

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE EXPANSÃO DO CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – TURMA ESPECIAL FAE**

**VALORES ORGANIZACIONAIS
E POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS:
uma dimensão interativa**

Rosana Silveira Reis

**Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
Para obtenção do título de Mestre em Administração**

FLORIANÓPOLIS

2000

VALORES ORGANIZACIONAIS E POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: uma dimensão interativa

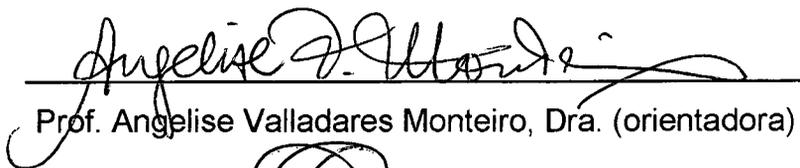
Rosana Silveira Reis

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada na sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do programa

Banca Examinadora:



Prof. Angelise Valladares Monteiro, Dra. (orientadora)



Prof. Pedro Scheninni, Dr.



Prof. Luiz Gonzaga, Dr.

Dedico este trabalho a algumas pessoas raras
que encontramos no transcorrer da vida,
pessoas essas que buscam a constante atualização,
que não esmorecem frente a diversidades, que acreditam em si mesmas,
que são portadoras de uma fé inabalável no ser humano,
e que sabem compartilhar os seus conhecimentos.

O ser humano vivencia a si mesmo,
e seus pensamentos
como algo separado do resto do universo que o cerca
- uma espécie de ilusão de ótica de sua consciência,
moldado pela cultura.

E essa ilusão é um tipo de prisão
que nos restringe a nossos desejos pessoais,
conceitos e ao afeto por pessoas mais próximas.
Nossa tarefa principal é a de nos livrarmos dessa prisão,
ampliando nosso círculo de compaixão,
para que ele abranja todos os seres vivos e toda a natureza em sua beleza.
Poderá ser que ninguém consiga atingir plenamente esse objetivo,
mas lutar pela sua realização
já é por si só parte de nossa liberação e
o alicerce de nossa segurança interior.

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Um agradecimento em especial à amiga, Maria Alice Pereira Moura e Claro, sem a qual o mestrado não teria ocorrido.

O companheirismo, dedicação e prontidão do sempre e eterno amigo Othon Mäder Ribas, bem como a compreensão e atenção de sua família, Dorothéa, Carolina, Denise e Felipe.

A amizade sem fronteiras de Eduardo Mário Camargo Filho (Dudu), a cooperação de Eliana Ribas Bassetti, a persistência de Sergio Leoni Filho, aos ensinamentos de Maurício Kuehne Júnior, a abertura e disposição de Paulo Fernando Checoli, e a todos os colegas de mestrado que compartilharam deste momento especial da minha vida.

Registra-se ainda, às pessoas e instituições, abaixo nomeadas que, de algum modo, colaboraram para a realização deste trabalho:

- ✓ A Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-PR), pela compreensão das ausências enquanto Diretora de Marketing;
- ✓ Ao Centro Universitário Positivo (UnicenP), pelo incentivo e por possibilitar o aprimoramento profissional e acadêmico através das liberações;
- ✓ À Empresa Gama pela receptividade e colaboração no desenvolvimento da pesquisa;
- ✓ À Professora Doutora Angelise Valladares Monteiro, pela orientação, dedicação, tolerância, cumplicidade, apoio e amizade demonstrados em todos os momentos.
- ✓ Ao Professor Doutor Néelson Colossi, pelas valiosas sugestões a este trabalho;
- ✓ À minha mãe, pela fiel torcida à minha vida...

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	v
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE TABELAS	xi
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
1. INTRODUÇÃO	01
1.1 Objetivos	06
1.2 Justificativa	06
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	12
2.1 Valores	16
2.1.1 Valores Organizacionais	22
2.1.2 Hierarquia de Valores Organizacionais	24
2.1.3 Escala de Valores Organizacionais	26
2.2 Recursos Humanos	28
2.2.1 Histórico	29
2.2.2 Subsistemas de Recursos Humanos	35
2.2.3 Políticas de Recursos Humanos	38

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
3.1 Caracterização da Pesquisa	42
3.2 Perguntas de Pesquisa	47
3.3 Definição de Termos e Categorias Analíticas	48
3.4 Delimitação do Estudo	51
3.5 Modelo de Análise	53
3.6 Coleta e Análise de Dados	56
3.7 Limitações da Pesquisa	57
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	60
4.1 Empresa Gama	60
4.1.1 Histórico da Empresa no Brasil	65
4.1.2 Valores Organizacionais	68
4.1.3 Políticas de Recursos Humanos	78
4.2 Modelo Construído	84
4.2.1 Aplicação do Modelo Construído na Empresa Gama	84
4.2.2 Análise do Modelo Construído	88
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	91
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXO – Instrumento de Coleta de Dados	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de Cultura e suas interações	21
Figura 2 – Bases da Política de Recursos Humanos	39
Figura 3 – A constituição da Empresa Gama	61
Figura 4 – Vista aérea da Fábrica de Curitiba da Empresa Gama	66
Figura 5 – As Políticas de Recursos Humanos da Empresa Gama	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Investimentos do Grupo Gama em Pesquisa e Desenvolvimento	61
Gráfico 2 – Investimentos do Grupo Gama em todo o Mundo de 1994 a 1998	62
Gráfico 3 – Distribuição das Vendas do Grupo Gama em todo o Mundo ...	64
Gráfico 4 – Distribuição das Vendas do Grupo Gama em todo o Mundo por Área de Negócio em 1998	64
Gráfico 5 – Distribuição da Amostra por Sexo	68
Gráfico 6 – Distribuição da Amostra por Faixa Etária	69
Gráfico 7 – Distribuição da Amostra por Nível de Escolaridade	69
Gráfico 8 – Distribuição da Amostra por Tempo de Serviço	69
Gráfico 9 – Distribuição da Amostra por Tempo de Experiência em Cargos Gerenciais	70
Gráfico 10 – Indicadores do parâmetro de Produtividade	71
Gráfico 11 – Indicadores do parâmetro de Interação no Trabalho	73
Gráfico 12 – Indicadores do parâmetro de Tradição	74
Gráfico 13 – Indicadores do parâmetro de Modernização	75
Gráfico 14 – Indicadores do parâmetro de Respeito ao Funcionário	76
Gráfico 15 – Indicadores do parâmetro Interação com a Comunidade	77
Gráfico 16 – Distribuição dos Valores Organizacionais da Empresa Gama, sob a ótica do Corpo Gerencial	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As três etapas das organizações no decorrer do Século XX	15
Quadro 2 – A Evolução da Gerência de Pessoal	34
Quadro 3 – Modelo de Análise	55
Quadro 4 – Modelo Construído Aplicado	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Informações Gerais do Grupo Gama no Mundo	66
Tabela 2 – Distribuição da Amostra por Sexo	68
Tabela 3 – Distribuição da Amostra por Faixa Etária	69
Tabela 4 – Distribuição da Amostra por Escolaridade	69
Tabela 5 – Distribuição da Amostra por Tempo de Empresa	69
Tabela 6 – Distribuição da Amostra por Experiência Gerencial	70
Tabela 7 – Teste Kruskal-Wallis	70

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é verificar se existe congruência entre os valores organizacionais compartilhados pelo corpo gerencial e as políticas de recursos humanos praticadas na Empresa Gama. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso. A amostra envolvida foi formada por integrantes do corpo gerencial, dos níveis estratégico, tático e operacional. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias, por meio de questionários, entrevistas semi-estruturadas e análise documental. A análise de dados foi realizada de maneira descritiva-interpretativa, correspondendo à abordagem predominantemente qualitativa. Objetivando uma maior consistência na formatação das informações, bem como na pesquisa dos dados, elaborou-se um modelo de análise o qual propicia uma visão interativa entre os valores organizacionais e as políticas de recursos humanos. Incluiu-se ainda um novo parâmetro para aferição de valores, o parâmetro interação com a comunidade, bem como, um novo processo de recursos humanos, o subsistema comprometimento. Os resultados do presente estudo revelaram o pequeno grau de congruência entre os valores e políticas, apresentando em contrapartida a interligação das políticas de recursos humanos com as metas estipuladas pela organização. Já os valores apresentaram um nível significativo de dispersão, onde conclui-se que a ambiência externa – o caos permanente da mudança – está provocando reflexos profundos na ambiência interna, o que leva as pessoas a se questionarem quanto aos valores essenciais da organização. Nestes termos, conclui-se que os valores organizacionais encontram-se em mutação e que as políticas de recursos humanos, face ao cenário, agrega-se com o planejamento estratégico da organização.

ABSTRACT

The objective of this research is to verify if there is an affinity between the organizational values shared by management and the human resources policies used in the Gama Company. The system that characterizes this research is the case study research. The sample involved was created by the integrants of the Management Committee: Strategic, Tactic and Operational levels. The data was obtained from primaries and secondaries sources, through questionnaires, semi-structured interviews, and documental analysis. The analysis of the data was done in a descriptive and interpretative manner, corresponding an approach predominantly qualitative. It was created a modal of analyses that provides one interactive vision between the organizational values and the human resources policies. Focusing in a greater consistency in the ordering of the information, as well as in the research of the data. To implement it, was identified the organizational values through the Tamoyo and Gondim's scale of values. And it was used the process of human resources utilized by Chiavenato. Yet it was included a new parameter to measure the values, the parameter interaction with the community, as well as a new process of human resources – commitment. The results of the present study showed a small degree of affinity between the values and policies. However, it demonstrated an interconnection of human resources policies with the goals stipulated by the organization. The values presented a significant level of spreadness, were it was concluded that the external environment – the permanent chaos of change – it is inducing deep reflexes in the internal environment. That takes the people to question themselves about the essential values of the organization. On this terms, it's concluded that the organizational values find themselves in mutation and that the human resources policies, face the scenery, added itself to the strategic planning of the organization.

1. INTRODUÇÃO

A partir dos estudos da origem e evolução dos sistemas vivos, tornou-se visível o ponto de colisão e conflito entre a ciência e a religião. Ou, ainda, entre duas formas diferentes de se entender a natureza. Antes, era lugar comum considerar a vida como a manifestação mais óbvia da sabedoria e do poder da divindade, uma vez que parecia representar o ápice do plano universal de Deus. Por exemplo, todas as formas vivas costumavam fazer sentido como o resultado visível dos desígnios da suprema mente de um grande arquiteto.

A ciência trouxe uma nova concepção de mundo, valorando a adaptação e sobrevivência do ser humano mais apto. Alterando desta forma, o paradigma vigente, o que resultou em um profundo abalo na mentalidade humana: a ciência mudou a perspectiva que o homem tinha de si mesmo e do universo, e de sua relação para com este.

A vida continua a ser considerada um fenômeno intrigante, mas a autoria de tal milagre foi transferida, de Deus para um complexo jogo de forças determinísticas. E, em última análise, regidas pelo acaso, que combinando elementos casualmente apropriados em ambientes igualmente propícios, teria, de modo aleatório, possibilitado a eclosão da imensa e rica variedade de formas vivas que nos cercam e encantam.

Como tudo o mais no mundo, a revolução de crenças e valores trouxe coisas boas e outras nem tanto. E, de igual forma, demonstrou um certo limite de aplicabilidade e de exatidão - embora, em linhas gerais, a evolução

seja um fato inquestionável. A visão de mundo mecanicista que se construiu ao redor e a pretexto da evolução tem evidenciado um lado negro e, em última instância, nocivo à própria sobrevivência da vida no planeta.

Vários autores concordam em afirmar que o trabalho de Francis Bacon representou um marco histórico na fundamentação e instrumentalização da forma de fazer ciência. O ser humano passa a ser encarado como uma tabula rasa na qual são impressos os dados do real, o que evidencia que o conhecimento é adquirido através da mediação dos sentidos (Haguette, 1997).

A retomada dos estudos acerca dos valores do ser humano tem sido a tônica neste final de milênio. Tópicos como a razão e intuição, voltam a ser analisados e enumerados, agora em um contexto mais pragmático. Os valores pessoais são questionados, com vista à compreensão maior da participação do homem em sua existência. A natureza humana passou a ser, um todo que se compõe de processo, disposição, experiência interior e exterior, os quais se integra no ato de conhecer e saber (Barros e Souza, 2000).

Sobre o assunto Schein (1992), reforça o interesse e necessidade de se compreender a cultura das organizações e, por conseguinte, o homem e seus valores. Objetiva-se com isso, tornar as empresas mais eficazes num mundo globalizado. O reflexo dessa nova consciência pode ser percebido na preocupação das organizações em informar, e até mesmo compartilhar, os seus valores organizacionais. Muitas têm se voltado para a compreensão deste processo e sua interferência na produtividade e qualidade de seus membros.

Desde a era neoclássica a organização tem sido vista como um sistema cooperativo, que, por sua vez, é um complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais. Entre estes componentes, existe uma relação sistemática e específica em razão da cooperação de duas ou mais pessoas que visam a um determinado fim. Ou seja, a organização vem a ser uma coletividade especializada na produção de um determinado bem ou serviço (Etzioni, 1973; Srour, 1998).

Por definição, não pode haver organização sem pessoas, tornando-se indispensável à disposição das mesmas em contribuir com esforços para o sistema cooperativo. Essa disposição para cooperar, por sua vez, não pode desenvolver-se sem um objetivo de cooperação, para que se conheçam os esforços que se exigem dos indivíduos e, quais as satisfações que estes devem aguardar.

A posição de cada membro, dentro do grupo, depende de sua relação com os outros, dos sentimentos deste para com ele e a interação em si. Além das relações entre indivíduos dentro do grupo, existe a relação entre grupos. As redes de orientações compartilhadas correspondem ao sistema de crenças que serve como referência para a conduta humana (Mailhiot, 1981).

Durante as interações sociais aparecem, por um lado, noções de como as pessoas devem agir e quais os objetivos a serem alcançados. Isto acontece quando existem valores comuns que se cristalizaram e que governam as finalidades pelos quais os homens lutam, seus ideais e suas idéias, do que seja desejável.

Por outro lado, desenvolvem-se normas sociais, isto é, expectativas de toda a coletividade a respeito da forma das pessoas se comportarem e o uso de sanções sociais para desencorajar a violação das normas. São regras de conduta socialmente aceitas e sancionadas, que variam de princípios morais a costumes ou cultura popular. Portanto, os valores definem as finalidades da conduta humana e as normas diferenciam os comportamentos legítimos e ilegítimos para se chegar às finalidades.

O ser humano não vive só, mas em contínua interação com seus semelhantes. As organizações significam para as pessoas um meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objetivos pessoais, os quais não poderiam ser alcançados através do esforço individual. Por outro lado, as organizações são constituídas de pessoas.

A moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e, paralelamente como importantes recursos organizacionais, quebrando o paradigma de que pessoas são meros recursos de produção. Desta forma, se as organizações são compostas de pessoas, o estudo das pessoas, constitui a unidade básica para o estudo das organizações e, principalmente da área de recursos humanos.

Pode-se inferir que se a organização consiste em atos padronizados e motivados dos seres humanos, sua sobrevivência dependerá das práticas compartilhadas pelas pessoas no trabalho. Em conseqüência, o executivo de recursos humanos deve ser consciente das restrições culturais nos tipos de alternativas que eles podem considerar, nos tipos de relacionamentos que

podem encorajar e nos tipos de ajudas que podem oferecer.

Como destaca Ulrich (1997), Monteiro e Fonseca (1996), mudanças planejadas a partir de novas tecnologias de gestão, devem ser consistentes com as culturas existentes, ou revistas com as mudanças apropriadas nos símbolos, modelos, linguagem, valores, estruturas e estórias. Ambas as estratégias exigem sensibilidade para as realidades culturais.

A administração de recursos humanos, em consequência, reveste-se de outro sentido, tornando-se o "canal que materializa a consistência interna da cultura" (Freitas, 1991, p.92). E, não mais a área cartorial de um departamento de pessoal, preocupado exclusivamente com as rotinas trabalhistas. Em função desta transformação de visão, acrescida da racionalidade organizacional, da filosofia e da cultura organizacional, emergem as políticas. As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pressupõe lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais.

Com esse novo entendimento, torna-se fundamental observar na execução das políticas empresariais, o embasamento junto aos seus valores organizacionais. E, num segundo estágio, quando da elaboração das políticas específicas a observância da continuidade de linhas.

A partir desses referenciais, com vista a um melhor entendimento dessas questões, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Existe congruência entre os valores organizacionais compartilhados pelo corpo gerencial e as políticas de recursos humanos praticadas na Empresa Gama?

1.1 Objetivos

O presente trabalho tem por objetivo geral verificar se existe congruência entre os valores organizacionais e as políticas de recursos humanos praticadas, sob a ótica do corpo gerencial da Empresa Gama.

Com base na pergunta de pesquisa formulada, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Elaborar o histórico da organização e a caracterização do setor de atuação;
- Identificar os valores compartilhados pelo corpo gerencial da organização;
- Identificar as políticas de recursos humanos implementados pela empresa;
- Estabelecer as relações de congruência entre os valores organizacionais e as políticas de recursos humanos implementadas pela empresa;
- Relacionar propostas de alternativas de melhoria, oriundas da análise do resultado da pesquisa.

1.2 Justificativa

A ênfase na pesquisa científica, no campo da biologia, está em isolar

e classificar os denominados constituintes fundamentais dos sistemas vivos, ou seja, em descobrir quais as moléculas, e sua composição, responsáveis pela manutenção e/ou ação dos processos biológicos. Pretende-se com isso ter uma visão compreensiva e aprofundada do que seja a vida. No final das contas, o que se descobre é que, enquanto aprofundamos o conhecimento das estruturas microscópicas que constituem a base biofísica e bioquímica das células, perde-se a visão de relação ou a visão de conjunto da vida em si em suas manifestações dinâmicas. Cria-se uma ilusão de que a superespecialização linear aumenta o conjunto geral do conhecimento. Enquanto o que se consegue obter é um aumento do conjunto de detalhes de um determinado aspecto da vida. Pouco se faz para se ter uma idéia de relação funcional das partes com o todo.

Diante da aproximação de um futuro imediato, o século XXI, a visão fragmentada não tem espaço, redefine-se a imagem do homem máquina esmagado pelas engrenagens da economia industrial, para a imagem do homem-integral. Onde a valorização e a realização do indivíduo como ser humano é a ênfase para a economia emergente — bioeconomia, em substituição a economia da informação. Sob um prisma global, desperta-se a consciência de que quem efetivamente faz as empresas, são os homens; e a qualidade de vida, transcende a qualidade total.

Dentro desta nova ótica, a empresa de classe mundial, redefine um sentido humano de valores, onde o trabalho é acrescido de significado, de desenvolvimento e crescimento pessoal. Onde se garante espaço para a

invenção e a descoberta de novas alternativas; para a crítica e a flexibilidade; para o pensar e a livre iniciativa; para a criatividade e a expansão do indivíduo; e, a conseqüente evolução do próprio sistema.

Inseridas num mundo de mutações extremamente rápidas, onde a cada momento surgem novas perspectivas, novos desafios, modificando teorias tradicionais e exigindo soluções inovadoras, as organizações vêm em sua área de recursos humanos a interface entre a ambiência externa e interna com o ser humano.

Jack Welch, Presidente do Grupo da General Eletric, considerado por inúmeros autores, consultores e executivos como - *the leader of milenium* -, em entrevista a Warren Bennis, sumariza suas idéias no que tange a valores e pessoas. Para ele, existem 4 (quatro) categorias de líderes, os que geram resultados e cumprem compromissos; os sem os valores e sem resultados; os que partilham os valores, mas não geram resultados e os que trazem resultados, mas não possuem os valores (Tichy e Sherman, 1993).

Com base nesta divisão, Jack Welch aproveitou na empresa apenas duas categorias, os que apresentavam resultados e valores, e os que partilhavam os valores, mas não traziam resultado. Com base nesta concepção, na década de 70 ele demitiu 150 mil empregados de um total de 425 mil, e a empresa faturava U\$ 25 bilhões por ano. Já na década de 90, percebe-se o resultado dessa operação, a empresa compõe-se de 275 mil funcionários e fatura U\$ 60 bilhões/ano. Isto é reflexo de sua visão, onde as molas propulsoras da organização são as pessoas conectadas com a visão e os valores

organizacionais.

