

A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE E DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS EM DUAS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE¹

THE INFLUENCE OF ENVIRONMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE ROLE OF HUMAN RESOURCES: A COMPARATIVE CASE STUDY OF TWO MEDIUM-SIZED COMPANIES

LA INFLUENCIA DEL AMBIENTE Y DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ROL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: UN ESTUDIO COMPARATIVO DE CASOS EN DOS EMPRESAS DE PORTE MEDIO

Daniela Pessoa Scarioli Soares

Mestre

Fundação Dom Cabral
cet@cet-cet.com.br

Clara Luisa Oliveira Silva

Mestranda

Universidade Federal de Minas Gerais
claralasilva@hotmail.com

José Márcio Castro

Doutor

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
josemarcio@pucminas.br

Submetido em: 14/12/2010

Aprovado em: 15/02/2012

RESUMO

Este artigo analisa a influência do ambiente externo e da cultura organizacional no papel desempenhado pela área de Recursos Humanos. A partir da revisão crítica da literatura sobre os construtos ambiente, cultura organizacional e papel da área de RH e utilizando-se do estudo de casos comparativos de natureza qualitativa, foi empreendida a análise das influências e dos efeitos do ambiente e da cultura sobre a área de Recursos Humanos e, posteriormente, da resposta da área em relação às pressões dessas variáveis. Os resultados apontam uma significativa influência dos componentes ambientais sobre o delineamento do conjunto de crenças, valores e comportamentos presentes nas unidades empíricas investigadas. Além disso, as evidências empíricas denotam o ambiente externo como uma variável independente que interfere diretamente nas práticas desenvolvidas pela área de RH e, a cultura organizacional como uma variável interveniente que media a relação entre o ambiente e a área de RH. Por fim, outro resultado indica que a área de RH assume contornos mais estratégicos à medida que o papel de agente de mudança é conhecido, uma vez que contribui para promover uma atuação de maneira a facilitar o processo de adaptação da empresa às novas pressões do ambiente.

PALAVRAS-CHAVE: Ambiente Externo. Cultura Organizacional. Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

ABSTRACT

This article examines the influence of external environment and organizational culture on the role of human resources (HR). Based on a critical literature review on the constructs environment, organizational culture and role of HR, and using a qualitative comparative case study, an analysis was carried out on the influences and effects of environment and culture on the areas of HR, and subsequently, on the response of HR to the pressures of these variables. The findings show that environmental elements have a significant impact on the beliefs, values and behaviors present in the units investigated. In addition, the empirical evidence suggests that external environment is an independent variable that directly influences HR practices, and that organizational culture as an intervening variable that mediates the relationship between the environment and HR. Finally, the results also indicate that HR plays a strategic role as an agent of change, helping to promote actions that facilitate the process of adaptation to new environmental pressures.

KEY-WORDS: External Environment. Organizational Culture. Strategic Human Resources.

RESUMEN

Este artículo analiza la influencia del ambiente externo y de la cultura organizacional en el rol desempeñado por el área de Recursos Humanos. A partir de la revisión crítica de la literatura sobre los constructos ambiente, cultura organizacional y papel del área de RH y utilizando el estudio de casos comparativos de naturaleza cualitativa, fue realizado el análisis de las influencias y de los efectos del ambiente y de la cultura sobre el área de Recursos Humanos y, posteriormente, de la respuesta del área en relación a las presiones ejercidas por esas variables. Los resultados apuntan una significativa influencia de los componentes ambientales sobre el delineamiento del conjunto de creencias, valores y comportamientos presentes en las unidades empíricas investigadas. Además, las evidencias empíricas denotan el ambiente externo como una variable independiente que interfiere directamente en las prácticas desarrolladas por el área de RH y la cultura organizacional como una variable interviniente que media la relación entre el ambiente y el área de RH. Por último, otro resultado indica que el área de RH asume contornos más estratégicos a medida que el rol de agente de cambio es conocido, ya que contribuye para promover una actuación que facilita el proceso de adaptación de la empresa a las nuevas presiones del ambiente.

