Educação

Como são ensinadas e desenvolvidas as habilidades do empregado? A empresa realiza treinamentos internos, cursos, programas de treinamento fixos?

(Ao responder esta pergunta, o entrevistado será conduzido a comentar as características dos treinamentos e a forma de educação adotada pela empresa).

Regulação de ajustes mútuos***Dispositivos de contato***

Quais são as formas de contato nas unidades e entre as unidades (supervisão, ajuste mútuo, ou pela padronização)?

Descentralização horizontal

Qual o nível de dependência que uma unidade apresenta em relação às outras, durante a execução do trabalho?

Regulação da tomada de decisão***Participação***

Em que extensão os empregados manifestam e compartilham suas opiniões com relação aos objetivos da organização?

(Nesta questão, o entrevistado será conduzido a discorrer sobre as formas de participação, os seus incentivos e as suas limitações).

Delegação

Até que ponto os funcionários interferem na tomada de decisão? Qual o tipo de interferência?

**ANEXO C – Formulário de Avaliação de Desempenho - Avaliação de
Lideranças**

AVALIAÇÃO DE LIDERANÇAS

Nome do supervisor/líder:

1) Seu supervisor/líder possui conhecimento e domínio necessários para o desempenho de sua função?

- Bem preparado
- Preparado/Atualizado
- Pouco preparado
- Sem preparo

Comentários:

2) Seu supervisor/líder concentra-se nas metas e nos resultados da empresa com responsabilidade?

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Raramente
- Nunca

Comentários:

3) Seu supervisor/líder ouve suas idéias, sugestões e críticas e as leva em consideração?

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Raramente
- Nunca

Comentários:

ANEXO D – Formulário de Avaliação de Desempenho - Avaliação de Pares

AVALIAÇÃO DE PARES

FOCOS: RESULTADOS COMPETÊNCIA COMPORTAMENTO
--

6) Ele tem entendimento do negócio da empresa e responsabilidade pelos resultados?

- A. Ótimo entendimento
- B. Bom entendimento
- C. Pouco entendimento
- D. Nenhum entendimento

COMENTÁRIOS:

7) Como você avalia os resultados do avaliado no departamento em que atua?

- A. Ótimo
- B. Bom
- C. Regular
- D. Ruim

COMENTÁRIOS:

8) Ele possui os conhecimentos necessários para exercer a função?

- A. Acima do esperado
- B. Dentro do esperado
- C. Necessita desenvolvimento
- D. Não possui

COMENTÁRIOS:

9) Ele é uma pessoa de fácil acesso e relacionamento?

- A. Sempre
- B. Na maioria das vezes
- C. Raramente
- D. Nunca

COMENTÁRIOS:

10) Coloque aqui seus comentários, críticas ou sugestões para o líder.