As ações de Jack Welch estimularam o desenvolvimento de um estudo que contemplasse a complexidade dos valores no processo produtivo de uma área específica. Após algumas conjunturas, optou-se, num pensamento mais estratégico, em avaliar a congruência dos valores organizacionais com as políticas implementadas, por meio de um estudo de caso. E, para tal, aprofundou-se nos conceitos de cultura organizacional, visto este tópico contemplar todas as subjacências do estudo em referência.

Acredita-se ser este um assunto de fundamental importância, para um mundo globalizado, onde a competição acirrada gera modelos de gestão que apresentem resultados eficazes. Em adição, vincula-se a preocupação da comunidade em resgatar os valores intrínsecos da vida.

A busca de significado, um dos motivos pelo qual as pessoas deixam uma organização após terem atingido um nível de suficiência econômica é que desejam ir para algum lugar onde possam utilizar seus conhecimentos e talentos e fazer uma maior contribuição. As incríveis mudanças em tecnologia e a própria globalização têm criado enorme confusão.

Para que se possa compreender a extensão da dialética, é preciso que se afiem as habilidades de antecipação e se exercite a imaginação criativa. Mas o porte das organizações limita a criatividade. As corporações são responsáveis perante os acionistas ou perante a comunidade, os trabalhadores e fornecedores, buscando o equilíbrio das necessidades de todos os envolvidos.

Trabalhadores vêem as declarações de visão emolduradas em lindas placas de acrílico em suas paredes. A maioria das declarações de visão e valores fala de como as empresas apóiam a diversidade multicultural na força de trabalho, entretanto, muitas organizações ainda são incrivelmente preconceituosas em relação a minorias e mulheres (Bennis, 1998).

Acredita-se que as organizações e as personalidades sejam unidades distintas que possuem as suas próprias leis. Entretanto, também se acredita que partes importantes da existência de uma unidade dependam da conexão que possuam com a da outra unidade. Ninguém pode compreender plenamente o indivíduo sem compreender a organização na qual ele está inserido e vice-versa (Argyris, 1966).

Com o intuito de poder compreender de forma holística todos os mecanismos que envolvem as duas variáveis tratadas neste estudo, busca-se na literatura da administração científica as propriedades da organização formal; na literatura da psicologia clínica, a compreensão do conceito de personalidade; e, na literatura da antropologia e sociologia, a utilização do termo cultura.

Neste primeiro capítulo contextualizou-se, a temática a ser explorada neste trabalho, o problema de pesquisa e os objetivos que se pretende alcançar, como também os argumentos que justificam a sua realização. Para tal, apresentase o cenário em que o tema está inserido, de forma que, ao término do mesmo, seja possível compreender a ambiência interna e externa em que o trabalho encontra-se alicerçado.

O segundo capítulo é reservado a fundamentação teórico-empírica,

no qual é abordada a base conceitual utilizada para o desenvolvimento do estudo. Foram consideradas as variáveis: valores organizacionais e políticas de recursos humanos. São delineadas, as características históricas que intercederam no comportamento do ser humano. Visa-se assim, propiciar uma análise dos fatos de forma interligada, possibilitando uma visão sistêmica da evolução da área de recursos humanos e, a respectiva cultura organizacional predominante.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos norteadores desta pesquisa, explicitados através da caracterização do estudo, das perguntas de pesquisa, das definições dos termos e das categorias analíticas, da delimitação do estudo, do modelo de análise construído, dos métodos adotados para a coleta e análise de dados, encerrando-se com as limitações relativas à execução de um trabalho teórico-empírico.

O quarto capítulo refere-se à apresentação e a análise dos dados obtidos, ressaltando-se o histórico da empresa, justificando o porque da sua escolha, bem como explicita as variáveis contempladas na pesquisa teórico-empírica, para a realidade organizacional em que está inserida. A partir da aplicação do modelo construído, realiza-se a análise dos dados, numa tentativa de buscar a resposta da pergunta de pesquisa elaborada.

No quinto e último capítulo, são registradas as conclusões e as recomendações para a realização de futuros estudos sobre a temática explorada no presente trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O modelo industrial de trabalho, da forma como foi desenhado pelo paradigma da administração científica, instituiu uma relação entre o ser humano e o trabalho que dificultou a utilização de seu potencial de atividade laboriosa na realização de sua condição ontológica. E é esse modelo que gerou uma revolução profunda e generalizada da era moderna (Malvezzi, 1999).

Aprofundar-se na compreensão das relações do capital intelectual com a organização através de uma base conceitual, consiste no objetivo central deste capítulo. Para tal foram consideradas as variáveis: valores e políticas de recursos humanos. Todavia, é de fundamental importância destacar as premissas da administração científica, visto que seus reflexos são encontrados nas organizações, neste fim de milênio, ou seja, 90 anos depois.

O modelo industrial neutralizou a potencialidade humana de programar e realizar seu próprio destino. As possibilidades de escolha foram dificultadas através da imposição de tarefas e carreiras; os acessos aos meios de realização foram controlados pelo próprio controle sobre o corpo e o tempo do funcionário, pelo enfraquecimento do poder de barganha, e pela desarticulação das possibilidades de emprego. As três condições ontologicamente essenciais da relação homem-trabalho foram aniquiladas visto ter-se desconsiderado o trabalhador como sujeito (sua condição metafísica), desequilibrou suas relações de reciprocidade com a natureza e enfraqueceu suas possibilidades de controle sobre a satisfação de suas próprias necessidades (Malvezzi, 1999).

A gestão empresarial viveu uma longa história de significativas metamorfoses. A era da industrialização clássica cobriu o período entre 1900 e 1950, a estrutura organizacional caracterizou-se pelo formato piramidal e centralizador, departamentalização funcional, modelo burocrático, centralização das decisões no topo, estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento dos funcionários. A cultura organizacional predominante era voltada para o passado e para a conservação das tradições e valores ao longo do tempo. As pessoas eram consideradas recursos de produção, as mudanças eram relativamente lentas, suaves, progressivas, paulatinas, e previsíveis (Chiavenato, 1999).

A era da industrialização neoclássica, de acordo com o autor, teve início no final da 2ª. Guerra Mundial. Cabe ressaltar que foi quando o mundo começou a mudar com maior intensidade. As mudanças passaram a ser mais rápidas, intensas e pouco previsíveis. A competição entre as empresas acentuou-se, surgindo a estrutura matricial. A cultura organizacional deixou de privilegiar as tradições passadas e passou a concentrar-se no presente, enquanto o conservantismo cedeu lugar à inovação. As pessoas passaram a ser vistas como recursos vivos.

Ainda na visão do autor, a era da informação teve seu início por volta dos anos 90. Suas principais características são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas, inesperadas. A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundo, a competitividade tornou-se mais intensa entre as organizações, e os processos organizacionais tornaram-se mais importantes do

que os órgãos que constituem a organização. O emprego começou a imigrar do setor industrial para o setor de serviços, o trabalho manual foi substituído pelo trabalho mental. As pessoas — e seus conhecimentos e habilidades mentais — passaram a ser a principal base da nova organização. As mudanças passaram a ser rápidas, sem continuidade com o passado, trazendo um contexto ambiental de turbulência e de imprevisibilidade.

Observa-se que somente na década de 90 as pessoas deixaram de ser simples recursos (humanos) organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, personalidade, aspirações, e percepções. A análise dos fatos de forma interligada, possibilitando uma visão sistêmica da evolução da área de recursos humanos e, a respectiva cultura organizacional predominante, pode ser observada no Quadro 1, a seguir.

Em face de evolução da gestão de empresas do paradigma da administração científica para o paradigma do trabalho mais autônomo, sinaliza-se que o indivíduo está mais próximo de ser reconhecido dentro da empresa, como sujeito ativo de sua vida. Desta forma, acredita-se que a empresa deverá investir mais na carreira, não entendida como ascensão na escala de poder, porque os níveis hierárquicos estão diminuindo, mas na estimulação da identidade profissional, que é o capital que o funcionário dispõe para negociar a sua inserção no mundo do trabalho. Dessa forma, ajudar as pessoas a construir seu próprio projeto profissional é ajudar a construir o projeto da própria empresa.

Quadro 1 - As três etapas das organizações no decorrer do século XX

	Industrialização clássica	Industrialização neoclássica	Era da informação
Período	1900 - 1950	1950 - 1990	Após 1990
Estrutura Organizacional Predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	Matricial enfatizando departamentalização por produtos/ serviços ou unidades estratégicas.	Fluída e flexível, totalmente descentralizada, redes de equipes multifuncionais.
Cultura Organizacional	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor à experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
Ambiente Organizacional	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
Modo de lidar com as pessoas	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos dotados de inteligência e habilidade e que devem ser impulsionados.
Denominação	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas

Fonte: Chiavenato (1999, p.23)

2.1. Valores

Na tentativa de compreender as organizações, utiliza-se conceito de outrem, cujas definições são importantes porque influenciam na forma como se encara o fenômeno por eles referidos. Desta forma, para que o presente estudo esteja alicerçado em bases sólidas, buscou-se os conceitos em suas origens, e para tal, antes de abordar especificamente os valores organizacionais, introduziu-se definições de cultura visando à busca de uma visão sistêmica.

Em 1871, Edward B. Tylor, um dos primeiros antropólogos, inicializou o termo 'cultura' na língua inglesa. Ele define a palavra como referência para todo este complexo que inclui conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes e outras aptidões e hábitos adquiridos por um homem como membro de uma sociedade (Brown, 1995).

Sob a ótica da antropologia, Strauss (1975), aplica o conceito de Tylor de cultura, para definir a etnologia. Cabe salientar que a etnografia e a etnologia desabrocharam, no curso dos últimos trinta anos, num prodigioso desenvolvimento de estudos teóricos descritivos. De acordo com o autor, a etnografia consiste na observação e análise de grupos humanos considerados em sua particularidade, visando a reconstituição, tão fiel quanto possível, da vida de cada um deles. Ao passo que a etnologia utiliza modo comparativo, os documentos apresentados pelo etnógrafo.

Desde o século XIX, os antropólogos têm elaborado e redefinido a concepção original de Tylor para a cultura. Na antropologia contemporânea, na opinião de Brown (1995), Clifford Geertz apresenta uma contribuição

significativa sobre a evolução do interesse na cultura organizacional. Este sugeriu que os estudos de cultura deveriam ser focados nos pontos de vista dos nativos, isto é, o que o povo que viveu na cultura considera ser significativo sobre a maneira como eles viviam.

O termo cultura vem sendo literalmente definido de várias formas diferentes. De fato, ao longo dos anos cinqüenta, os antropólogos Kroeber e Kluckhohn, isolaram 164 diferentes definições de cultura. Já no final do século vinte, existem quase certamente muitas mais definições de cultura organizacional, tanto quanto existiram de cultura na década de cinqüenta.

No campo da administração a cultura obteve destaque, na década de 80, em virtude do milagre japonês. As empresas japonesas pareciam fazer as mesmas coisas de maneira diferente das americanas e, ao mesmo tempo imitando a sua tecnologia. Desta forma, através da sobreposição de atitudes, têm-se levantado as diferenças entre as duas sociedades e, o Japão aparece como mais homogêneo, com uma visão holística e ênfase no coletivo (Mintzberg *et al.*, 2000; Freitas, 1991).

A ótica de que a cultura surgiu como um contra ataque aos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente, enfatizando as idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar é compartilhada pelos autores Freitas (1991) e Alvesson (1987). Afirmam ainda que a cultura organizacional vem a ser um poderoso mecanismo de controle, com o objetivo de conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, introjetando uma imagem positiva dela, onde

todos são iguais, escamoteando as diferenças e conflitos inerentes a um sistema que guarda um antagonismo e anulando a reflexão.

O nascimento de uma cultura em uma organização é processual. A empresa não nasce com uma cultura, ela vai sendo construída ao longo do tempo, através do grupo de pessoas que constitui a organização. Este grupo de pessoas realiza transações com o meio ambiente e constrói estruturas internas para responder tais interações. Com isso, cria para a empresa uma identidade, estabelecendo uma maneira particular de agir e interagir, que torna a organização reconhecível interna e externamente (Tavares, 1993).

Ao analisar as definições de cultura organizacional, percebe-se a existência de uma distinção fundamental entre aqueles que pensam a cultura como uma metáfora, e aqueles que a vêem como uma entidade objetiva, ou seja, como uma variável. A idéia que cultura é somente a última no todo de uma série de metáforas para ser desenvolvida para a compreensão de como as organizações trabalham, foi abordado por Morgan (1995).

Na opinião do autor, a organização é em si mesma um fenômeno cultural, o qual varia em consonância com o estágio de desenvolvimento da sociedade em que está inserida. Contempla também, a variação da cultura de uma sociedade para outra, o que possibilita a compreensão das variações nacionais nas organizações em diferentes países.

Muitos escritores têm, todavia, escolhido pensar que cultura é uma entidade objetiva. De acordo com Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo (1982), uma organização é, quase literalmente, uma cultura, e todas as características da

organização incluindo o seu sistema, políticas, procedimentos e processos, são elementos da sua cultura de vida.

Enquanto existe uma intelectual e coerente posição, muitos teóricos resistem a esta visão, porque se tudo é cultura, então não é possível usar o conceito para um esqueleto de explicações casuais de outros aspectos das atividades organizacionais. De fato, a idéia que organizações são culturas é quase indistintamente oriundas de visões onde a cultura é mais bem interpretada como uma metáfora para entender as organizações.

Em contraste, outros autores, assim como Schein (1992), têm sugerido que cultura é a melhor idéia de um grupo de fundamentos psicológicos (os quais ele chama de 'conceitos básicos'), que os membros de uma organização possuem, e como os conduzem a pensar e agir de certas maneiras. Enquanto a visão que a cultura é essencialmente um fenômeno cognitivo o qual reside na psicologia da organização, muitos teóricos, reconhecem que os padrões de comportamento são igualmente importantes.

Um grande número de diferentes aspectos ou elementos da cultura organizacional geralmente tem sido identificado por teóricos, incluindo: artefatos; linguagem na forma de metáforas, estórias, mitos e lendas; comportamentos padrões na forma de ritos, rituais, cerimônias e celebrações; normas de comportamento; heróis; símbolos e ações simbólicas; credos, valores e atitudes; código de ética; conceitos básicos; e história. Apesar dessas categorias de pensamentos e eventos, são freqüentemente descritos, como se eles fossem de classes distintas, isto é importante para observar que existe uma

sobreposição entre eles.

A cultura precisa ser analisada a partir de seus pressupostos básicos, valores e artefatos. É preciso analisar também, como os pressupostos básicos são compartilhados pelos membros e como se encaixam num modelo cultural. O conceito apresentado por Schein (1992), demonstra a preocupação com a força de um dos elementos da cultura organizacional, os pressupostos subjacentes. Sendo inconscientes estes pressupostos determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam, porque se comportam de determinada maneira e, porque certos valores são definidos.

Por exemplo, alguns pesquisadores consideram linguagem e comportamentos semelhantes para serem formas de artefatos, enquanto os conceitos básicos podem ser uma idéia de configurações particulares de crenças e valores. Para minimizar estes recursos potenciais de confusão e impor alguma ordem na complexidade da pesquisa da cultura, autores têm procurado construir estes elementos de cultura dentro de vários modelos.

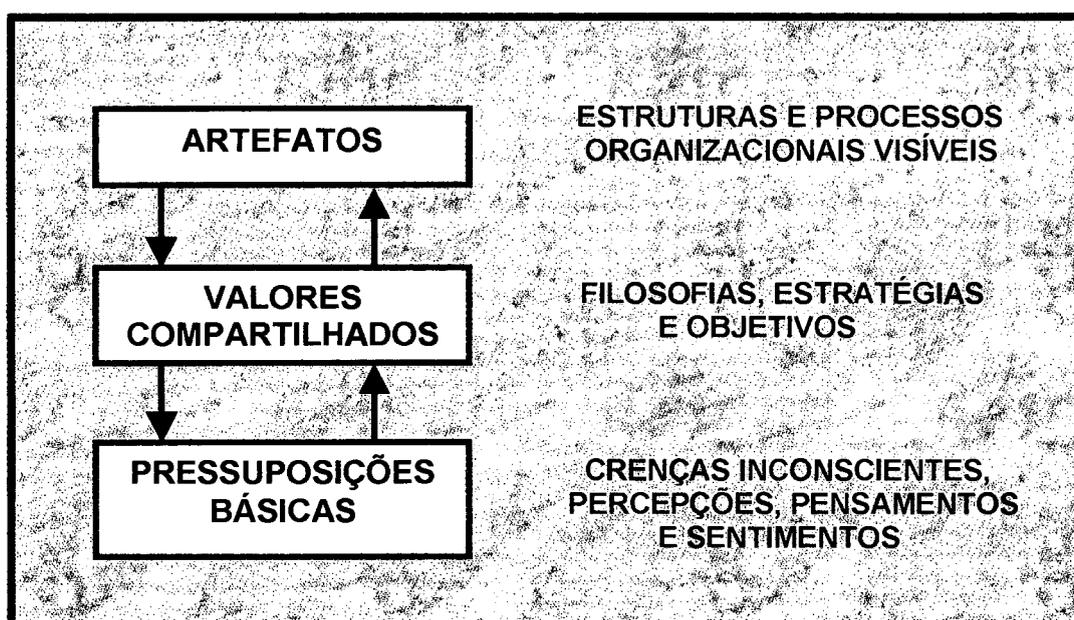
O ponto de convergência das definições encontradas para a cultura organizacional reside na questão dos valores, que aparecem em quase todas as definições como elementos fundamentais de identificação e da manifestação da cultura de uma organização.

Weber (1997), ao estudar a objetividade do conhecimento nas ciências sociais afirma categoricamente que “o conceito de cultura é o conceito de valor” (p.92). Assim, a realidade empírica é cultura na medida em que relacionamos a idéias de valor. Ele pressupõe que a cultura abrange aqueles

componentes da realidade que através dessa relação tornam-se significativos.

A Figura 1 apresenta a abordagem de Schein (1992), quando da análise da cultura através de níveis, onde o termo refere-se à profundidade com que o fenômeno é visível para a observação.

Figura 1 – Níveis de cultura e suas interações



Artefatos constituem o primeiro nível da cultura, onde se incluem todos os fenômenos que podem ser visto, ouvido e sentido, quando um novo grupo depara-se com uma cultura não familiar. É o nível mais superficial, visível e perceptível. Incluem os produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização.

Valores compartilhados constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e, que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Qualquer coisa

proposta, somente pode ter o status de valor compartilhado, se for proveniente do ponto de vista do grupo.

Pressuposições básicas constituem o nível mais íntimo, profundo e oculto da cultura organizacional. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes nas quais as pessoas acreditam.

Sendo assim, pode-se afirmar que valores são parte da subestrutura cognitiva da cultura organizacional. Eles estão intimamente conectados com moral e código de ética, e determinam o que as pessoas pensam que deveria ser feito. Indivíduos e organizações com valores de honestidade, integridade e abertura, consideram que eles (e outros) deveriam agir honestamente, abertamente e, com integridade porque isto é a coisa certa para ser feita.

2.1.1 Valores organizacionais

Segundo Katz e Kahn (1987), a organização é composta por papéis, normas e valores. As interações desses três elementos definem e orientam o funcionamento da empresa. Os papéis definem as formas de comportamento, as normas são as exigências do como fazer, e os valores são as aspirações ideológicas.

Os valores têm sido objeto de pouca pesquisa empírica. Quando se aborda o tema, normalmente limita-se aos valores individuais dos componentes

da organização e não, aos valores organizacionais em si. Acredita-se que tal fato prende-se a falta de instrumentos adequados para avaliar a percepção dos valores organizacionais (Tamoyo e Gondim, 1996).

As organizações precisam continuamente agregar valor ao que fazem objetivando tornarem-se competitivas. Sendo assim, valores podem ser definidos como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, de acordo com os tipos de estrutura ou, a modelos de comportamento desejáveis. Sob a ótica cognitiva, pode-se dizer que valores são crenças existentes na empresa, ou seja, formas de conhecer a realidade organizacional. Nem toda crença constitui um valor, somente aquelas que são enfatizadas.