PALABRAS CLAVE: Ambiente Externo. Cultura Organizacional. Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

1. INTRODUÇÃO

A emergência de uma sociedade baseada no conhecimento (CRAWFORD, 1994; STEWART, 2002), o rápido desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação e as mudanças globais nos mercados têm colocado vários desafios às organizações. Nessa perspectiva, a criação de valor nas organizações depende, em grande parte, da capacidade de desenvolver produtos e/ou serviços de maior valor agregado (SANTOS, 2004). Parte desse esforço está na capacidade de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em administrar o capital humano da organização, o que significa, em termos amplos, atrair, desenvolver e manter colaboradores qualificados, criar ambientes que estimulem a aprendizagem e gerenciar adequadamente as pessoas (SANTOS, 2004).

Dado esse contexto, um número razoável de pesquisadores, tanto nacionais (ALBUQUERQUE, 1987, 1992, 1999, 2002; HANASHIRO; TEIXEIRA; ZEBINATO, 2001; CÉSAR ROUX; BIDO; SAAD, 2006; PAROLIN *et al.*, 2007) como internacionais (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; ULRICH, 1998, 2000; ANTHONY; KACMAR; PERRAWÉ, 2002; AGARWALA, 2003; GUBMAN, 2004; BRATTON; GOLD, 2007) tem se debruçado na tarefa de compreender em profundidade como a Gestão de

Recursos Humanos pode desempenhar um papel mais ativo que resulte em maior efetividade na criação de valor para as organizações.

Emerge, assim, dessa literatura, uma perspectiva de que uma atuação mais estratégica da área de recursos humanos apresenta-se como fundamental para a sustentabilidade dos negócios. Entretanto, mesmo considerando que a área de recursos humanos tenha evoluído consideravelmente, o exercício de um papel mais estratégico ainda não se parece constituir como uma prática consolidada nas organizações de trabalho (SCHULER; JACKSON, 1995; ANTHONY; KACMAR; PARRAWÉ, 2002; BRATTON; GOLD, 2007), ou seja, a gestão de recursos humanos ainda continua tendo um elo frágil com a estratégia de negócio (CÉSAR ROUX; BIDO; SAAD, 2006), o que sugere ser fundamental avançar as pesquisas sobre o papel da área e descortinar os entraves relacionados com o exercício de um papel mais estratégico nas organizações.

Embora tratadas amplamente na literatura, duas questões ainda merecem maior atenção em termos de agenda de pesquisa dada a sua influência e relevância para a compreensão da Gestão de Recursos Humanos nas organizações. A primeira é concernente ao papel do ambiente externo, isto é, as pressões sofridas pelas organizações não podem ser desconsideradas pela área de recursos humanos na perspectiva de desenvolver uma postura mais estratégica (ANTHONY; KACMAR; PERRAWÉ, 2002). A segunda se relaciona ao papel da cultura organizacional e alguns estudos (SCHULER; JACKSON, 1995; AYCAN; SINHÁ; KANUNGO, 1999) salientam a sua influência nas práticas de gestão de pessoas nas organizações.

Posto assim, uma compreensão mais acurada dos aspectos que exercem influência sobre as práticas de gestão de recursos humanos pode esclarecer um pouco mais alguns fatores que facilitam ou dificultam uma atuação mais estratégica da área de recursos humanos nas organizações. Nestes termos, dois aspectos emergem como focos dessa pesquisa: i) compreender as influências do ambiente externo e da cultura organizacional nas práticas de recursos humanos das organizações; e, ii) por decorrência, compreender o papel desempenhado pela área de recursos humanos em organizações de médio porte.

Uma das contribuições do presente artigo situa-se no campo da gestão organizacional, posto que, enquanto a literatura há muito já avançou no entendimento dos impactos do ambiente externo sobre as configurações organizacionais e estratégia, pouco tem sido os esforços para explorar e compreender mais profundamente as relações entre ambiente externo e os papéis da área de recursos humanos. Outra contribuição está em iluminar um pouco mais a relação entre a cultura organizacional e as práticas de recursos humanos e como a cultura organizacional pode influenciar no estabelecimento de uma postura mais estratégica da área de recursos humanos.