Nelson e Loureiro (1996, p.23) definem valores como “afirmações gerais sobre o que é desejável e indesejável”. Por serem gerais, podem ser usados para uma grande variedade de situações diferentes, diminuindo a exigência de muitas normas e regras. Quando os membros de uma organização assimilam os valores organizacionais, passam a agir de acordo com ele, o que permite maior autonomia e simplificação.

Assim como Katz e Kahn (1987) consideraram que a organização somente continuará existindo se a cultura evocar as motivações e comportamentos necessários, as organizações bem sucedidas têm, nos seus valores compartilhados, uma fonte de força. Isto porque, os membros destas organizações percebem-se fazendo parte de algo maior, mais especial e grandioso, quando avaliam que os valores e objetivos organizacionais podem levá-lo a atingir seus próprios objetivos (Freitas, 1991; Dollins e Porras, 1995).

As normas da organização estão enraizadas nos valores e podem ser consideradas como operacionalização dos valores organizacionais. Os valores estão além das próprias normas e constituem uma espécie de ideologia. Eles constituem a expressão de desejos e interesses de alguém, que se tornam metas mais ou menos conscientes da empresa. Têm como função, guiar comportamentos e delimitar formas de agir, pensar e sentir, influenciando em consequência, a maneira como o indivíduo julga o comportamento dos demais membros da organização.

Tanto os valores individuais, como os valores organizacionais, podem ser classificados em valores terminais — aqueles que expressam as metas relativas a tipos de estrutura, e os valores instrumentais — referem aos modelos desejáveis de comportamento organizacional. Todavia, os valores organizacionais não devem ser confundidos com os valores pessoais dos membros da organização. Os valores organizacionais consistem naqueles que são percebidos pelos empregados como efetivamente característicos da organização. Ou seja, referem-se a crenças e princípios que norteiam a vida na organização (Tamoyo e Gondim, 1996).

2.1.2 Hierarquia de Valores Organizacionais

A classificação ordenada de valores através de um *continuum* de importância pode-se chamar de sistema de valores, ou ainda de hierarquização

dos valores. Como implicam em preferência, fazem distinção entre o que tem valor e o que não tem. Os graus na escala de valores relacionam-se com o tempo, a missão e os objetivos e o esforço da empresa para seu alcance. A especificidade e importância dos objetivos da empresa impõem uma ordem de primazia.

Os membros de uma organização são capazes de detectar os valores dominantes na organização, e que estes valores determinam o clima e a cultura dessa organização, observam Tamoyo e Gondim (1996). Por isso, os valores organizacionais são facilmente identificáveis no discurso de seus membros, quando descrevem a empresa como norteada para dar maior importância a determinados aspectos, setores ou atividades da organização. Trata-se de princípios de crenças que orientam o comportamento diário, o funcionamento e a vida da empresa, percebidos pelos seus membros.

Pesquisas recentes têm revelado que a estrutura de valores humanos está baseada nas metas perseguidas pelos indivíduos. Acreditam, por isso, que na área organizacional a multiplicidade de valores baseiam-se em alguns interesses básicos dos sistemas sociais.

Baseados na premissa que a estrutura axiológica de uma organização pode ser entendida como um sistema de valores, que determina e sustenta o clima e a cultura organizacional e na falta de instrumentos apropriados para sua avaliação, Tamayo e Gondim (1996) construíram e validaram uma escala de valores organizacionais.

2.1.3 Escala de Valores Organizacionais

A escala de valores organizacionais elaboradas por Tamoyo e Gondim (1996), é dividida em cinco fatores a saber: produtividade, eficiência e eficácia; interação no trabalho; tradição, hierarquia; modernização dos recursos materiais - inovação; e, respeito ao funcionário.

O primeiro fator é composto por nove valores e, mede a percepção que os empregados têm da prioridade dada pela empresa à eficácia e a eficiência manifestadas na produtividade e qualidade do produto. Os valores aqui trabalhados são: eficácia - fazer as tarefas de forma a atingir os objetivos esperados; eficiência - executar as tarefas da organização de forma certa; qualidade - compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços; produtividade - atenção voltada para a produção e a prestação de serviços; comprometimento - identificação com a missão da organização; planejamento - elaboração de planos para evitar improvisação; pontualidade - preocupação com o cumprimento de horários e compromissos; competência - saber executar as tarefas da organização; e, dedicação - promoção ao trabalho com afinco.

O segundo fator é composto por dez itens, e os valores que o compõem relaciona-se com a interação no trabalho. Sendo eles: abertura - promoção de clima propício às sugestões e ao diálogo; coleguismo - clima de compreensão e apoio entre os empregados; amizade - clima de relacionamento amistoso entre os empregados; cooperação - clima de ajuda mútua; criatividade - capacidade de inovar na organização; democracia - participação dos empregados nos processos decisórios; benefícios - promoção de programas

assistenciais aos empregados; flexibilidade - administração que se adapta às situações concretas; competitividade - conquistar clientes em relação à concorrência; e sociabilidade - estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho.

O fator número três é constituído por sete valores que se referem à gestão do tipo tradicional e hierárquica. São eles: tradição - preservar usos e costumes da organização; hierarquia - respeito aos níveis de autoridade; obediência - tradição de respeito às ordens; fiscalização - controle do serviço executado; supervisão - acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas; postura profissional - promover a execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização; e, organização - existência de normas claras e explícitas.

Já o quarto fator, aborda à inovação, visto os itens mais significativos, referirem-se à valorização da pesquisa e da modernização dos recursos materiais. É composto por quatro valores: incentivo à pesquisa - incentivo à pesquisa relacionada com interesses da organização; integração interorganizacional - intercâmbio com outras organizações; modernização de recursos materiais - preocupação em investir na aquisição de novos equipamentos, programas de informática e outros; e, probidade - administrar de maneira adequada o dinheiro público.

O último fator corresponde a oito valores relacionados com respeito, cuja meta é a valorização do empregado. Os valores que fazem parte desta categoria são: respeito - consideração às pessoas e opiniões; reconhecimento -

valorização do mérito na realização do trabalho; qualificação dos recursos humanos - promover a capacitação e o treinamento dos empregados; polidez - clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano; honestidade - promoção do combate à corrupção na organização; plano de carreira - preocupação com a carreira funcional dos empregados; harmonia - ambiente de relacionamento interpessoal adequado; e, justiça - imparcialidade nas decisões administrativas.

É de suma importância se ter uma escala validada para avaliar os valores organizacionais, tendo em vista que os mesmos são os componentes imprescindíveis da cultura organizacional. A escala de Tamoyo e Gondim (1996), pode ser utilizada para determinar a percepção dos empregados dos valores da empresa, ou ainda, junto com outras medidas, avaliar a cultura organizacional.

2.2 Recursos Humanos

Para os tumultuados tempos atuais, onde as mudanças são contínuas e rápidas, onde a globalização dos negócios não é mais um discurso, constata-se que a vantagem competitiva encontra-se nas pessoas, ou seja, os talentos humanos são efetivamente o grande diferencial de mercado das organizações. São as pessoas que mantêm e conservam o *status quo* já existente, sendo as responsáveis para gerar e fortalecer a inovação.

De acordo com Freitas (1991), nenhum outro setor da organização desempenha um papel tão importante, para a manutenção da cultura organizacional, quanto o setor que administra os recursos humanos. Torna-se, então, um setor estratégico para a aceitação, consolidação, manutenção e para as mudanças culturais.

2.2.1 Histórico

O campo de gerência de pessoal não apareceu de repente. Uma revisão desta evolução apresenta os esforços dos primeiros pioneiros no comando, face aos métodos proativos encontrados neste século. O traçado desta evolução pode-se perceber através do crescimento da importância do gerenciamento de pessoal.

As origens do gerenciamento de pessoal são desconhecidas. Provavelmente o primeiro habitante da caverna trabalhou com problemas de utilização de recursos humanos. Durante os milhares de anos entre Moisés e a revolução industrial, existiram poucas organizações de grande porte. Exceto pela ordem religiosa (a Igreja Católica Romana, por exemplo), ou governos (particularmente o militar), muitos trabalhos eram realizados em pequenos grupos. Ou na fazenda, ou em pequenas lojas, ou mesmo em casa, o trabalho primário unitário era a família. Existia muito pouca necessidade para um estudo formal do gerenciamento de pessoal.

A revolução industrial alterou a natureza do trabalho. O poder das máquinas e a economia de escala requisitaram um grande número de pessoas trabalhando juntas. Grandes indústrias têxteis, fábricas e minas surgiram na Inglaterra e na América do Norte. Coletivamente, pessoas eram ainda um importante recurso, mas a revolução industrial significou ótima mecanização e condições de trabalho desconfortáveis para muitos trabalhadores.

Ao final do século de 1800, uns poucos empregados reagiram para problemas humanos causados pela industrialização e, criaram o posto de assistência social. Os assistentes sociais existiam para encontrar as necessidades dos empregados e, para impedir a formação de sindicatos. Eram chamados algumas vezes, para ajudar empregados com problemas pessoais, assim como, educação, moradia e necessidades médicas (Werther e Davis, 1981).

Esses primeiros pioneiros especialistas de pessoal, também procuravam melhorar as condições de trabalho para os empregados. A emergente assistência social antes de 1900 demonstrou que as atividades de pessoal nas grandes organizações tinha tornado-se mais do que alguns gerentes operacionais do topo queriam lidar. Desta forma, a assistência social registra o aniversário da especialização de gerência de pessoal, uma distinção oriunda do dia-a-dia do supervisionamento da gerência operacional.

Em 1911, surgiu o *one best way* — princípio fundamental de Taylor, onde predominava o conceito que existia uma forma ótima de organizar. A procura da eficiência levou Taylor a dividir o trabalho em funções às quais

correspondia um conjunto de tarefas. Somente colocar a pessoa certa no lugar certo, não resolveria o problema, havia necessidade de um incentivo financeiro, desta forma o operário começou a receber por peça produzida.

Em paralelo a esta abordagem, emerge a escola da psicologia industrial, preocupada com temas como a fadiga, as curvas de aprendizagem, análise de funções e seleção. Foi conceituada como um ramo da psicologia aplicada, cujo objetivo precípua era o de efetivar uma melhor adaptação entre o homem e a sua atividade profissional (Rocha, 1997).

Outro impulso no estudo e prática da gestão de recursos humanos, foi dado pelas experiências de Elton Mayo, na Chicago Hawthorne Plant da Western Electric Company, em 1927. As experiências produzidas levaram ao resultado de que o estado psicológico dos operários afetava mais a produtividade do que a remuneração e condições físicas do trabalho na fábrica.

O estudo do trabalho, sob o ponto de vista econômico, emergiu após a 2.ª Guerra Mundial. Pontes (1998), analisa a formação de salários num mercado não organizado sindicalmente, bem como, expõem as teorias econômicas da negociação coletiva, que explica a determinação dos salários na indústria. A visão integrada das três perspectivas — relações humanas, economia do trabalho e relações coletivas de trabalho — aparece na década de 50, manifestada na terminologia de relações industriais.

Por volta de 1960, as pessoas são reconhecidas como recursos, os quais devem ser geridos em conjunto com os outros recursos da organização. Nas décadas de 70 e 80, verificou-se a fusão de conceitos da ciência da

organização com a prática da gestão de recursos humanos. Nos anos 90, surge o conceito de gestão de pessoas, o qual se baseia em três aspectos fundamentais: as pessoas como seres humanos dotados de personalidade própria, possuidores de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais; as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, como elementos impulsionadores da organização; e, as pessoas como parceiros da organização, capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso.

As pessoas constituem o principal ativo da organização, daí a necessidade de tornar as organizações conscientes e atentas aos seus talentos humanos. Percebe-se que uma organização está realmente voltada para as pessoas, quando a sua filosofia e cultura organizacional refletem essa crença (Chiavenato, 1999).

Ao analisar o Quadro 2, a seguir, ao adicionar as mudanças de paradigmas do cenário atual, percebe-se que os novos papéis da função de recursos humanos interagem sobremaneira na construção da ambiência interna. Abandona-se uma atividade operacional, burocrática de policiamento e controle, para uma visão estratégica, de parceria e compromisso.

O curto prazo e imediatismo dão lugar ao longo prazo; de órgão administrativo para um órgão consultivo. O foco que era centrado na função, passa para o negócio da organização. Desta forma, as ações deixam de ser reativas e solucionadoras de problemas, para a proatividade e prevenção.

Do operacional para o estratégico, do policiamento para a parceria,

do curto prazo para o longo prazo, do administrativo para o consultivo, do voltado à função para o voltado ao negócio, do reativo para o preventivo, do foco na atividade para o foco nas soluções, já são consideradas transições simplistas, na visão de Ulrich (1998). A área de recursos humanos deve desempenhar papéis complexos, ambíguos e até mesmo paradoxais, tendo em vista que os profissionais de RH desempenham papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos, ora polícia, ora parceiro.

A evolução da gerência de pessoal, onde fatos marcantes para a administração da área foram pontuados com o objetivo de alinhar a transformação do foco e forma de atuação da área de recursos humanos, pode ser visualizada no Quadro 2.

Quadro 2 - A evolução da gerência de pessoal

ANO	EVENTOS E DESENVOLVIMENTO
1848	É aprovada a lei da idade mínima de 12 anos para trabalhar, na Pensilvânia;
1857	129 grevistas mulheres morreram queimadas em uma tecelagem, por reivindicarem a redução de 12 para 10 horas de trabalho ao dia;
1875	American Express lança um plano de pensão;
1911	É editado o livro de Taylor: Os princípios da Administração Científica;
1917	1a. Guerra Mundial, aplicação de testes de seleção para os recrutas do exército;
1923	Telefonia e telégrafo americano estabelecem a vaga de vice-presidente de relações de pessoal;
1926	A lei do trabalho ferroviário estipula regras de relacionamento do sindicato patronal com as indústrias do segmento;
1938	Entra em vigor a lei que estabelece o salário mínimo e a hora extra, acima de 40 horas semanais; O presidente Roosevelt ordena as agências do governo a criarem o departamento de pessoal;
1939	O artigo do experimento de Hawthorne, gerência e empregado é editado;
1941	Inicia a 2a. Guerra Mundial, com poucas pessoas trabalhando na área de pessoa, responsável pelo treinamento de um grande número de trabalhadores;
1963	A lei de igualdade de pagamentos é aprovada pelo Congresso e requer que a mulher receba o mesmo que o homem, em empregos similares;
1964	A lei dos direitos civis é aprovada pelo Congresso e proíbe a discriminação na contratação baseada em raça, cor, religião, sexo ou nacionalidade;
1967	A lei coibindo a discriminação de idade na contratação é aprovada;
1972	A lei de oportunidades iguais passa no Congresso para aperfeiçoar e reforçar a lei dos direitos civis de 1964;
1976	A sociedade americana de Administração de Pessoal; e estabelecida;
1978	A lei de proibição de discriminação de grávidas, é aprovada.

Fonte: Werther Jr e Davis (1981, p.28)

Outro aspecto importante que o quadro ressalta, refere-se às heranças culturais, as quais propiciam, após análise, uma compreensão apurada do comportamento do administrador e em seqüência, da área de recursos humanos.

A visão de mundo, ou ainda, os paradigmas por estarem tão incorporados no dia-a-dia das pessoas, passa despercebido tanto a sua existência, quanto o impacto dos mesmos na percepção de mundo. Antigamente como as mudanças eram mínimas, os paradigmas eram quase imutável, ninguém os questionava. Com a era da informação, o que caracteriza este momento histórico é a altíssima e crescente velocidade de transformação, a qual reflete diretamente no comportamento das pessoas, exigindo uma postura aberta e flexível para questionamentos, visando a sobrevivência num mundo de transformação.

2.2.2 Subsistemas de Recursos Humanos

As organizações são constituídas de pessoas e, constituem para as pessoas, um meio pelo qual podem alcançar variados objetivos. Com o intuito de compreender a interação das técnicas de recursos humanos, faz-se necessário entender as bases com as quais ela atua, ou seja, as organizações e as pessoas. Não existe uma fronteira muito bem definida entre o que é e o que

não é uma organização. Por isso, optou-se pela abordagem da organização enquanto um sistema aberto.

O conceito de sistema aberto tem sua origem na biologia, baseia-se no estudo dos seres vivos e sua dependência e adaptabilidade com o meio ambiente. Ou seja, o sistema aberto descreve as ações e interações de um organismo vivo dentro de um ambiente em mutação e circundante. A abordagem de sistema aberto caracteriza um sistema que possui entradas e saídas com seu ambiente. Desta forma, a organização recebe vários insumos — entradas, transforma-os de diversas formas — processamento, e exporta os resultados na forma de produtos ou serviços — saídas. Entende-se em consequência que o sistema aberto adapta-se ao seu meio ambiente mudando a estrutura e os processos de seus componentes internos (Nóbrega, 1996).

A adaptabilidade do sistema aberto consiste num processo contínuo de aprendizado e auto-organização. Está em contínua interação com seu meio ambiente, adquirindo um estado de equilíbrio dinâmico enquanto retiver sua capacidade de transformação de energia ou trabalho. “Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças” (Chiavenato 1999, p.25).

O caráter contingencial da área de recursos humanos é explicado através de sua dependência ao ambiente, a tecnologia, a filosofia administrativa, as políticas e diretrizes vigentes na organização e, da concepção acerca do homem e de sua natureza. Sendo assim, ela não tem um fim em si mesma e sim, representa um meio de alcançar a eficácia e a eficiência através das

peçoas, permitindo condições favoráveis para que estas atinjam seus objetivos pessoais (Bergamini, 1990).

A área de recursos humanos é constituída de subsistemas interdependentes. Esses são caracterizados por cinco processos básicos: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle de pessoas. Esses cinco subsistemas formam um processo global e dinâmico, através do qual, as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitorizadas pela organização. A interação entre os subsistemas possibilita que qualquer alteração ocorrida em um deles provoca influências sobre os demais, os quais realimentarão novas influências nos outros e assim reciprocamente, gerando acomodações e ajustamentos no sistema como um todo (Chiavenato, 1997).

Os subsistemas são: subsistema de provisão de recursos humanos, o qual inclui planejamento de recursos humanos, pesquisa de mercado de mão de obra, recrutamento e seleção; subsistema de aplicação de recursos humanos envolve análise e descrição de cargos, integração ou indução, avaliação de mérito e de desempenho, movimentação de pessoal (tanto no sentido horizontal, quanto no vertical ou diagonal); subsistema de manutenção de recursos humanos, inclui remuneração, planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, registros, controle de pessoal e relações trabalhistas; subsistema de desenvolvimento de recursos humanos aborda os treinamentos e plano de desenvolvimento de pessoal; e, o subsistema de monitoração de recursos humanos, o qual finalmente inclui o banco de dados, sistemas de

informações de recursos humanos — coleta e tratamento de dados, estatísticas, registros, relatórios, mapas, demonstrativos, e, auditoria de recursos humanos (Chiavenato, 1999).

2.2.3 Políticas de Recursos Humanos

Políticas constituem-se em regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Desta forma, consideram-se as políticas como guias para a ação (Matus, 1989).

As políticas podem ser consideradas como os parâmetros ou orientações que facilitam o processo decisório. O que a difere de diretrizes, as quais consistem no conjunto das grandes orientações da empresa, ou seja, objetivos, estratégias e políticas (Ulrich, 1998).

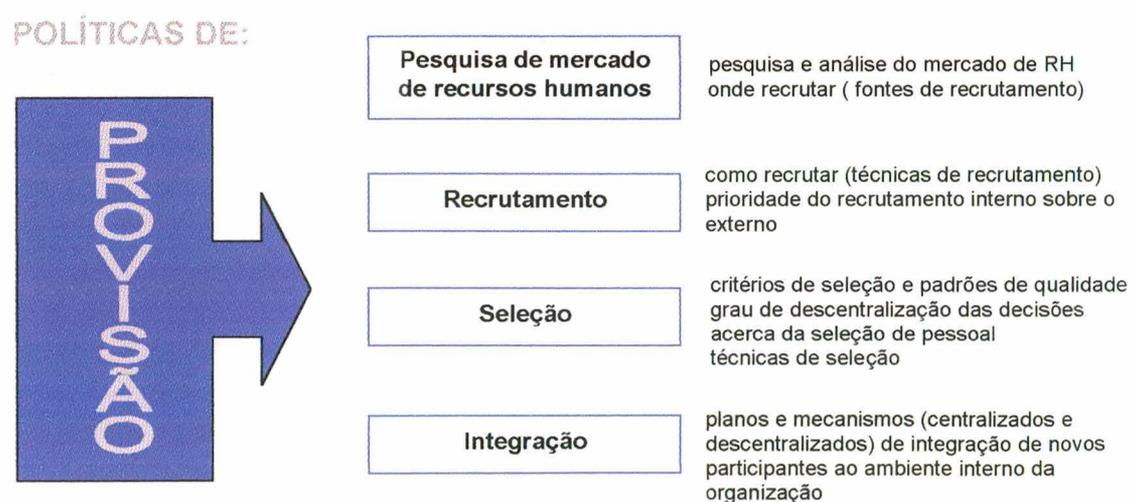
Sendo assim, uma política empresarial procura estabelecer as bases de como os objetivos serão alcançados, além de demonstrar às pessoas o que elas poderiam ou não fazer para contribuir no alcance dos objetivos da empresa. Torna-se, em consequência, em um guia para explicitar estratégias e estabelecer direção aos subordinados (Stoner e Freeman, 1992).

As políticas eficazes são aquelas que contemplam em seu bojo

características como: flexibilidade, visto que a organização está em constante interação com o ambiente em que está inserida; a abrangência, pois deve cobrir os inúmeros aspectos e dificuldades que cerceiam as operações da empresa; coordenação, considerando que os esforços devem ser norteados para um mesmo fim; e ética, pois devem estar sincronizados com os padrões éticos de conduta empresarial (Toffler, 1985).

A Figura 2, a seguir, retrata a síntese do embasamento das políticas inerentes a recursos humanos através de seus subsistemas. A partir das políticas pode-se definir os procedimentos a serem implantados, os quais são cursos de ação estabelecidos para orientar o desempenho das operações e atividades, tendo-se em vista os objetivos da organização.

Figura 2 - Bases das políticas de recursos humanos



APLICAÇÃO

Análise e descrição de cargos

determinação dos requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais, físicos, responsabilidades envolvidas e condições de trabalho) para o desempenho do papel

Planejamento e alocação de recursos humanos

determinação da quantidade de recursos humanos necessária e a alocação desses recursos em termos de posicionamento em cargos dentro da organização

Plano de carreiras

determinação da seqüência ótima das carreiras, definindo as alternativas de oportunidades possíveis dentro da organização

Avaliação do desempenho

planos e sistemáticas para contínua avaliação da qualidade e adequação dos recursos humanos

MANUTENÇÃO

Administração de salários

avaliação e classificação de cargos visando ao equilíbrio salarial interno
pesquisas salariais visando ao equilíbrio salarial interno
política salarial

Plano de benefícios sociais

planos e sistemáticas de benefícios sociais adequados à diversidade de necessidades dos participantes da organização

Higiene e segurança do trabalho

critérios de criação e desenvolvimento das condições físicas ambientais de higiene e segurança que envolvem os cargos

Relações sindicais

critérios e normas de procedimentos sobre relações com empregados e sindicatos

DESENVOLVIMENTO

Treinamento

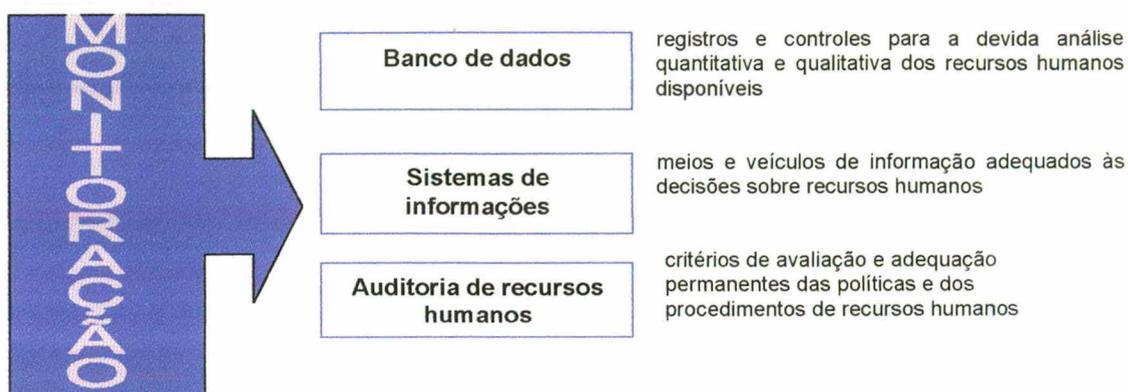
diagnóstico e programação da preparação e reciclagem constante dos recursos humanos para o desempenho dos cargos

Desenvolvimento de recursos humanos

aprimoramento a médio e longo prazos dos recursos humanos disponíveis, visando à contínua realização do potencial existente em posições mais elevadas na organização

Desenvolvimento organizacional

aplicação de estratégias de mudança visando à saúde e excelência organizacional



Fonte: Chiavenato, Idalberto. Administração de Recursos Humanos, 1999.

As políticas de recursos humanos podem gerar aprimoramento das técnicas de administração de recursos humanos podem gerar aprimoramento das técnicas de administração de recursos humanos; aplicação de princípios de administração, do topo à base no que se refere às necessidades de relações humanas; adequação de salários e benefícios sociais adequados às necessidades do pessoal; retenção de recursos humanos qualificados e motivados; e a obtenção de efetiva participação dos empregados.

Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades, todavia todas procuram contemplar estabilidade, consistência, flexibilidade, generalidade, clareza e simplicidade, na sua elaboração. Permitindo uma administração transparente e imbuída de sua consciência participativa, frente a competitividade de mercado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de solucionar os problemas do cotidiano recorre-se à pesquisa, visto que um problema não é a base intelectual e sim, o fruto do dia-a-dia das interações do homem com o mundo. A investigação, em decorrência, sempre terá como início um problema com uma pergunta, onde se busca uma resposta para compreender o fenômeno, um processo ou um conjunto de fenômenos e processos.

A pesquisa consiste na atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade. A pesquisa fornece insumos para a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade da sociedade (Minayo, 1998). Explicitar os principais procedimentos e critérios, construindo uma ponte entre a teoria referenciada em livros, com os aspectos e formatação do presente trabalho, vem a ser a essência deste capítulo.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Ao se desenvolver uma pesquisa científica, o importante é escolher uma metodologia de pesquisa que venha a contribuir de forma efetiva com a resposta da pergunta de pesquisa. Não adianta o pesquisador utilizar instrumentos altamente sofisticados de mensuração, se os mesmos não corresponderem às

expectativas de compreensão de seus dados, ou mesmo não responderem as perguntas fundamentais (Minayo, 1998).

A pesquisa qualitativa consiste no estudo aprofundado de um fato que normalmente não pode ser quantificado. Basicamente trabalha com motivos, crenças, valores, atitudes e aspirações, os quais são de caráter puramente subjetivo, não sendo possível objetivar tais questões.

A pesquisa quantitativa e a qualitativa são de natureza diferente. Todavia em seu aspecto metodológico, não são consideradas contraditórias, e sim são complementares. Para Minayo (1998), a realidade abrangida por eles pode vir a interagir dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia.

A pesquisa quantitativa preocupa-se com aspectos ditos morfológicos, de tal sorte que seja possível quantificar estabelecendo parâmetros e medidas estatísticas. Já a pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos ditos simbólicos oriundos da subjetividade de cada ator. A pesquisa quantitativa trabalha com dados, indicadores e tendências observáveis, onde são classificados e trabalhados através de variáveis. Já a pesquisa qualitativa mergulha na complexidade dos fenômenos. Não obstante, o modelo qualitativo pode com propriedade ser enriquecido e aprofundado através do modelo quantitativo, e o inverso também é verdadeiro.

Na ciência organizacional, para ambas as metodologias - qualitativa e a quantitativa, os dados são freqüentemente coletados através de uma combinação de inúmeros estudos, em concordância com a fluência buscada pelo pesquisador.

Em alguns casos, pesquisadores intencionalmente coletam ambos, informações qualitativas e quantitativas e conduzem a pesquisa de forma a cruzar os dados da análise estatística com as concepções contingenciais (Lee, 1999).

Morgan (1995), afirma que a análise de um estudo de caso, freqüentemente envolve freqüências estatísticas. Algumas vezes, por exemplo, retira-se importantes tópicos que estão inferidos através do número de grupos que são mencionados durante uma entrevista de um estudo de caso.

Em muitos casos inspecionados, informações são comumente coletadas utilizando-se de: variações de escalas comuns validadas, instrumentos inquestionáveis não validados e itens mensurados singularmente; ou seja, cabe ao pesquisador fazer com que os dados coletados façam sentidos.

Apesar de existirem substanciais discordâncias em como melhor descrever os componentes do desenho da pesquisa qualitativa, Mason (1996) oferece uma forma de discernimento para aproximação deste tópico. Os componentes do estudo qualitativo podem ser classificados em concordância se o pesquisador pegar literalmente as informações obtidas. Em outras palavras, o pesquisador qualitativo poderia iniciar um desenho do estudo com uma clara noção de como fazer os dados terem sentido.

O objetivo principal desta pesquisa está centrado na análise da coerência entre valores organizacionais e políticas implementadas. Desta forma, o estudo caracterizou-se pela predominância da metodologia qualitativa, todavia,

cabe salientar que alguns dados foram coletados de forma quantitativa, buscando a complementaridade apregoada pelo quali-quantitativo (Minayo e Sanches, 1993).

O presente estudo caracteriza-se como do tipo descritivo-analítico, para tanto, definiu-se como variáveis a serem analisadas: os valores organizacionais e as políticas de recursos humanos implementadas na organização; variáveis estas que segundo Barros e Lehfeld (2000), podem ser definidas como elemento ou característica que varia em um determinado fenômeno. Esse elemento pode ser observado, registrado e mensurado.

Considerou-se o estudo como descritivo, visto ter por premissa inicial desejar conhecer a comunidade pesquisada, interpretá-la sem interferir nela para modificá-la (Amboni, 1996; Triviños, 1987). A pesquisa descritiva englobou dois tipos, a pesquisa documental e/ou bibliográfica e a pesquisa de campo. Na pesquisa de campo o investigador assumiu o papel de observador e explorador, coletando diretamente os dados no local. O trabalho de campo se caracterizou pelo contato direto com o fenômeno de estudo. A pesquisa de campo constituiu-se na coleta embasada em controles adequados, e objetivos pré-estabelecidos que discriminaram suficientemente o que devia ser coletado, seguindo assim as diretrizes técnicas de Trujillo exploradas por Lehfeld e Barros (2000).

O método escolhido e que caracteriza esta pesquisa é do tipo estudo de caso, “isto é, uma análise intensiva, empreendida em uma organização (...) reúne informações tão numerosas e detalhadas quanto possível para apreender a totalidade da situação” (Bruyne *et al.*, 1982, p.225). O estudo de caso apresenta

como características fundamentais: a busca pela descoberta; enfatiza a interpretação em contexto; retrata a realidade de forma completa e profunda; utiliza-se de uma variedade de fontes de informações; permite generalizações naturalísticas, utiliza uma linguagem mais acessível; e representa os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social (Minayo, 1998).

De acordo com Yin (1994), o estudo de caso tem sido freqüentemente trabalhado sob a ótica qualitativa, mencionado nos estudos publicados nas ciências organizacionais. O autor argumenta que o estudo de caso é utilizado também para a testagem de teorias existentes. Sugere ainda que o estudo de caso é o mais apropriado para o exame do por que e do como, que na vida real ocorre o fenômeno, mas sob condições onde o pesquisador tenha o mínimo de controle.

A idéia geral consistiu em alicerçar o trabalho nesta técnica, a qual pode ser considerada como levantamento de dados, onde se estudou uma situação real dentro de uma situação definida e delimitada. Ou seja, o foco foi estudar algo singular, que tivesse um valor em si mesmo, retratando a realidade de forma completa e profunda.

3.1 Perguntas de Pesquisa

As perguntas de pesquisas foram elaboradas visando o desenvolvimento ordenado do estudo, corroborando, desta forma, na formatação das idéias e na transformação de dados em informações. As perguntas têm caráter seqüencial, num crescente na compreensão da organização em foco, indicadas a seguir:

- Qual o histórico da organização em estudo e a caracterização do seu setor de atuação?
- Quais são os valores compartilhados, pelo corpo gerencial da Empresa Gama, de acordo com a escala de valores desenvolvida por Tamoyo e Gondim?
- Quais são as políticas de Recursos Humanos implantadas e vigentes desde 1999?
- Quais as relações de congruência identificadas entre os valores organizacionais e as políticas de recursos humanos implementadas pela empresa?
- Quais as sugestões de melhoria identificadas após a análise do resultado da pesquisa, para serem propostas à organização?

3.3 Definição de Termos e Categorias Analíticas

- **Aplicação:** parâmetro de políticas de recursos humanos vinculados ao processo responsável pela integração do homem no sistema de papéis que a organização representa, através de programas de socialização; pela definição dos papéis individuais na organização – modelagem de cargos; e a monitoração da performance das pessoas em suas atividades.
- **Comprometimento:** parâmetro de políticas de recursos humanos, construído com o intuito de propiciar um processo de recursos humanos, cujo objetivo seja a interação com a comunidade, através de programas de voluntariado e campanhas internas.
- **Cultura organizacional:** modelo de pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto e desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que tenha funcionado bem o suficiente por serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta de se perceber, se pensar e se sentir em relação àqueles problemas (Schein, 1999).
- **Desenvolvimento:** parâmetro de políticas de recursos humanos, vinculado ao processo que se relaciona com a educação. Busca a capacitação, a educação, a formação, o treinamento ou desenvolvimento, assegurando ao

ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidades. Envolvem três etapas que se superpõem, o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional (Chiavenato, 1999).

- **Estrutura de valores:** a estrutura de valores da organização será verificada através da escala de valores apresentada por Tamayo e Gondim (1996).
- **Interação na comunidade:** parâmetro de valores organizacionais, que visa o reconhecimento dos funcionários da importância da comunidade em a organização encontra-se inserida. A busca pela relação ganha versus ganha entre a sociedade e a empresa.
- **Interação no trabalho:** parâmetro de valores organizacionais onde a cultura da empresa valoriza a interação positiva no trabalho.
- **Manutenção:** parâmetro da política de recursos humanos, cujo processo visa manter os funcionários satisfeitos na organização; exige uma bateria de cuidados, entre os quais os que se referem aos estilos de gerência, as relações com os empregados e os programas de higiene e segurança do trabalho.
- **Modernização:** parâmetro de valores organizacionais que representa os investimentos na renovação de recursos materiais; a busca pelo novo,

através da viabilização de P&D - pesquisas e desenvolvimento, e o *benchmarking*.

- **Monitoração:** parâmetro de políticas de recursos humanos vinculados ao processo responsável por seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas dentro de determinados limites de variação. Os processos de monitoração relacionam-se com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização.
- **Organizações:** “podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço”.(Srouf, 1998, p.107).
- **Políticas de Recursos Humanos:** “refere-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais” (Chiavenato, 1999, p.173).
- **Produtividade:** parâmetro de valores organizacionais, focado no desempenho da organização, enfatiza-se a eficácia, eficiência, competência, qualidade, comprometimento e planejamento (Tamoyo e Gondim, 1996).
- **Respeito ao funcionário:** parâmetro de valores organizacionais centrados na valorização, no reconhecimento da importância do ser humano na

organização, enquanto um ser pensante, ativo e responsável por suas atitudes, e por seu crescimento.

- **Tradição:** parâmetro de valores organizacionais, responsável pela manutenção da disciplina, enfatiza-se a hierarquia, a obediência, a fiscalização, a supervisão e a postura profissional.
- **Valores organizacionais:** “Princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientassem a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”.(Tamayo e Gondim 1996, p.63).

3.4 Delimitação do Estudo

O universo da pesquisa significa o conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características definidas para o estudo. Cada unidade ou membro do universo é denominado elemento. Um conjunto de elementos representativos desse universo ou população compõe a amostra. Portanto, a amostra é um subconjunto representativo do conjunto da população (Barros e Lehfeld, 2000).

Para a viabilidade do estudo, optou-se por trabalhar com a Empresa Gama, a qual vem a ser uma empresa metalúrgica multinacional, que possui na fábrica de Curitiba aproximadamente 4.000 funcionários, estando situada na cidade industrial. Por não ter sido autorizado à divulgação do nome da empresa, a mesma encontra-se referida no trabalho com o nome de Empresa Gama.

Sendo assim, o universo constituiu-se, por se tratar de um estudo de caso, dos ocupantes de cargos gerenciais da fábrica de Curitiba da Empresa Gama. A população corresponde a: 2 diretores, 17 gerentes, 56 chefes de seção e, 190 supervisores, totalizando em 265 ocupantes de cargos formais de comando.

Na amostra não probabilística os elementos não são selecionados aleatoriamente e, não é possível generalizar os resultados das pesquisas realizadas em termos da população. De acordo com uma estratégia adequada, os elementos da amostra são escolhidos. Estes se relacionam intencionalmente com as características estabelecidas. Os resultados têm validade para aquele grupo específico, caracterizando assim uma amostra intencional (Barros e Lehfeld, 2000).

Dessa forma, ao adotar-se a amostra não probabilística – intencional como ferramenta de estudo, definiu-se como critérios de composição da amostra, a representatividade por nível hierárquico; uma experiência mínima de 3 anos em cargo de chefia e, o nível de escolaridade mínimo do 2^o. Grau completo. Tais critérios foram estipulados com o intuito de assegurar, por parte dos pesquisados,

um conhecimento aprofundado da empresa em que atuam, e compreensão do instrumento de coleta dados. Gerando um total da amostra de 28 pessoas a serem pesquisadas.

3.5 Modelo de Análise

Apresenta-se um modelo de análise construído com base nas políticas de recursos humanos elaboradas por Chiavenato (1999), na escala de Likert, construída a partir da escala de valores organizacionais, proposta por Tamoyo e Gondim (1996).

Ressalta-se que tanto nas políticas como nos valores, adicionou-se uma categoria de avaliação inserida pelo pesquisador. A saber: em valores organizacionais elaborou-se um parâmetro denominado "interação com a comunidade", e criou-se como indicadores desse parâmetro os itens: consciência ecológica, programas educacionais, campanhas de saúde, e integração empresa e família.

Já em política de recursos humanos, acrescentou-se um novo parâmetro denominado - política de comprometimento, quem ver a ser procedimentos voltados ao envolvimento do funcionário para com a comunidade em que vive enquanto cidadão. Para garantir uma melhor visualização da correspondência dos valores com as políticas, elaborou-se um modelo de análise, o qual apresenta por parâmetros a correlação prevista para cada indicador.

Este modelo de análise emergiu de uma necessidade de correspondência entre as variáveis selecionadas para o referido estudo. Desta forma, procurou-se na literatura métodos de quantificá-las e correlacioná-las. No que tange as políticas de recursos humanos à categorização utilizada por Chiavenato (1999), pareceu propícia para atingir o objetivo almejado. Já a escala de valores de Tamoyo e Gondim (1996), propiciou o levantamento necessário para se correlacionar os parâmetros.

Embora ambas as fontes de metodologia terem sido apropriadas para a execução do estudo, percebeu-se a ausência do fator ecologia e a conseqüente preocupação e comprometimento com o meio ambiente (Blanchard e O'Connor, 1995). Dessa forma, inseriu-se a política de comprometimento e o parâmetro interação com a comunidade, adotando-se uma postura atual de análise frente a um mundo globalizado.

O Quadro 3 – Modelo de Análise, a seguir, tem por objetivo propiciar uma leitura integrada dos componentes de valores e políticas de recursos humanos, a qual permite uma visualização interpretativa da organização. Sendo assim, num primeiro momento, elaborou-se uma matriz de coleta de dados, para após pesquisa, as informações trabalhadas sejam inseridas.