Uma última contribuição está relacionada ao objeto empírico da pesquisa. Em geral, as pesquisas enfatizam, principalmente, a realidade de grandes empresas e ou multinacionais (HENEMAN; TANSKY; CAMP, 2000) e, nestes termos, o número de pesquisas sobre os avanços na gestão de recursos humanos em empresas de médio porte ainda é escasso se comparado com outros objetos. Por essa razão, é relevante estudar, descrever e compreender, nesse tipo de organização, o papel desempenhado pela área de recursos humanos e como este é afetado tanto pelo ambiente externo como pela cultura organizacional.

Para além dessa introdução, este artigo compõe-se de outras quatro partes. A primeira discute o arcabouço teórico sobre as relações entre o ambiente externo, a cultura organizacional e os múltiplos papéis que podem ser desempenhados pela área de recursos humanos. Em seguida, são discutidos os procedimentos metodológicos relacionados com o método da pesquisa, seleção de casos, coleta e análise de dados. Na terceira parte discutem-se os resultados de pesquisa e, por fim, são apresentadas as conclusões, as contribuições e as limitações da pesquisa.

2. REVISÃO TEÓRICA

A revisão crítica da literatura pautou-se pela discussão de três modelos teóricos capazes de oferecer uma compreensão sobre os relacionamentos entre o ambiente externo, a cultura organizacional e os papéis desempenhados pela área de recursos humanos nas organizações. Para a discussão do papel do ambiente selecionou-se a abordagem da contingência (DONALDSON,

1987; PUGH; HICKSON, 2004). Em relação à caracterização e à identificação de tipos culturais nas organizações, optou-se pelo modelo de "Estrutura de Valores Competitivos" (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007). Por fim, para identificar e caracterizar os papéis da área de recursos humanos, utilizou-se o modelo de múltiplos papéis de Ulrich (1998).

2.1. Ambiente Externo, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos

A abordagem contingencial como uma teoria de adaptação organizacional procura explicar os efeitos e as causalidades que as modificações no ambiente provocam na estratégia e na estrutura das organizações. Um dos seus principais pressupostos é o de que são as características do ambiente que condicionam as características organizacionais (PUGH; HICKSON, 2004).

Mudanças nas configurações organizacionais decorrem necessariamente de mudanças no ambiente externo e/ou desajustamento da estrutura organizacional em relação a esse ambiente ou, ainda, da ocorrência de disfunções comportamentais no sistema organizacional, tais como redução nos níveis de qualidade e velocidade das decisões, problemas de comunicação, desmotivação, queda da *performance* financeira da organização em razão de perda do mercado, de tal forma que pressiona a direção a fazer mudanças nas regras vigentes e nas configurações organizacionais. O desalinhamento entre a estrutura e o ambiente só se mantém em situações nas quais haja algum tipo de controle da organização sobre o ambiente como, por exemplo, no caso dos monopólios de mercado (DONALDSON, 1987).

O ambiente organizacional pode ser operacionalizado a partir de sua análise em pelo menos duas dimensões. A primeira, o ambiente geral (HATCH, 1997) _ mais afastado e de influência indireta nas organizações _ é composto por forças mais amplas, tais como variáveis sociais, culturais, legais, econômicas, tecnológicas, entre outras (HATCH, 1997).

A segunda, o ambiente de negócio (AYCAN; KANUNDO; SINHÁ, 1999) ou ambiente interorganizacional (HATCH, 1997), diz respeito ao ambiente mais próximo e de influência direta nas organizações. As forças do ambiente de negócio estão ligadas ao processo produtivo da organização e influenciam as atividades desta por meio de ações políticas, econômicas e ou sociais, as quais incluem fornecedores, clientes, competidores, sindicatos e agências reguladoras. Esse ambiente pode ser compreendido pela variedade e complexidade das relações que a organização mantém com seus diferentes *stakeholders*, o que envolve o movimento de recursos, informações, oportunidades, influências, produtos, serviços, entre outros aspectos (HATCH, 1997).