Quadro 3 - Modelo de Análise

VALORES ORGANIZACIONAIS	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS
<p>Produtividade</p> <p>Eficácia Eficiência Qualidade Produtividade Comprometimento Planejamento Pontualidade Competência Dedicação</p>	<p>Manutenção</p> <p>Administração de salários Plano de benefícios sociais Higiene e segurança do trabalho Relações sindicais</p>
<p>Interação no Trabalho</p> <p>Abertura Coleguismo Amizade Cooperação Criatividade Democracia Benefícios Flexibilidade Competitividade Sociabilidade</p>	<p>Provisão</p> <p>Pesquisa de mercado de recursos humanos Recrutamento Seleção Integração</p>
<p>Tradição</p> <p>Tradição Hierarquia Obediência Fiscalização Supervisão Postura profissional Organização</p>	<p>Monitoração</p> <p>Banco de dados Sistema de informações de recursos humanos Auditoria de recursos humanos</p>
<p>Modernização</p> <p>Incentivo à pesquisa Integração interorganizacional Modernização de recursos materiais Probidade</p>	<p>Desenvolvimento</p> <p>Treinamentos Plano de desenvolvimento de pessoal</p>
<p>Respeito ao Funcionário</p> <p>Respeito Reconhecimento Qualificação dos recursos humanos Polidez Honestidade Plano de carreira Harmonia Justiça</p>	<p>Aplicação</p> <p>Análise e descrição de cargos Integração ou indução Avaliação de mérito e de desempenho Movimentação pessoal</p>
<p>Interação com a Comunidade</p> <p>Consciência ecológica Programas educacionais Campanhas de saúde Integração empresa e família</p>	<p>Comprometimento</p> <p>Programas de voluntariado Campanhas internas</p>

3.6 Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados seguiu a orientação de Niesbet e Watt (1978), a qual prevê três fases estruturadas. Na primeira fase, fase aberta ou exploratória, consiste no momento em que foi especificados as questões ou pontos críticos, estabelecidos os contatos iniciais para entrada em campo, localizados os informantes e as fontes de dados necessárias para o estudo. Esta fase teve uma visão de abertura para a realidade, tentando captá-la como é realmente, e não como se gostaria que fosse.

Num segundo momento foi adotada a fase da delimitação do estudo, uma vez identificados os elementos, a chave e os contornos aproximados do problema procedeu-se à coleta sistemática de informações. Utilizou-se para tal, as seguintes técnicas: questionário - aplicação da tipologia desenvolvida por Tamayo e Gondim (1996) para verificação da estrutura de valores da empresa a ser pesquisada, através do processo de amostragem definido no item 3.4.

Entrevistas semi-estruturadas, onde o pesquisador buscou conseguir, através da conversação, dados que pudessem ser utilizados em análise qualitativa, ou seja, os aspectos considerados mais relevantes do problema de pesquisa (Barros e Lehfeld, 2000). Com a intenção de aumentar a qualidade das informações obtidas para a análise de conteúdo, realizou-se a entrevista semi-estruturada, também através de amostragem por julgamento.

E, a análise documental, técnica essa que se realiza sobre materiais que se encontram elaborados, utilizados com o objetivo de verificar as políticas e

o histórico da empresa. Para tal, foi acessado a intranet, onde se encontra disponível para os funcionários as normas e sistemáticas de recursos humanos, e a internet nos sites www.gama.com.br e www.gama.com foram pesquisadas as normas internas, políticas gerais e de recursos humanos do grupo. Utilizou-se ainda, o relatório publicado para a imprensa na Alemanha e disponibilizado a comunidade através do referido *site*.

A interpretação de dados, a qual consiste no processo de classificação, codificação e tabulação, é uma atividade que leva o pesquisador a dar um significado mais amplo às respostas. Desta forma, na fase da análise sistemática foi elaborado relatório final contendo pareceres à cerca das respostas do pesquisado.

3.6 Limitações da Pesquisa

A compreensão de fenômenos inerentes à realidade das organizações é limitada em virtude de alguns fatores, tais como: a própria realidade, as técnicas e métodos de pesquisa utilizados, a natureza humana – tanto do pesquisador, quanto dos sujeitos pesquisados. Salienta-se que o estudo das organizações a partir da percepção de seus membros facilita o entendimento do que realmente ocorre em termos de interação entre seus membros, todavia, é certo que os métodos de pesquisa possuem suas limitações.

Sendo assim, cabe registrar algumas restrições de natureza metodológica, as quais são descritas a seguir.

A validade do presente estudo se limita à empresa pesquisada, face ao método utilizado. As generalizações para outras empresas, mesmo que similares, demandaria uma amostra representativa das mesmas. Todavia, pode-se inferir, com cautela, face ao modelo construído de análise, que esse pode ser utilizado como instrumento de aferição de diagnóstico, ou mesmo clima organizacional. Podendo ser utilizado para sustentar estratégias de recursos humanos em longo prazo. Porém, cabe salientar que o método estudo de caso tende a reduzir os resultados obtidos aos limites da organização pesquisada.

Encontra-se ainda como limitações identificadas no presente estudo, a natureza dos dados e as técnicas utilizadas para a sua coleta e análise. A técnica adotada para a coleta de dados primários, interage sobremaneira com a credibilidade atribuída ao pesquisador, tendo em vista a adoção da metodologia qualitativa como predominante.

A análise documental, mesmo com o rigor empreendido na tentativa de manter a objetividade na sua aplicação, em consonância com a perspectiva teórica previamente delineada, não pode assegurar a isenção de manifestações oriundas do próprio pesquisador. A abordagem qualitativa permite a maior aproximação à realidade investigada, bem como a sistematização da prática de pesquisa através da reflexão constante sobre as informações obtidas.

Os dados primários podem conter distorções em virtude de serem limitados pelas diferentes percepções dos sujeitos pesquisados em relação aos valores realmente predominantes na empresa, entendidos e interpretados de forma diferente por diferentes personagens. O próprio significado das questões do instrumento de coleta de dados pode ser interpretado de forma diferente da percebida pelo pesquisador, bem como, o sentido do que estava sendo medido, apesar do esforço em tornar as instruções claras e evidentes.

A possibilidade da existência de indicadores que não foram considerados como determinantes para o tema em questão, visto que esta investigação limitou-se aos valores organizacionais previamente definidos e agrupados em parâmetros.

Um último aspecto a salientar diz respeito à própria complexidade do assunto abordado. Minayo (1998) afirma com propriedade que a realidade social é o próprio dinamismo da vida individual e coletiva com toda a riqueza de significados e, é essa mesma realidade é mais rica do que qualquer teoria. Dessa forma, os códigos das ciências são incapazes de a conter. As ciências sociais são portadoras de instrumentos e teorias capazes de fazer uma aproximação entre a intrigante vida dos seres humanos em sociedade, mesmo que de forma incompleta, imperfeita e insatisfatória.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo tem por objetivo, num primeiro momento, apresentar os dados coletados e identificados, ausentando-se de qualquer julgamento ou análise, para que na seqüência sejam realizadas as devidas interpretações. Aborda-se o histórico e o porque da empresa escolhida para o estudo de caso, bem como, relaciona-se as variáveis identificadas, utilizando-se de quadros e tabelas, propiciando uma leitura neutra dos fatos e dados. Aplica-se o modelo construído para análise, buscando a existência da congruência entre as variáveis definidas: valores organizacionais e políticas de recursos humanos.

4.1 Empresa Gama

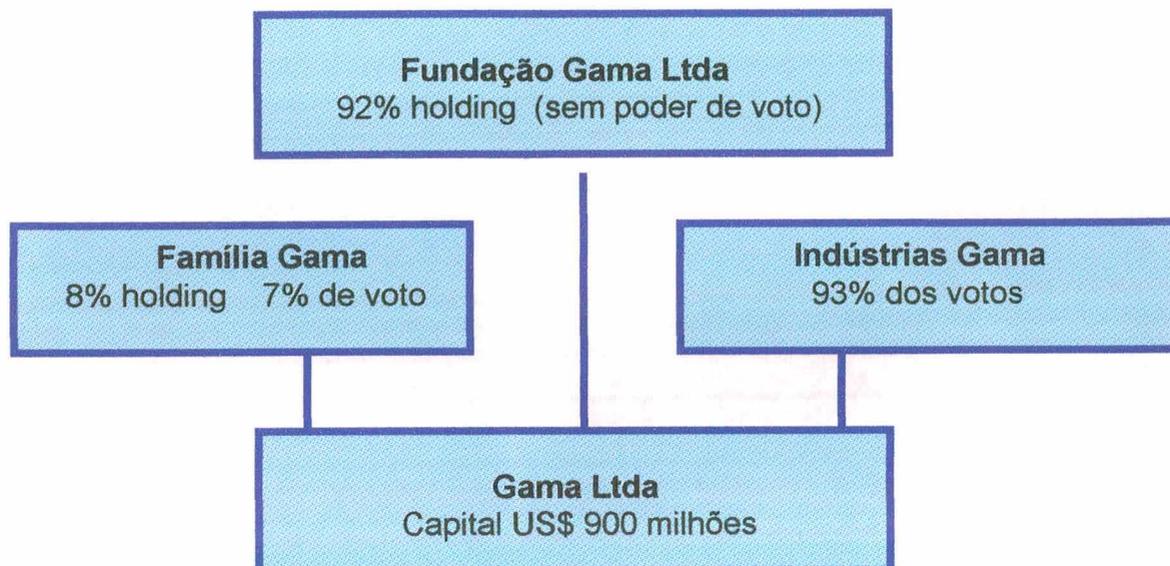
Em 1886, um novo conceito de precisão de engenharia mecânica e elétrica foi oferecido aos cidadãos de Stuttgart, através da fundação da Empresa Gama na Alemanha. O produto lançado consistia na primeira ignição especializada para motores de veículos e motores de todos os tipos.

A Figura 3 tem por objetivo apresentar a estrutura vigente no ano de 2000 no Grupo Gama, posicionando desta forma, uma visão do todo da empresa, facilitando na seqüência a compreensão de seus resultados.

No fim do milênio a empresa atua internacionalmente, contando com 195.000 empregados em 48 países, 250 subsidiárias e 37 *joint ventures*. A

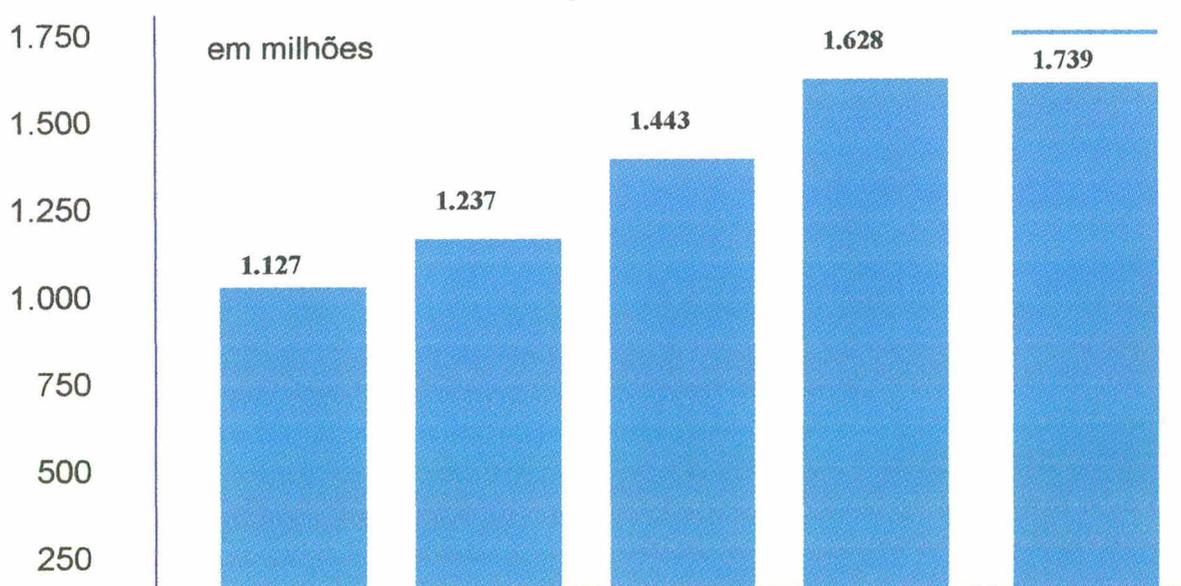
companhia opera com plantas de manufaturas em 190 plantas de produção num total de 5 continentes. O volume de investimento em P&D (pesquisa e desenvolvimento) correspondente a US\$ 1,85 bilhões além, dos US\$ 412,5 milhões para atendimento das propostas sociais da fundação EG.

Figura 3— A constituição da Empresa Gama



Fonte: dados secundários de pesquisa.

Gráfico 1 – Investimentos do Grupo Gama em Pesquisa e Desenvolvimento em todo o mundo no período de 1994 à 1998



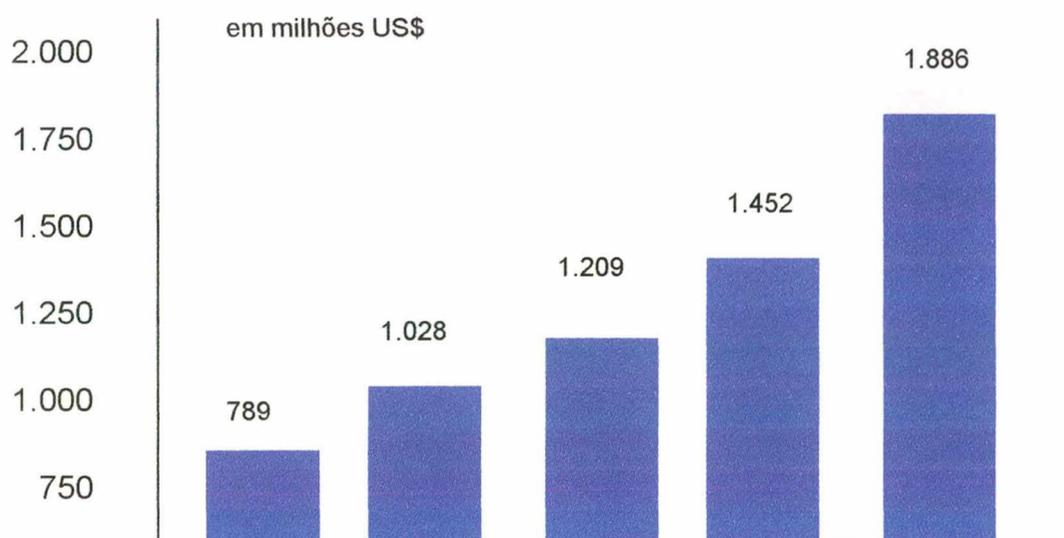
Fonte: dados secundários de pesquisa.

Cabe salientar que em 1998, a EG envidou esforços na expansão de suas atividades, em importantes regiões, principalmente na Ásia, reforçando a sua presença no mundo. Esta extensa presença mundial é atribuída a dois fatores históricos: a original metodologia de negócios, a qual seguiu em todo o mundo a produção de motores para veículos e, o pós venda, negócio especializado em produtos para o consumidor.

A competição mundial na área de equipamentos automotivos demanda que seja adicionado valor, criado proximidade ao cliente, e menor preço. As fronteiras entre países estão cada vez menos significantes para as empresas internacionais desse ramo.

Para expandir os seus negócios a EG procede de inúmeras formas diferentes: estabelece suas facilidades de manufatura (por exemplo, em países com poder de indústria automotivas), realiza *joint venture* onde o acesso para marketing é difícil, e adquire ações de mercado, se o risco de associação com um mercado aberto é excessivo.

Gráfico 2 - Investimentos do Grupo Gama em todo o mundo de 1994 à 1998



Fonte: dados secundários de pesquisa.

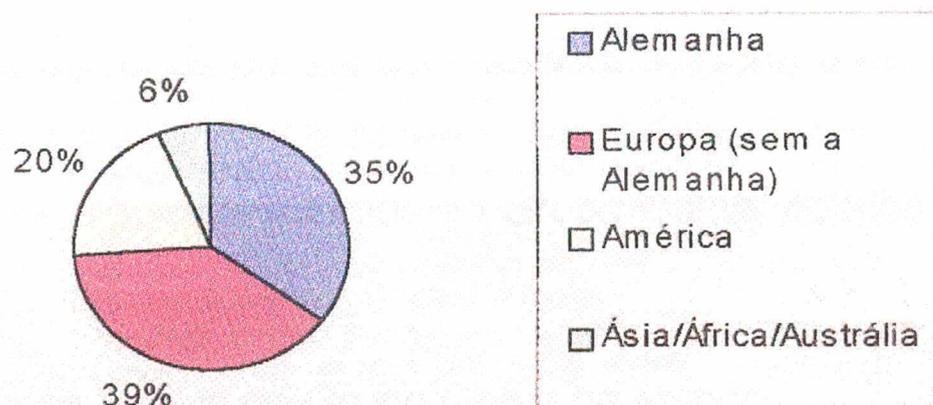
Um essencial componente da política corporativa da organização, consiste na manutenção de sua força de inovação. Em todo o mundo, a empresa Gama tem cerca de 15.700 cientistas, engenheiros e técnicos, trabalhando para a melhoria das funções e da confiabilidade dos produtos existentes, além do desenvolvimento de novos produtos e sistemas.

O grupo Gama concentra seus negócios em atividades de desenvolvimento, produção e venda de produtos, representando uma tecnologia de ponta exemplar. De fato, para manter esta posição, o grupo investe consideravelmente por ano, em pesquisa e desenvolvimento. Há anos o grupo é considerado como um dos mais incentivadores na Alemanha. De acordo com as estatísticas, publicadas em 1998 pelo *German Patent Office*, a empresa encontra-se em 2º no ranking alemão.

Na visão de seu fundador, para se obter uma excelente produção, deve-se: aplicar a boa vontade realizando considerações maduras e provas compreensivas; utilizar-se da mais sofisticada tecnologia e ajuda disponível, agregando os melhores materiais possíveis, pois somente assim qualificará a empresa à receber o nome **GAMA**.

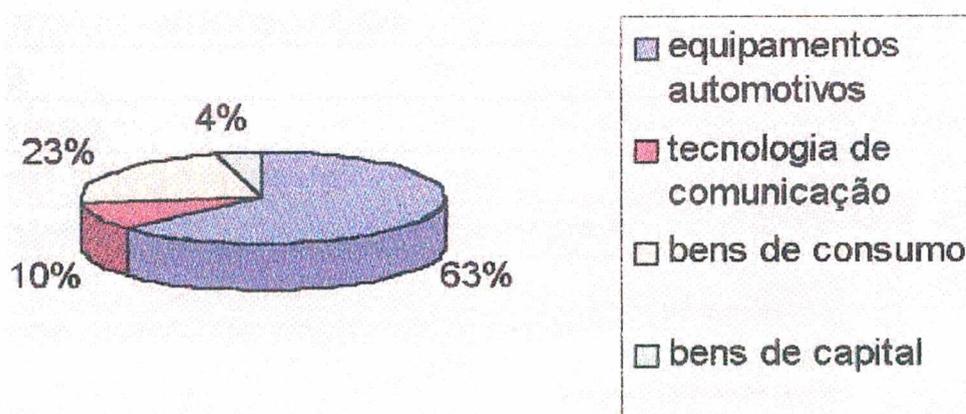
Com base nos gráficos 3 e 4 verifica-se o posicionamento da empresa no mundo quanto a vendas efetuadas no ano de 1998, por países e por setor de negócios.

Gráfico 3 - Distribuição das Vendas do Grupo Gama em todo o Mundo - 1998



Fonte: dados secundários de pesquisa.

Gráfico 4 - Distribuição das vendas do Grupo Gama em todo o Mundo por Áreas de Negócio em 1998



Fonte: dados secundários de pesquisa.

4.1 Histórico da Empresa no Brasil

No Brasil, a empresa Gama instalou-se em 1954, estando hoje presente em 4 cidades gerando um total de 9.110 empregos diretos. A fábrica de Curitiba, objeto do presente trabalho, foi inaugurada em 1976 e, conta hoje com 3.272 funcionários.

Os progressos demandados no campo da engenharia de manufatura, têm incrementado a médio termo, o aumento na demanda para especialistas altamente qualificados. Como um resultado, a empresa ampliou as vagas de treinamento em 1998, e durante o ano o Grupo Gama Alemão, envolveu 1.115 jovens nos cursos para prepará-los em suas carreiras técnicas ou comerciais. Desta forma, em 1º. de janeiro de 1999 existia 3.540 aprendizes em treinamento, comparados com os 3.350 de janeiro de 1998, um acréscimo correspondente a 190 pessoas. Muitas plantas foram contempladas pelas suas necessidades, cerca de 93% dos aprendizes, após terminado o treinamento, foram aproveitados.

No ano de 1998, os custos com pessoal em todo o mundo ascendia de US\$ 7,2 bilhões, para US\$ 7,8 bilhões. Na Tabela 1 encontra-se dados gerais, representando alguns resultados do Grupo Gama, obtidos nos anos de 1997 e 1998.

Tabela 1 — Informações Gerais do Grupo Gama no Mundo

em milhões de dólares

	1997	1998
Vendas	23.425	25.166
Vendas externas como um %do total de vendas	65	65
Média do número de empregados	179.719	188.017
Na Alemanha	90.648	94.415
Em outros países	89.071	93.602
Investimentos no ativo tangível	2.905	3.773
Despesa com pesquisa e desenvolvimento	1.628,5	1.739
Lucro líquido	829,5	425

Fonte: dados secundários de pesquisa.

Figura 4— Vista aérea da fábrica de Curitiba da empresa Gama

Fonte: dados secundários de pesquisa.

A empresa Gama em Curitiba, está localizada no bairro Cidade Industrial de Curitiba — CIC, numa área de 587 mil metro quadrados, sendo aproximadamente 70 mil metros quadrados de área construída. Foi fundada em 1975, e 25 anos depois possui 3.272 empregados diretos, atuando no segmento automotivo.

Os modernos sistemas produtivos resultam em um alto nível de qualidade de fabricação, além de garantir uma larga aceitação de seus produtos junto aos consumidores, proporcionou à fábrica de Curitiba, a conquista do certificado ISO 9001.

A empresa Gama foi construída com a participação de todos os colaboradores, em uma grande união de dedicação, constante atividade, planejamento, exatidão e profissionalismo. Com o seu sucesso, honra a memória e os princípios humanísticos de seu fundador.

A participação da empresa em sua área de atuação, aliado a contribuição à comunidade através de empregos diretos e indiretos adicionando ainda a representatividade da área de recursos humanos face as técnicas de vanguardas utilizadas, foram características que contribuíram na escolha dessa empresa para a realização do presente trabalho.

Cabe salientar, que a empresa Gama participa da comunidade em que está inserida, coerentemente com a filosofia que move a capital ecológica. A fábrica busca resgatar a cidadania e os princípios de defesa do meio ambiente, através do Programa Integrado de meio Ambiente, que mantém em parceria com a Prefeitura Municipal de Curitiba, o governo do Estado e outras

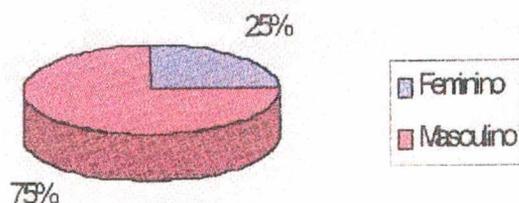
entidades.

O processo de tratamento de água utilizado em sua produção permite que toda a água seja devolvida aos rios dentro dos índices adequados de pureza. Os projetos e ações do programa de qualidade total da fábrica, estão diretamente vinculados à saúde, ao crescimento e à satisfação do funcionário e de sua família. Uma filosofia que nasceu junto com a empresa, e que é seguida em todas as suas sedes ao redor do mundo.

4.1.2 Valores Organizacionais

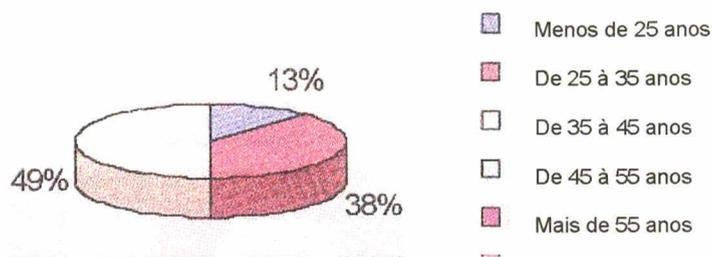
Com base na escala de valores de Tamoyo e Gondim (1996), aplicou-se o questionário ao corpo gerencial da empresa Gama, objetivando o levantamento dos valores organizacionais compartilhados. Os gráficos de 5 à 8 visam apresentar um perfil da amostra realizada nessa pesquisa.

Gráfico 5 – Distribuição da Amostra
por Sexo



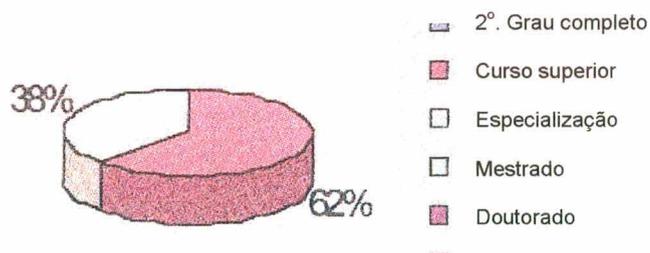
Fonte: instrumento de coleta de dados.

Gráfico 6 – Distribuição da Amostra por Faixa Etária



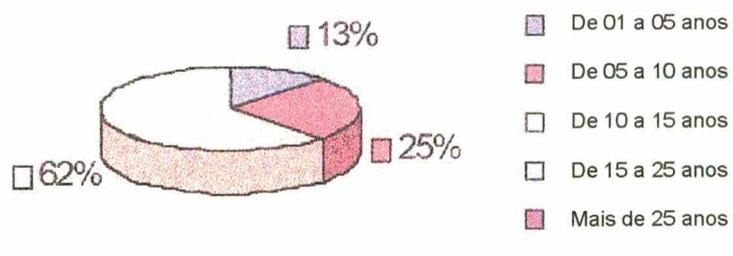
Fonte: instrumento de coleta de dados.

Gráfico 7 – Distribuição da Amostra por Nível de Escolaridade



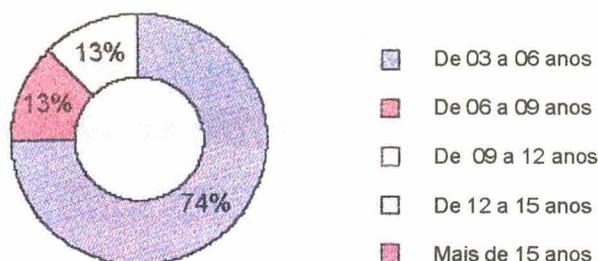
Fonte: instrumento de coleta de dados.

Gráfico 8 – Distribuição da Amostra por Tempo de Serviço



Fonte: instrumento de coleta de dados.

Gráfico 9 – Distribuição da Amostra por Tempo de Experiência em Cargos Gerenciais



Fonte: instrumento de coleta de dados.

Com o intuito de propiciar maior visibilidade da tabulação dos dados, utilizou-se do programa *SPHINX*, para a confecção das tabelas e o cruzamento das informações. Realizou-se ainda o teste não paramétrico Kruskal-Wallis, visto ser o mais adequado quando da utilização de análise em pequenos grupos.

Tabela 6 – Teste Kruskal-Wallis

ITEM	PRODUT.	INT.TRAB	TRADIÇÃO	MODERNIDADE	RESPEITO	INTERAÇÃO
NÃO IMP	0,11	2	1,57	3,25	1,25	0,75
IMPORT	3,89	7,2	5,58	4	6,625	5,75
MUITO IM	3,78	2,8	2,57	2,75	1,375	3,5

test statistic 0,719298

p-value= 0,981893

Fonte: instrumento de coleta de dados.

Ao analisar os dados da Tabela 6, verifica-se a diferença significativa na distribuição de respostas entre os fatores pesquisados. Todavia, quando inverte-se a tabela e aplica-se o mesmo teste para verificar se existem diferenças significativas entre as escalas de respostas, o resultado demonstra que:

test statistic = 13,0526

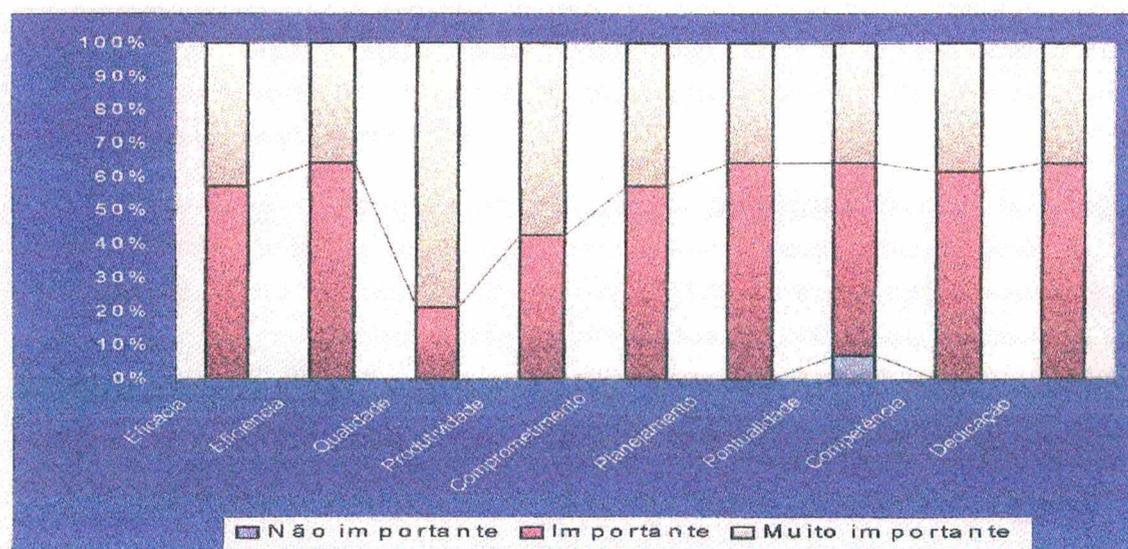
p-value = 0,000146

Este resultado indica que existem diferenças significativas nas freqüências médias de respostas. Outro teste aplicado, foi o *Multiple Range Tests* o qual determinou que a incidência de respostas na escala importante difere das demais.

Os Gráficos de 10 à 16 visam apresentar uma visualização e posterior análise, dos valores organizacionais por parâmetro previamente estabelecido. Desta forma, correlaciona-se na seqüência 6 gráficos abrangendo os parâmetros: produtividade, interação no trabalho, tradição, modernização, respeito ao funcionário e interação com a comunidade.

Numa primeira análise simplista, observa-se uma maior consistência, no que tange a percepção do como gerencial, nos parâmetros produtividade e interação com a comunidade, visto que em ambos o grau de dispersão é menor. Pode-se afirmar que o conjunto desses valores encontram-se mais claros e presentes no dia a dia da organização, vindo a tona com maior frequência.

Gráfico 10 – Indicadores do Parâmetro Produtividade



O parâmetro produtividade, composto por nove indicadores, visa medir a percepção que as pessoas têm da prioridade dada pela empresa a eficácia e à eficiência manifestas na produtividade e na qualidade do produto. Como se pode observar pelo gráfico 1, o indicador qualidade atinge um percentual de 79%, sendo a produtividade o segundo com 57% no item “muito importante”, demonstrando em consequência, a conscientização da amostra pesquisada, no que tange ao comprometimento pela busca da P&Q. Cabe salientar que os demais indicadores variaram de 36% a 43% em muito importante e de 50% a 64% em importante. O que vem corroborar a afirmação da preocupação da organização com o parâmetro produtividade.

O Gráfico 11, a seguir, apresenta os indicadores do parâmetro Interação no trabalho e, algumas considerações devem ser abordadas. Ao analisar-se o gráfico, percebe-se que alguns indicadores ressaltam sobremaneira, por exemplo, 93% de sociabilidade e coleguismo em importante, o que indica uma consistência de opiniões quanto a este valor; uma forte dispersão no indicador competitividade (21% não importante, 36% importante e 43% muito importante); 57% não importante e 43% importante no indicador democracia. Face ao demonstrado, verifica-se que o conceito de competitividade — conquistar clientes em relação à concorrência - está muito disperso na organização, não possuindo um foco específico quanto à concorrência, pode-se inferir que o comportamento de mercado influencia sobremaneira neste indicador.

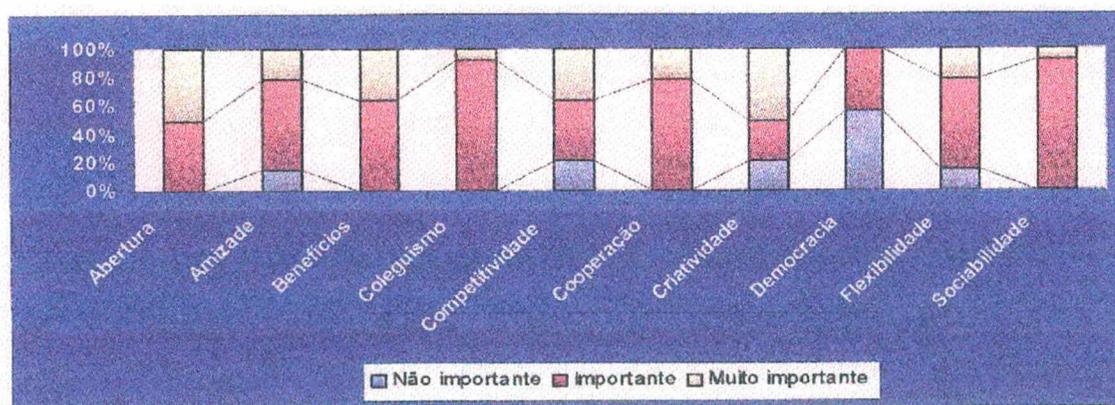
Já no indicador democracia — participação dos empregados no processo decisório — resalta um ponto a ser considerado na análise, visto que aproximadamente a metade da amostra (57%) não o considera importante, ou seja, não há participação dos empregados no processo decisório. Todavia a outra metade (43%) afirma que o indicador é importante, ou seja, que há uma

parcela de participação dos empregados no processo decisório.

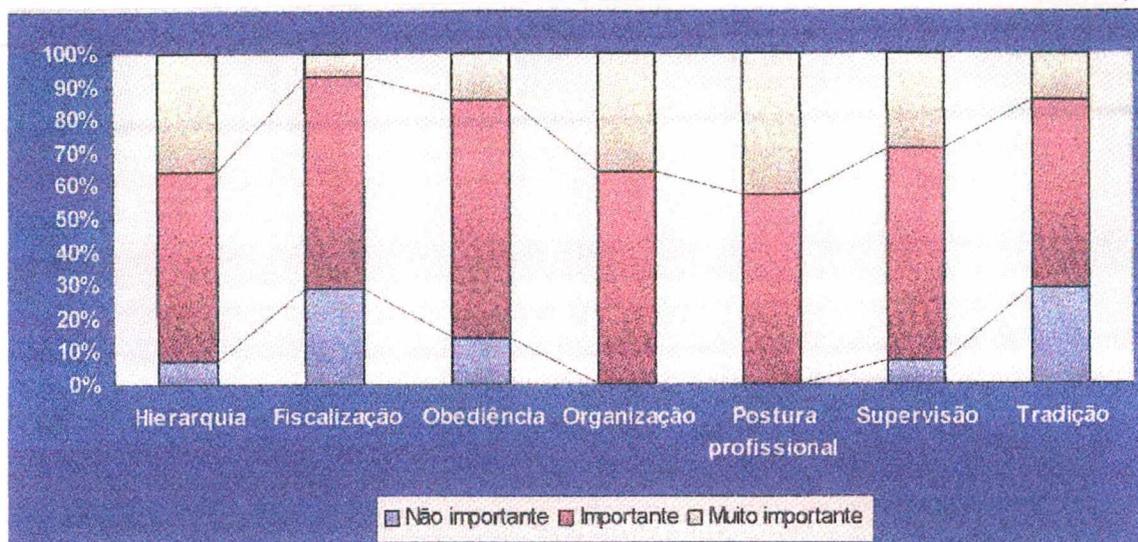
Dessa forma, pode-se afirmar que as decisões são tomadas pela cúpula, existindo algum tipo de participação efetiva dos funcionários. Pode-se confirmar esta afirmação quando da análise do indicador abertura, onde se observa um resultado de 43% de muito importante, 50% importante e 7% não importante, o que demonstra a preocupação da empresa em propiciar um clima de diálogo entre os funcionários.

Outra dispersão que ressalta é no indicador criatividade, o qual 21% considera não importante, 36% importante e 50% muito importante, isto representa que metade da amostra acredita que na capacidade de inovar da organização, ao passo que um terço afirma que a mesma não é valorizada dentro da empresa. Pode-se inferir que não é um valor incorporado pela organização em sua totalidade.

Gráfico 11 – Indicadores do Parâmetro Interação no Trabalho



Fonte: instrumento de coleta de dados.



Fonte: instrumento de coleta de dados.

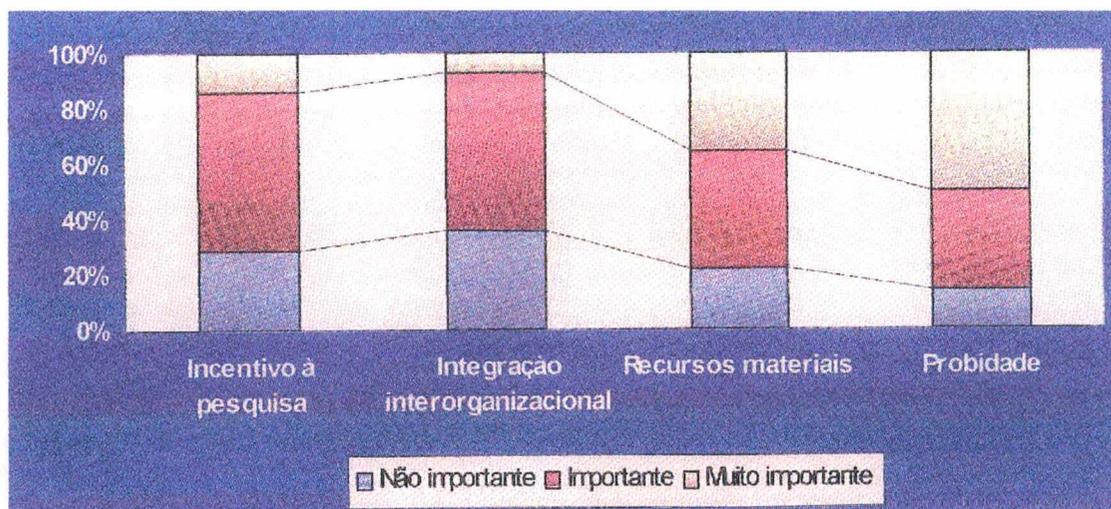
No parâmetro tradição, visualizado através do Gráfico 12, é possível identificar na organização a valoração da gestão do tipo tradicional e hierárquica. Na aplicação desse parâmetro na Empresa Gama, pode-se aferir que a mesma encontra-se em mutação.

Os indicadores hierarquia, fiscalização, obediência, supervisão e tradição receberam as três pontuações, não importante, importante e muito importante, o que pode significar uma alteração do conceito, ainda não completamente internalizada, ratificando o porque que a empresa encontra-se em mutação no que se refere à gestão.

No que tange aos indicadores organização e postura profissional, encontra-se uma dispersão menor, porém não se percebe ainda uma coesão de conceitos, visto que 64% considera que a existência de normas claras e explícitas é importante, contra 36% que a consideram muito importante. E, 57% acredita que a promoção da execução das funções ocupacionais de acordo com as normas da organização, é importante, ao passo que 43% acreditam que as mesmas são muito importantes. O que permite afirmar que estes

valores não se encontram nítidos na empresa.