Para além das variáveis mencionadas como perspectiva para se entender a dinâmica ambiental, recorreu-se, também, à tipologia de Duncan (1972) para diferenciar os ambientes entre si. Duncan (1972) classifica o ambiente externo ao longo de dois *continuums* _ simples/complexo e estático/dinâmico _ os quais fornecem quatro tipos de ambientes relevantes para a análise organizacional. O ambiente simples/complexo está relacionado com a quantidade e com a similaridade dos fatores que interferem nas decisões de negócio. Quanto maior o número desses fatores e quanto mais heterogêneo, mais complexo é o ambiente e vice-versa. Por outro lado, o *continuum* estático/dinâmico diz respeito ao grau de mudança dos fatores ao longo do tempo. Quanto mais mutáveis tais fatores, mais dinâmico tende a ser o ambiente externo e vice-versa.

Considerando-se a relação entre o ambiente externo e as práticas de gestão de recursos humanos, Schuler e Jackson (1995) pontuam que não se pode pretender analisar a gestão de recursos humanos de uma organização e sua eficácia desconsiderando-se o ambiente no qual a organização está inserida e que, em geral, esse ambiente é complexo e com múltiplas variáveis a serem consideradas.

Algumas variáveis desse ambiente externo se relacionam diretamente com a Gestão de Recursos Humanos (GRH), entre eles: i), o ambiente legal, político e social que pode inibir ou encorajar o desenvolvimento de práticas inovadoras de recursos humanos; ii) a força sindical, que envolve a forma como cada organização se relaciona com o sindicato (cooperativa ou adversária), pode afetar as práticas de recursos humanos adotadas pela organização; iii) as condições de mercado, considerando-se que estratégias de recrutamento são influenciadas pelo nível de desemprego, pela homogeneidade ou heterogeneidade da força de trabalho e pela estrutura do mercado de trabalho;

iv) o papel significativo da cultura nacional nas práticas de gestão de recursos humanos, tendo-se em vista que as organizações estão em processo de expansão globalizada, fazendo-se necessário o desenvolvimento de sistemas de recursos humanos que sejam simultaneamente consistentes com os múltiplos e distintivos locais em que a firma atua e com a cultura a sua cultura interna (SCHULER; JACKSON, 1995).

Em relação à segunda variável de análise, a cultura organizacional, Schein (1992, 2007) a define como um conjunto de pressupostos básicos que determinado grupo descobriu, inventou ou desenvolveu ao longo do seu processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração externa. Uma vez que esses pressupostos funcionem suficientemente para serem considerados válidos, tais pressupostos transformam-se em ensinamentos aos demais membros da organização, elevando-se, assim, à categoria de "maneira correta" para se perceber, pensar, sentir e agir diante de determinadas situações. Nestes termos, a cultura organizacional assume um papel significativo ao se configurar como um conjunto de forças que influencia o comportamento dos indivíduos e, por consequência, a forma pela qual os fenômenos são percebidos (SCHEIN, 1992, 2007).

Considerando-se a relação entre a cultura organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos, pode-se afirmar que aquela, ao restringir ou permitir a ação social, as condições da estrutura social ou os padrões relativamente estáveis de comportamento humano, exerce significativa influência sobre a gestão de pessoas em diferentes sociedades (BRATTON; GOLD, 2007). Portanto a compreensão dessa relação torna-se fundamental. Com vistas a operacionalizar a cultura organizacional, toma-se por base o modelo conhecido como "Estrutura de Valores Competitivos" (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007).

Os tipos culturais que compõem o modelo de "Estrutura de Valores Competitivos" são estabelecidos a partir de duas dimensões subjacentes, quais sejam: i) foco interno *versus* foco externo (por exemplo, satisfação individual *versus* realização das metas organizacionais); e ii) flexibilidade *versus* controle (por exemplo, inovação e adaptação *versus* estabilidade e controle (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007).

O modelo explora valores e princípios norteadores das ações na organização na perspectiva de que não existe um melhor padrão a ser seguido por todas as organizações. Algumas organizações são mais efetivas, sendo mais flexíveis e com maior capacidade de adaptação; outras são mais efetivas, posicionando-se de maneira exatamente oposta, ou seja, sendo estável e controladora. Da mesma forma, algumas organizações são mais competitivas se o foco é na eficiência interna dos processos, enquanto outras o são por terem foco no ambiente externo (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007).