Gráfico 13 – Indicadores do Parâmetro Modernização



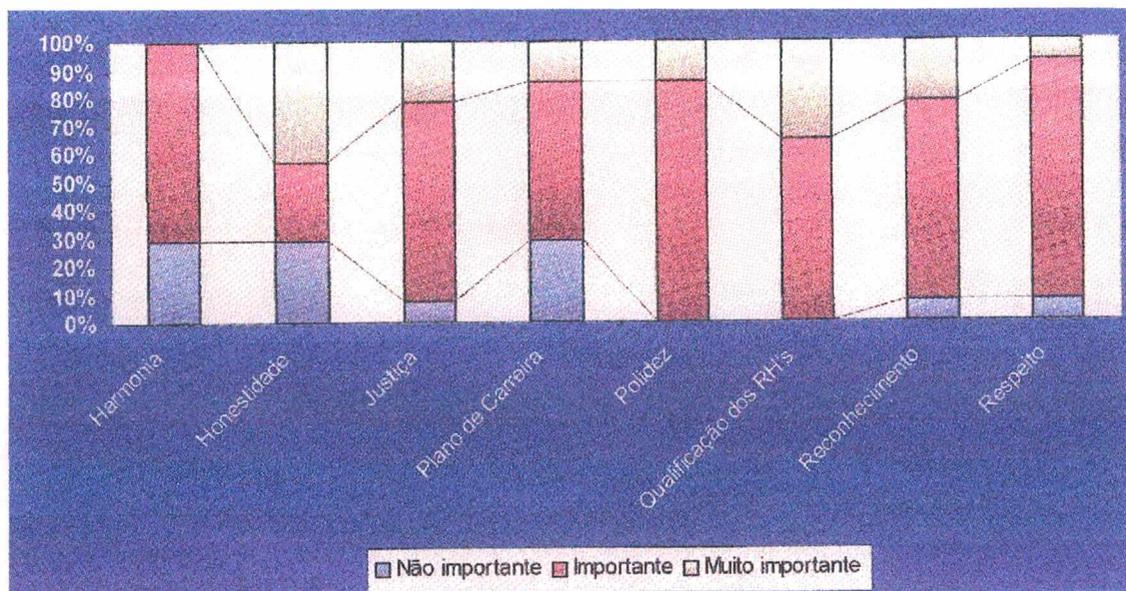
Fonte: instrumento de coleta de dados.

Com base no Gráfico 13, pode-se inferir que a transformação de conceitos é verificada quanto à inovação na organização, aqui representada pelo parâmetro modernização. O parâmetro é composto por quatro indicadores, sendo que o grau de dispersão é elevado em todos eles, significando a não coesão dos conceitos. Alguns acreditam na preocupação histórica da empresa em manter o seu valor de inovação e vanguarda, todavia isto não é percebido por todos. É importante ressaltar que o investimento da organização, enquanto grupo, atingiu US\$ 1,8 bilhões no ano de 1998; todavia 28% dos pesquisados afirmam que incentivo à pesquisa não é um valor importante à organização. Infere-se, dessa forma, que a visão corporativista não tem sido promovida na empresa.

O parâmetro respeito ao funcionário busca identificar na organização o interesse da mesma pelo desenvolvimento de seu funcionário,

através de indicadores como plano de carreira, qualificação dos recursos humanos, reconhecimento e outros.

Gráfico 14 – Indicadores do Parâmetro Respeito ao Funcionário



Fonte: instrumento de coleta de dados.

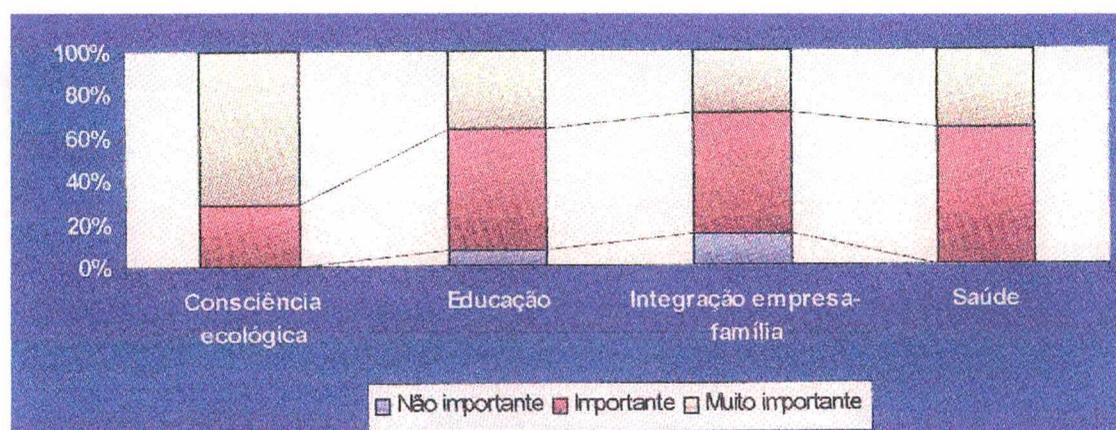
Como é visível no Gráfico 14, a qualificação dos recursos humanos e polidez são indicadores que apresentam um grau de coesão maior dentro da empresa Gama, indicando desta forma que o clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano são uma constante. E há uma preocupação pela empresa em promover a capacitação e o treinamento de seus colaboradores. O que contrapõem as relações interpessoais, as quais são identificadas como não importantes (21%), e importantes (71%). Cabe salientar que tal informação é relevante visto que a prática de mercado é a procura de profissionais que detenham um ótimo relacionamento interpessoal.

Plano de Carreira e Honestidade são indicadores que apresentaram

um maior grau de dispersão. No que se refere a plano de carreira pode-se inferir o ambiente de mutação onde a empresa encontra-se, a transformação de uma postura paternalista de traçar o futuro do empregado, para uma postura empreendedora, onde cada colaborador é responsável pelo seu futuro e deve procurar o seu auto desenvolvimento.

Já a honestidade, em seu conceito, de promoção de combate à corrupção na organização, 29% acreditam não ser importante, 29% importante e 42% muito importante. Infere-se que esta dispersão resulta na interpretação do valor face às diferenças culturais de uma empresa multinacional, onde o aspecto germânico interfere sobremaneira nas atitudes dos funcionários.

Gráfico 15 - Indicadores do parâmetro Interação com a Comunidade



Fonte: instrumento de coleta de dados.

A coesão identificada no Gráfico 15 demonstra a consciência da internalização desse indicador, pelo corpo gerencial quanto aos valores do fundador da empresa, na participação da organização na comunidade local. Atribui-se também esta consciência, em face de divulgação interna e constante essa consciência de cidadania.

4.1.3 Políticas de Recursos Humanos

Identificou-se na empresa Gama, através de entrevista e análise documental, as políticas vigentes de recursos humanos. A figura 4 visa ilustrar os grandes focos de atuação da área de RH através de suas políticas voltadas para: Serviços Gerais, que compreende a associação dos empregados, o refeitório e a segurança patrimonial; Medicina do Trabalho, o qual contempla a política preventiva, as exigências legais e a qualidade de vida; Remuneração, responsável pela política de mercado e os sistemas de avaliação; Relações Trabalhistas compreende o acordo coletivo, o banco de horas e a PLR - participação nos lucros e resultados; Desenvolvimento de Recursos Humanos, onde se encontra o recrutamento e seleção, o treinamento e desenvolvimento, a avaliação de desempenho, o banco de talentos e a consultoria interna; e, a Comunicação que contempla a filosofia do fundador, a responsabilidade social, a reciclagem de lixo e a preservação do meio ambiente.

Figura 5 - As Políticas de Recursos Humanos da Empresa Gama



Fonte: dados secundários de pesquisa.

A área de recursos humanos da empresa Gama, conta com uma gerência; cinco áreas a saber: pagadoria e remuneração, serviços gerais, desenvolvimento de recursos humanos, medicina do trabalho e, melhorias de processos administrativos; uma secretaria e uma assessoria de comunicação, totalizando uma equipe de 22 funcionários.

Quando o fundador do grupo Gama, há mais de 100 anos atrás, concebeu a empresa, tinha como produto os sistemas de ignição para motores de todos os tipos e, seu diferencial competitivo, consistia na qualidade, confiança e inovação tecnológica. Quem contribuiu para a consolidação desse empreendimento, foram seus colaboradores, através de suas energias e idéias. De fato, para a continuidade de sua expansão e posição de liderança numa competição internacional, o grupo continua motivando e qualificando com excelência empregados para o futuro.

A cooperação e a comunicação entre as empresas do grupo, além dos clientes e fornecedores, são consideradas atitudes de fundamental importância para a organização. Oferecem ao corpo funcional a oportunidade de trabalhar com diferentes mercados internacionais, em contrapartida tem por expectativa a aprendizagem das culturas estrangeiras e utilizar-se dessa variedade tão rica.

Treinamentos avançados individuais, desenvolvimento de empregados em metas orientadas, e oportunidades de promoção, são determinados exclusivamente pelos profissionais e por suas atitudes pessoais, estes são os fundamentos básicos da política de pessoal de seu fundador.

A Política da Qualidade da empresa Gama está fundamentada em 12 princípios, sendo eles:

1. O cliente deve estar satisfeito. A qualidade dos produtos e dos serviços representa um dos objetivos mais importantes. Isso também é válido para os serviços prestados em nome da Gama, tanto na comercialização como na assistência técnica.
2. Cabe ao cliente estabelecer o padrão de qualidade, conhecer e considerar a opinião do cliente sobre os produtos e serviços é da maior importância.
3. Na busca da qualidade Gama o que importa sempre é o defeito zero ou a qualidade 100%.
4. O cliente deve avaliar e estar satisfeito não apenas com a qualidade de nossos produtos, mas também com a dos serviços. Os fornecimentos devem ser pontuais.
5. Pedidos de informações, ofertas, amostras e reclamações devem ser tratadas e analisadas com rapidez e perfeição. Os prazos estipulados devem ser integralmente respeitados.
6. Cada colaborador, com seu trabalho contribui para a realização dos objetivos da qualidade. Sempre que um colaborador localizar qualquer problema que possa por em risco a qualidade, deve corrigir a situação ou se dentro de sua competência não puder corrigi-lo deve informar imediatamente a chefia.

7. Desde seu início, todo trabalho deve ser feito de forma correta e dentro das normas estabelecidas. Isso não só garante a qualidade, como diminui custos. A qualidade aumenta a rentabilidade e contribui assim para o sucesso de todos.
8. Localizar e eliminar erros que colocam a qualidade em risco é só parte do processo. É preciso também localizar e eliminar as causas dos erros. Evitar a ocorrência dos erros é muito mais importante.
9. A qualidade dos produtos depende, também, da qualidade de materiais serviços, produtos dos fornecedores. É importante, portanto, informar e conscientizar os fornecedores, sobre os objetivos da Gama com relação à qualidade.
10. Apesar de toda atenção, a prática ensina que os erros sempre aparecem. Por isso foram desenvolvidos vários processos comprovados, capazes de identificar antecipadamente os erros possíveis. Esses processos devem ser com a maior objetividade na fabricação dos produtos, na de serviços e nos métodos de administração.
11. As gerências têm uma importante tarefa na realização dos objetivos da qualidade. A qualidade como resultado do trabalho é um ponto da maior importância na avaliação do rendimento de cada colaborador.
12. Os princípios de qualidade são obrigatórios. Exigências adicionais dos clientes devem ser observadas.

Em Curitiba, a mesma foi correlacionada e sintetizada em: atender às solicitações dos clientes; atingir as metas da qualidade, melhorando continuamente; e, estimular o treinamento/desenvolvimento.

Encontram-se ainda, preocupações pontuais como:

- ✓ **carreiras profissionais:** entende-se como carreira profissional, o desenvolvimento do funcionário dentro da estrutura de cargos e salários da empresa. Segmenta-se em carreira gerenciais e técnica especializada, tendo ambas como critérios de promoção, a preocupação com experiência, escolaridade, tempo de casa e avaliação de desempenho. A promoção é alicerçada num processo seletivo, conduzido pela área de RH;
- ✓ **treinamento de pessoal:** cabe ao superior imediato, a responsabilidade de prever anualmente, os treinamentos necessários aos seus subordinados bem como o planejamento e execução dos treinamentos no posto de trabalho. À área de RH, cabe a coordenação e o planejamento das demais atividades de desenvolvimento. Para a definição dos treinamentos necessários, devem ser considerados para fins de subsídios, os desdobramentos de metas, o histórico profissional, a matriz de treinamento no posto de trabalho e entrevista/diálogo com o colaborador subordinado.
- ✓ **programa de estágio:** oferece oportunidades de aprimoramento para estudantes de escolas técnicas e de nível superior, proporcionando aquisição de experiência prática dos conhecimentos adquiridos na

formação escolar. São oferecidas também, oportunidades para os alunos conhecerem a empresa durante o período de férias escolares, sem remuneração. Além da remuneração legal, a empresa oferece ao estagiário uma gama de benefícios, tais como, assistência médica ambulatorial, reembolso de medicamentos, assistência odontológica, clube da empresa, etc. A média de contratação, aproveitamento interno dos estagiários, nos anos de 98 e 99 foi de... %, sendo de um total de... estagiários/ano.

- ✓ **proteção individual:** com o intuito de proteger a integridade física do colaborador, o uso do EPI — equipamento de proteção individual, é obrigatório para todas as seções da fábrica, inclusive aos colaboradores das áreas de apoio e funcionários de empreiteiras, quando da entrada ou permanência nas áreas fabris.
- ✓ **prevenção de riscos ambientais:** as avaliações ambientais são executadas para garantir a qualidade do ambiente fabril, a fim de assegurar a integridade física do trabalhador.
- ✓ **recrutamento e seleção:** com o intuito de preservar a confidencialidade no relacionamento profissional entre parentes colaboradores, a empresa Gama, definiu alguns critérios de admissão a candidatos de emprego que mantenham algum grau de parentesco e relacionamento com os colaboradores da empresa. Não é permitida a dependência funcional entre parentes colaboradores, qualquer que seja a relação familiar. O colaborador pode indicar um candidato, informando o grau de

parentesco e/ou relacionamento, havendo vaga e preenchendo os pré-requisitos, o candidato será convidado para entrevista e o processo normal de seleção.

- ✓ **conflito de interesses:** é vedada a participação ou interesse de colaboradores ou pessoas ligadas à sua família, em empresas que mantenham relações comerciais com a empresa. É vedado o trabalho ou atividade remunerada de colaboradores em outra empresa ou instituição, congênera ou não. É vedado o aceite pessoal de brindes e/ou presentes em decorrência de atividade exercida pelo colaborador.

4.2 Modelo Construído

Com o intuito de propiciar uma visão interativa entre as variáveis valores organizacionais e políticas de recursos humanos, construí-se um modelo que permitisse integrar as informações coletadas. Visava-se também uma melhor visualização destes dados, de tal sorte que as conclusões fossem pinçadas, utilizando-se a compreensão de uma figura.

4.2.1 Aplicação do Modelo Construído na Empresa Gama

O gráfico 16, a seguir, apresenta a distribuição dos valores organizacionais da Empresa Gama, sob a ótica do corpo gerencial. A construção do mesmo teve por princípio a visão integrada dos indicadores utilizados para a classificação dos parâmetros, possibilitando uma análise individual por indicador, sem a influência do parâmetro.

É nítida a clareza compartilhada pelo corpo gerencial, no que tange aos valores: qualidade, abertura e consciência ecológica. Dessa forma, pode-se afirmar que o compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços, a promoção de clima propício às sugestões e ao diálogo e, a preocupação com o meio ambiente em que está inserida a empresa são valores fundamentais na organização.

A eficácia, eficiência, produtividade, comprometimento, planejamento, competência, dedicação, benefícios, coleguismo, cooperação, sociabilidade, organização, polidez, postura profissional, qualificação dos recursos humanos e saúde, encontra-se em um segundo patamar. Podem ser classificados como valores emergentes na empresa, visto serem considerados não essenciais, mas fundamentais para a execução de suas atividades. E como se a ausência dos mesmos interferisse sobremaneira, mas a existência passa-se despercebida.

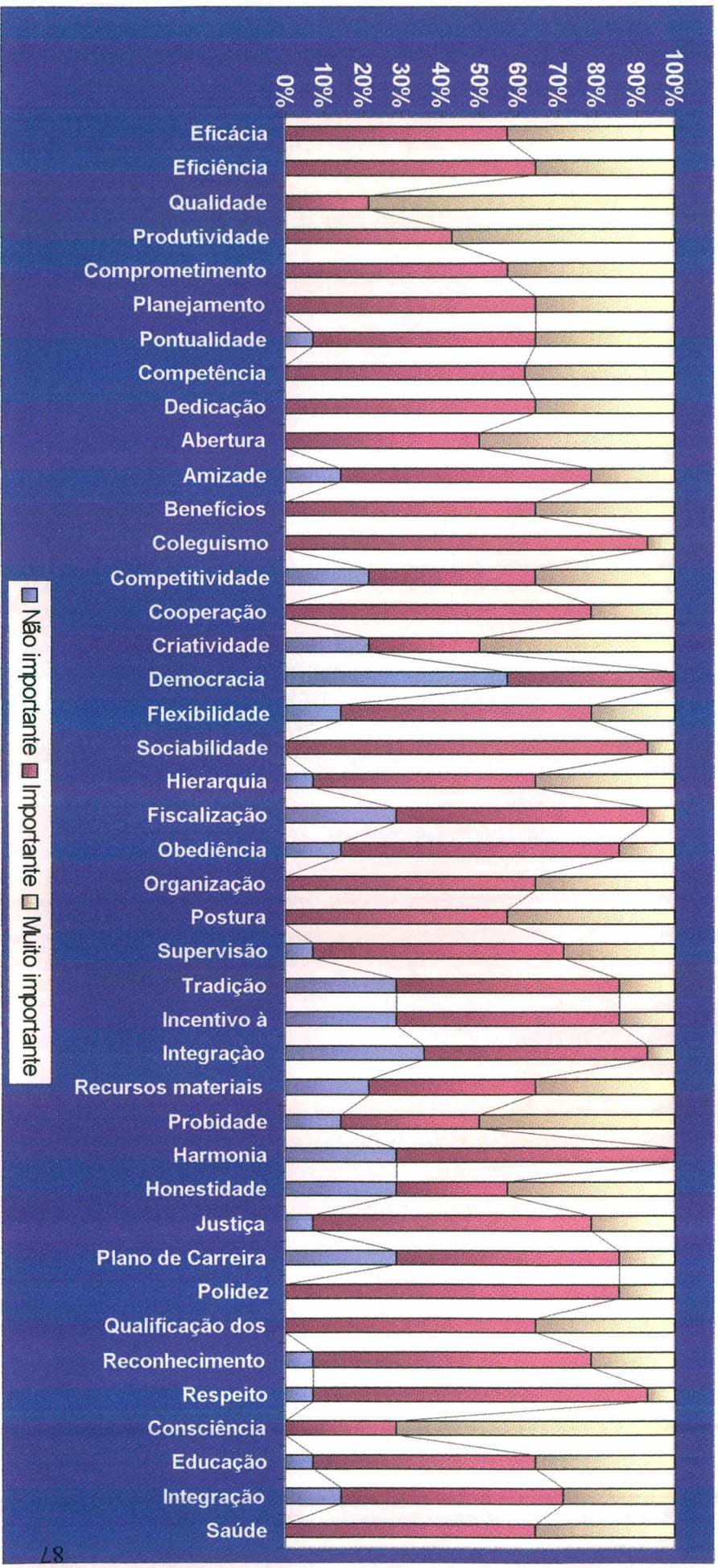
Já nos valores: pontualidade, amizade, competitividade, criatividade, democracia, fiscalização, obediência, supervisão, tradição, incentivo à pesquisa, integração interorganizacional, modernização dos recursos materiais, probidade, harmonia, honestidade, justiça, plano de carreira, reconhecimento, respeito, educação e integração empresa família; encontra-se dispersão, ou seja, não podem ser considerados valores compartilhados visto apresentarem as três pontuações: não importante, importante e importante. Infere-se nesse contexto que caso sejam valores considerados importantes pela cúpula da organização, não são valores internalizados entre seu corpo gerencial, frente à amostra realizada.