Da combinação de tais dimensões emergem quatro tipos culturais que são os referenciais para a compreensão e a classificação da cultura das organizações. Os quatro modelos são: i) cultura hierárquica; ii) cultura de desenvolvimento ou inovação; iii) cultura racional; e iv) cultura de grupo (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007).

A cultura hierárquica é caracterizada pelo foco no ambiente interno e no controle e por sua ênfase na mensuração, na documentação, na manutenção de registros e na gestão da informação e da comunicação. O pressuposto relacionado à díade meio-fim é baseado na crença de que a rotinização, o meio, conduz à estabilidade o fim. Os papéis que as pessoas devem desempenhar são bem definidos e espera-se que estas sigam as regras que funcionam como uma espécie de delineamento sobre o que deve ser feito ou não. O contexto organizacional, portanto, caracteriza-se pelo seu caráter hierárquico em que a consecução das atividades está atrelada às regras, às tradições e às estruturas existentes. Neste tipo de cultura, o compromisso e a conformidade são alcançados a partir do estabelecimento de regras e procedimentos (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007).

A cultura de desenvolvimento ou de inovação tem foco no ambiente externo e na flexibilidade. É relacionada com critérios de eficácia, tais como adaptabilidade, prontidão, crescimento, desenvolvimento de novos mercados, aquisição de recursos e suporte externo. O pressuposto meio-fim é baseado na crença de que a adaptação e a inovação contínuas conduzem à aquisição e à manutenção de recursos externos. Em organizações com predominância desse tipo cultural há uma forte ênfase na inovação e na criatividade, ou seja, fazer coisas que ainda não foram feitas antes. Em razão disso, os riscos são elevados e as decisões são tomadas rapidamente, o que aponta para

a necessidade e para a importância de uma visão comum e valores compartilhados (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007).

Fundamentado em uma teoria subjacente de ação racional, o terceiro tipo, cultura racional, assume que o planejamento e a definição de objetivos, o meio, resultam em produtividade e eficiência, o fim. Esse tipo de cultura organizacional é caracterizado pelo controle e pelo foco no ambiente externo. Nestes termos, as pessoas são claramente instruídas por uma figura de autoridade decisiva e são recompensadas financeiramente por um bom desempenho. Há uma busca de clareza na tarefa e na predominância de uma perspectiva de curto prazo. Os pressupostos que norteiam tal tipo cultural baseiam-se no conceito de economia racional e no fato de que a organização está em um mercado competitivo e precisa, portanto, realizar as suas atividades em consonância com tais parâmetros (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007).

A cultura de grupo, por seu turno, é caracterizada pela flexibilidade e pelo foco no ambiente interno. Nesse tipo cultural, atribui-se significativa importância a fatores como coesão, comprometimento e moral, orientando-se pela priorização das pessoas. Em relação ao pressuposto meio-fim, tem-se que o envolvimento resulta em comprometimento e os valores fundamentais são a participação, a resolução de conflitos e construção de consensos. Portanto um forte valor é atribuído ao compartilhamento de informações e ao processo decisório participativo. As pessoas não são vistas como indivíduos isolados, mas como membros cooperativos de um sistema social comum com um interesse comum em relação ao que acontece (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007). Finalizando, Denison e Spreitzer (1991) assinalam, no entanto, que a presença de uma única cultura em uma organização é bastante improvável.

2.2. As Relações entre Ambiente Externo, Cultura Organizacional e os Papéis da Área de Recursos Humanos

Com a perspectiva de integrar os construtos ambiente externo e a cultura organizacional com as práticas de gestão de recursos humanos, tomou-se também como referência o modelo de múltiplos papéis (ULRICH, 1998, 2002). O modelo de Ulrich (1998, 2002) é formulado em termos de dois *continuums*, saber: i) foco no cotidiano/operacional *versus* foco no futuro/estratégico; e ii) foco em processos *versus* foco em pessoas. Dessas dimensões assumidas emergem quatro tipos predominantes de papéis da área de recursos humanos: i) parceiro estratégico; ii) especialista administrativo; iii) defensor de funcionários; e iv) agente de mudança.