Nesta seqüência de valores, destaca-se a democracia e harmonia, leia-se: participação dos empregados no processo decisório e ambiente de relacionamento interpessoal adequado, como valores medianos na organização. Essa afirmação alicerça-se ao fato de serem os únicos indicadores que não receberam nenhuma pontuação como muito importante. 57% da amostra acredita que democracia não é importante e 43% afirma que ela é importante; já a harmonia foi considerada por 29% da amostra como não importante e 71% como importante.

São pontos contraditórios, em face de uma análise focada na totalidade das respostas numa abordagem sistêmica, os quais merecem uma análise mais apurada. No capítulo 5 ressalta-se este dado e recomenda-se alguma solução e/ou estudos.

No que concerne a variável política de recursos humanos, cuja coleta foi realizada através de análise documental ressalta-se que para todos os processos de recursos humanos, existem políticas definidas pela empresa. Dos seis subsistemas, ou processos de recursos humanos, salienta-se que o subsistema de monitoração encontra-se defasado em relação ao nível de sofisticação dos demais. Em comparação à comunidade em que a empresa está situada, destaca-se também a importância ao subsistema comprometimento, onde a valoração do envolvimento do corpo funcional com a sociedade é trabalhada de forma integrada, consciente e participativa.

Gráfico 16 – Distribuição dos Valores Organizacionais da Empresa Gama, sob a ótica do Corpo Gerencial



Fonte: instrumento de coleta de dados.

Ao analisar o Quadro 4, o qual refere-se ao modelo construído aplicado, percebe-se que os valores essenciais da organização concentram-se nos valores dos parâmetros: produtividade, interação no trabalho, interação com a comunidade e destaca-se o parâmetro tradição. A leitura proveniente desse fato consiste na valoração, sob a ótica do corpo gerencial aos aspectos:

- ✓ eficiência e eficácia, manifestas na produtividade do produto;
- ✓ cultura da empresa como valorizando a interação positiva no trabalho;
- ✓ percepção da empresa com ênfase em sua gestão da tradição, hierarquia e supervisão;
- ✓ compreensão da relação ganha/ganha, da empresa com a sociedade em que está inserida.

Já na variável políticas de recursos humanos, percebe-se a ênfase nos processos de manutenção, provisão, desenvolvimento, aplicação e comprometimento. Infere-se nesta variável a preocupação da área de recursos humanos da empresa gama em atender todos os subsistemas, aqui conceituados por Chiavenato (1999). Todavia, cabe uma reflexão se inúmeros esforços não estão sendo demandados em valores que não estão sendo contemplados como essenciais à organização.

Cabe levantar que o subsistema de monitoração, onde não existe política definida e aplicada por parte da empresa, contempla em sua associação com o parâmetro tradição, uma melhor performance por parte da empresa. Aliás, este parâmetro exige um tratamento adequado visto o seu grau de dispersão, aliado a uma pontuação maior quanto aos indicadores essenciais

- organização e postura profissional.

Ao realizar uma depuração mais detalhada das políticas de recursos humanos, verifica-se que a existência de procedimentos e práticas estão sobrepondo a elaboração de políticas. Registra-se aqui um alerta à empresa, em face de esta metodologia de atuação, a definição de nortes em cada subsistema é de fundamental importância para uma continuidade homogênea da organização.

Quadro 4 - Modelo Construído Aplicado

essenciais coesos	VALORES	importantes	não	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS
Produtividade	Eficiência Eficiência Produtividade Comprometimento Planejamento Competência Dedicação	Pontualidade		Manutenção ✓ Salários praticados acima da média do mercado de Curitiba ✓ Benefícios: assistência médica e ambulatorial, assistência odontológica, reembolso de 50% do custo de medicamentos, seguro de vida, clube da empresa, auxílio transporte, horário móvel, abono e cestas de Natal – relativos às festividades de final de ano ✓ A área de Segurança do Trabalho e Meio Ambiente, é responsável pelas avaliações ambientais para garantir a qualidade do ambiente fabril, a fim de assegurar a integridade física do trabalhador ✓ Estabelecimento de relações sindicais fortalecidas (última greve em 1991)
Interação no Trabalho	Coleguismo Cooperação Benefícios Sociabilidade	Amizade Criatividade Democracia Flexibilidade Competitividade		Provisão ✓ Pesquisa interna para levantamento de talentos ✓ Recrutamento e seleção terceirizados, prioridade ao recrutamento interno e ao aproveitamento de estagiários ✓ Programas de trainee periódicos em todas as áreas da empresa ✓ Programa de integração do novo funcionário, objetivando apresentar a empresa: treinamentos específicos, <i>on job</i> , apresentação nas áreas
Tradição	Fiscalização Hierarquia	Tradição Obediência Supervisão		Monitoração ✓ Sistema de informações de recursos humanos restrito a área de RH ✓ Auditorias periódicas realizadas pela matriz do Brasil
Modernização		Incentivo à pesquisa Integração Interorganizacional Modernização de recursos materiais Probidade		Desenvolvimento ✓ Investimento em treinamento: 50 horas/homem/ano ✓ Programas de trainee ✓ Catálogo de treinamento (6 cursos por cargo) ✓ Política de retenção de talentos (identificação dos funcionários estratégicos para a empresa, com o objetivo de capacitá-los e retê-los na organização, política salarial diferenciada)
Respeito ao Funcionário	Qualificação dos RH's Polidez	Respeito Reconhecimento Honestidade Plano de Carreira Harmonia Justiça		Aplicação ✓ Utilização da metodologia Hay para análise e descrição de cargos gerenciais ✓ Entrevista com o funcionário: anual visando avaliar o desempenho e os resultados individual e definir o plano de desenvolvimento para o ano seguinte, propicia um espaço para discussão do planejamento da carreira e a análise de expectativas e definição de metas para o próximo período ✓ Prática de aumento por mérito, vinculada a liberação de verba específica ✓ Política definida de movimentação de pessoal ✓ Política de expatriados
Interação com a Comunidade	Campanhas de Saúde	Integração empresa-família Programas educacionais		Comprometimento Programas de voluntariado Campanhas internas

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Criar, administrar, dominar e sobreviver às mudanças encontra-se na agenda de todas as empresas que querem ter algum impacto no mercado. De acordo com Fishman (1998), a mudança é uma expressão integral da maneira como qualquer empresa bem sucedida opera, é um processo intrínseco à empresa e não um programa externo. Ela escapou aos limites de recursos humanos ou de qualquer outra função e transformou-se numa questão de responsabilidade pessoal.

Tendo em vista alguns resultados apurados e levantados na empresa Gama, percebe-se que a mesma encontra-se em fase de mutação. E como toda a transformação, que tem em seu bojo o comportamento humano, deve-se considerar o *time* de cada indivíduo. Essa característica pode ser percebida com clareza através da dispersão de algumas respostas no que tange aos estilos de gestão predominantes na organização. Os reflexos da mudança incidem sobremaneira nas relações interpessoais estabelecidas na empresa.

De acordo com os resultados estatísticos, não houve um nível de significância entre as diferenças apontadas considerando-se, sexo, grau de escolaridade, experiência em cargos gerenciais, ou mesmo tempo de serviço. Todavia informalmente, observou-se que a dispersão de respostas encontra-se na fusão dos resultados entre os níveis gerenciais.

Quando da tabulação das respostas gerentes e chefes de setor, o parâmetro produtividade e interação com a comunidade destaca-se pela coesão

dos resultados, apontando serem assim o de maior relevância dentro da organização. Fato este comprovado pelos princípios da empresa desde sua fundação, ou seja, a valoração da comunidade em que está inserida a companhia, acrescida da produtividade e qualidade de seu produto, a empresa Gama aponta na sociedade como uma das melhores empresas do segmento.

Já o parâmetro tradição e modernização foram os mais dispersos, fato este que gera a necessidade de um estudo específico quanto ao clima de mudança de paradigma da organização. De uma administração paternalista e tradicionalista, para uma administração empreendedora de vanguarda.

Na seqüência, encontram-se os parâmetros interação no trabalho e respeito ao funcionário, os quais receberam uma pontuação de importante, mas sem grandes ressalvas. Percebe-se aqui traços da cultura germânica influenciando sobremaneira na cultura da organização. Em síntese, o corpo gerencial no nível estratégico e tático apresenta com clareza o foco no produto e, de forma até incoerente, a preocupação com o ser humano fora da empresa.

Todavia essa clareza está diluída quando agrega-se ao resultado geral as pontuações dos cargos gerenciais em nível operacional. Na visão dos encarregados e supervisores, os parâmetros interação no trabalho e tradição encontram-se no mesmo patamar da produtividade e interação com a comunidade. Quanto ao parâmetro modernização, ao agregar-se as respostas, o grau de dispersão eleva-se sobremaneira, impedindo uma afirmação focada, permitindo apenas que mencione-se que não é coeso.

Desta forma, precisa-se salientar que os próprios valores de maneira geral não estão claros para o corpo gerencial da empresa Gama, e isto pode ser decorrente da fase de transição em que encontra-se a organização e, a própria sociedade frente a globalização.

Dentro das políticas de recursos humanos da empresa Gama, nota-se a ausência de uma maior efetividade na busca do desenvolvimento do compromisso pessoal e coletivo quanto a complexidade da mudança. A mudança está relacionada com pessoas, e pessoas sempre surpreendem. A empresa, notoriamente conhecida pela sua gestão tradicionalista, defronta-se com novas idéias e paradigmas sendo implementados dia-a-dia, conturbando o clima e as relações.

Outro aspecto relevante detectado é a própria ausência de política de recursos humanos, a empresa adota práticas e procedimentos que pela sua habitualidade e abrangência acaba tendo uma conotação de política. Recomenda-se que tal aspecto seja revisado na organização face a seriedade da importância de políticas claras e bem definidas para a área.

O modelo construído de análise possibilita uma visão sistêmica tanto dos valores organizacionais, das políticas de recursos humanos, quanto da interação entre ambos. Há um forte investimento e preocupação quanto ao processo de desenvolvimento, todavia este não é um parâmetro cuja coesão de opiniões tenha sido detectado como importante. Já o processo de monitoração, o qual não apresenta uma política de recursos humanos definida, tem como contrapartida o parâmetro tradição, o qual apresenta um significativo grau de

importância para a empresa Gama.

Ressalta-se aqui uma recomendação especial para que não somente seja tomada uma medida de adequação, mas também seja analisado os pontos que levaram o parâmetro tradição ter um destaque maior entre os demais.

Em atenção ao objetivo geral da presente pesquisa, pode-se concluir que o grau de congruência entre os valores organizacionais compartilhados pelo corpo gerencial e as políticas de recursos humanos praticadas pela empresa é mínimo. Tal afirmação prende-se ao fato de que as políticas de recursos humanos estão mais voltadas a atender as metas e objetivos traçados pela organização, deixando de lado a priorização das atividades face aos valores que permeiam os princípios da empresa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMSON, Gary. Equilíbrio de prioridades. **HSM Management**. Barueri, n.4, ano 4, p.142-146, mai./jun., 2000.

ALVES, Rubem. **Filosofia da ciência**. São Paulo: Ars Poética, 1996.

ARGYRIS, Chris. Aprendizado de duas voltas. **HSM Management**. Barueri, n.17, ano 3, p.12-20, nov./dez., 1999.

_____. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

BARROS, Aidil J. Da Silveira, SOUZA, Neide Aparecida de. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BENNIS, Warren. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.

_____. A nova liderança. **HSM Management**. Barueri, edição especial, p.74-83, 2000.

BERGAMINI, Maria Cecília. **Desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

BLANCHARD, Kenneth; OCONNOR, Michael. **Managing by values: becoming fortunate 500 organization**. Escondido, CA: Quality Books Inc., 1995.

BROWN, Andrew. **Organisational culture**. London: Pitman Publishing, 19995.

CAPRA, fritjop. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix; Amaná Key, 1996.

CHAMPION, Dean. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron books, 1994.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

COSTA, Geraldo Vieira. **Cultura e valores organizacionais**. Florianópolis: Insular, 1999.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1978.

FERGUSON, Marilyn. **Conspiração aquariana**. Rio de Janeiro: Record, 1995.

FISHMAN, Charles. Uma história real: os dez mandamentos da mudança da gigante de computadores Siemens Nixdorf de Munique, Alemanha. **HSM Management**, Barueri, n.11, ano 2, nov./dez., 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendendo a mudar: aprendendo a aprender. **Revista de Administração**, São Paulo, v.30, n.3, p.5-11, julho/setembro 1995.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1987.

HANDY, Charles. **A era do paradoxo**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KANTER, Rosabeth Moss. O futuro depende dos relacionamentos. **HSM Management**. Barueri, n.20, p.112-118, mai./jun., 2000.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987

KOCHANSKI, Jim. Mais e melhores competências. **HSM Management**. Barueri, n.11, ano 2, p.24-28, nov./dez., 1998.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria de ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 1997.

LEE, Thomas W. **Using qualitative methods in organizational research**. London: Sage publications, 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

MAILHIOT, Gérald Bernad. **Dinâmica e gênese dos grupos: atualidade das descobertas de Kurt Lewin**. São Paulo: Duas Cidades, 1981.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Uma teoria científica da cultura**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

MALVEZZI, Sigmar. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1999. p.15-33.

MASON, J. **Qualitative researching**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996.

MATUS, Carlos. **Adeus, senhor presidente**: planejamento, antiplanejamento e governo. Recife: Litteris, 1989.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza; SANCHES, Odécio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementariedade? **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p. 239-262, jul./set., 1993.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, Angelise Valladares, FONSECA, Valéria Silva da. **A gestão da qualidade e a cultura organizacional**. In: XIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 1993, Florianópolis - SC. Anais do XIII ENEGEP. Florianópolis: ABEPRO, 1993. v.1. p.130-133.

MOLES, Abraham. **A sociodinâmica da cultura**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1967.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

NELSON, Reed; LOUREIRO, Mauro. **Cultura organizacional**: vencendo o dragão. Rio de Janeiro: Imagem, 1996.

NOBREGA, Clemente. **Em busca da empresa quântica**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1999.

PERROW, Charles. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1972.

PETTERSON, Michael. Continual improvement for competitive advantage. **Industrial management & Data systems**, 1990.

PFEFFER, Jeffrey. Perigo: empresa tóxica. **HSM Management**. Barueri, n.16, ano 3, p.116.-120, set./out., 1999.

PONTES B.R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTR, 1998.

RIEHL, Hank. Gestão baseada nas capacidades. **HSM Management**. Barueri, n.8, ano 2, p.104-108, mai./jun., 1998.

ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

SANTOS, Antonio Raimundo. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Josey-Bass Publishers, 1992.

SHINYASHIKI, Gilberto Tadeu. Estudo quantitativo dos pressupostos básicos da cultura organizacional. **Revista de Administração**. São Paulo, v.30, n.3, p.60-72, julho/setembro 1995.

SCHNITMAN, Dora Fried. **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SLYWOTZKY, Adrian J. **Migração do valor**. Harvard Business School Press. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

STRAUSS, Claude Levi. **Antropologia Estrutural**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1975.

STREBEL, Paul. Why do employees resist change? **Harvard Business Review**, May-June 1996.

TAMAYO, Álvaro; GONDIM, Maria das Graças C.. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31, n.2, p.62-72, abril/junho 1996.

TAVARES, Maria das Graças Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica de mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TICHY, Noel M.; SHERMAN, Stratford. **Controle o seu destino antes que alguém o faça**. São Paulo: Educator, 1993.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1997.

VISCHER, Jacqueline. Espaço aberto: cooperação? **HSM Management**, Barueri, n.18, ano 3, p.26-32, jan./fev., 2000.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1997.

WERTHER Jr., William B.; DAVIS, Keith. **Personnel management an human resources**. New York: McGraw-Hill, 1981.

WOOD Jr, Tomaz; CLADAS, Miguel P. Quem tem medo de eletrochoque? Identidade, terapias convulsivas e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.35,n.5, p.13-21, set./out. 1995.

4. Tempo de serviço na empresa:

- () de 1 à 5 anos
 () de 5 à 10 anos
 () de 10 à 15 anos
 () de 15 à 25 anos
 () mais de 25 anos

5. Tempo que exerce este cargo:

- () de 3 à 6 anos
 () de 6 à 9 anos
 () de 9 à 12 anos
 () de 12 à 15 anos
 () mais de 15 anos

Para responder o questionário a seguir, você deve perguntar-se:

Quais os valores que são importantes para a organização em que trabalho?

Entende-se por valores organizacionais **os princípios que orientam a vida das organizações.**

Na página seguinte há uma lista de valores. Esses valores foram levantados em diferentes organizações. Sua tarefa é **avaliar quão importante** é para sua organização cada um destes valores, como um princípio que norteia os comportamentos desta organização na qual você trabalha.

Observe bem: não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na sua organização, mas sim os valores que, segundo você, orientam a vida e o comportamento das pessoas desta organização. Avalie a importância dos valores de sua organização numa escala de três pontos a saber.

A escala de avaliação é a seguinte:

Como princípio orientador na vida da minha organização, esse valor:

0	Não é importante
3	Importante
6	Muito importante

No espaço antes de cada valor marque um X sobre os números (0, 3 ou 6) que corresponde à avaliação que você faz deste valor, conforme os critérios acima definidos.

LISTA DE VALORES ORGANIZACIONAIS

Lembre-se que não se trata de avaliar os seus valores pessoais, nem os valores que você gostaria que existissem na organização, mas sim os valores que, segundo você, orientam a vida da sua organização.

Você deve fazer suas escolhas assinalando com um X os números que estão ao lado dos valores, de acordo com a tabela abaixo.

0	3	6	Abertura - clima propício à sugestões e ao diálogo.
0	3	6	Amizade – clima de relacionamento amistoso entre os empregados.
0	3	6	Benefícios – promoção de programas assistenciais aos empregados.
0	3	6	Coleguismo – clima de compreensão e apoio entre os empregados.
0	3	6	Competência – saber executar as tarefas da organização.
0	3	6	Competitividade – conquistar clientes em relação à concorrência.
0	3	6	Comprometimento – identificação com a missão da organização.
0	3	6	Cooperação – clima de ajuda mútua.
0	3	6	Criatividade – capacidade de inovar na organização.
0	3	6	Dedicação – promoção ao trabalho com afinco.
0	3	6	Democracia – participação dos empregados nos processos decisórios.
0	3	6	Eficácia – executar as tarefas da organização de forma certa.
0	3	6	Fiscalização – controle de serviço executado.
0	3	6	Flexibilidade – administração que se adapta às situações concretas.
0	3	6	Harmonia – ambiente de relacionamento interpessoal adequado.
0	3	6	Hierarquia – respeito aos níveis hierárquicos.
0	3	6	Honestidade – promoção do combate à corrupção na organização.
0	3	6	Incentivo à pesquisa – incentivo a pesquisa relacionada com o interesse da organização.
0	3	6	Integração interorganizacional – intercâmbio com outras organizações.
0	3	6	Justiça – imparcialidade nas decisões administrativas.

0	3	6	Modernização de Recurso Materiais – investimento em equipamentos.
0	3	6	Obediência – tradição de respeito às ordens.
0	3	6	Organização – existência de normas claras e explícitas, entendidas por todos.
0	3	6	Planejamento – planos que evitam a improvisação.
0	3	6	Plano de Carreira – preocupação com a carreira do funcionário.
0	3	6	Polidez – clima de cortesia e educação no relacionamento cotidiano.
0	3	6	Pontualidade – preocupação com o cumprimento de horários e compromissos.
0	3	6	Postura Profissional – execução das funções seguem as normas.
0	3	6	Probidade – administrar de maneira adequado o dinheiro público.
0	3	6	Produtividade – atenção voltada a produção e prestação de serviços.
0	3	6	Qualidade – compromisso com o aprimoramento dos produtos e serviços.
0	3	6	Qualificação dos Recursos Humanos – investe em capacitação e treinamento.
0	3	6	Reconhecimento – valorização do mérito na realização do trabalho.
0	3	6	Respeito – consideração às pessoas e opiniões.
0	3	6	Sociabilidade – estímulo às atividades sociais fora do ambiente de trabalho.
0	3	6	Supervisão – acompanhamento e avaliação contínuos das tarefas.
0	3	6	Tradição – preservar usos e costumes da organização.

Acrescente aqui, caso ache necessário, outros valores que, segundo você, orientam a vida da sua organização e, não constam da lista apresentada.

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____

Obrigada!