O papel de parceiro estratégico remete a uma ênfase no ajuste de práticas e estratégias de gestão do trabalho à estratégia da organização. Como exemplos de atividades desempenhadas pelo papel de parceiro estratégico, tem-se: i) formulação de estratégias de recursos humanos alinhadas aos objetivos organizacionais; ii) contribuição aos processos decisórios da organização; iii) participação no desenvolvimento da missão, visão, valores e planejamento empresarial; iv) promoção do pensamento sistêmico com foco na qualidade; v) participação em força-tarefa da organização nos processos de certificação internacional; e vi) gestão de programas de planejamento da força de trabalho, avaliação de habilidades, plano de carreira, diversidade e requalificação. O papel do profissional de recursos humanos é, pois, estimular e liderar as discussões efetivas sobre o modo como a organização deve ser estruturada, com vistas a desenvolver a sua estratégia (ULRICH, 1998, 2002).

O papel de especialista administrativo tem como ênfase prover e administrar com eficiência os processos internos de fluxo e gestão de pessoas. Seu foco e seu objetivo principal estão na criação de uma infraestrutura organizacional e, nestes termos, esse papel é visto como mais tradicional em gestão de recursos humanos. Para assegurar processos eficientes, o especialista administrativo desenvolve atividades de contratação, treinamento, avaliação, recompensas e promoção. O resultado esperado, quando de uma ênfase na construção e na administração da infraestrutura organizacional, é a eficiência administrativa, o que conduz, em geral, os profissionais de recursos humanos à adoção de práticas cuja perspectiva é a de uma reengenharia contínua dos processos de trabalho sob sua coordenação (ULRICH, 1998, 2002).

O papel de defensor dos funcionários parte da premissa de que, atualmente, o capital humano consiste-se em uma importante fonte de criação de valor para as organizações com vistas ao alcance de uma vantagem competitiva sustentável. Torna-se, assim, essencial propiciar as condições para

vincular as contribuições dos indivíduos ao cumprimento de objetivos empresariais. As principais atividades empreendidas por profissionais com ênfase nesse papel são: i) consecução de pesquisas de clima organizacional; ii) promoção de ações corretivas com funcionários e gerentes; iii) realização de treinamento gerencial; e iv) promoção de ações que facilitem a comunicação com os funcionários (ULRICH, 1998, 2002).

Por fim, o papel de agente de mudança estabelece que os profissionais de recursos humanos agregam valor à organização, gerindo processos de transformação e mudança. Ulrich (1998, 2002) ressalta que os agentes de mudança atuam no sentido de preparar as organizações para criar mecanismos de respostas a três tipos de mudança: i) mudanças de iniciativa, que envolvem a implementação de novos programas, projetos e ou procedimentos; ii) mudanças de processos, que se relacionam aos modos pelas quais o trabalho é executado; e iii) mudanças culturais, as quais envolvem a reconceitualização de crenças, valores ou métodos fundamentais de negociação da empresa e a transformação da identidade organizacional tanto para os clientes externos quanto para os clientes internos. Assim posto, o papel de agente de mudança tem como atividades essenciais: i) facilitar os processos de mudança; ii) realizar diagnósticos organizacionais e redefinir sistemas e processos; e iii) analisar as competências organizacionais e individuais (ULRICH, 1998, 2002).

Entretanto se deve assinalar que uma gestão estratégica de recursos humanos implica a combinação desses múltiplos papéis. A área de recursos humanos deve encontrar um ponto ótimo de gerenciamento de suas atividades de modo a balancear adequadamente os quatro principais papéis em uma organização. Ou seja, a área deve, a um só tempo, ter foco em estratégias de longo prazo e foco operacional de curto prazo, isto é, deve pensar no futuro sem perder de vista a rotina e o cotidiano operacional que sustentam a organização no presente (ULRICH, 1998, 2002).

Téo, Ahmad e Rodwell (2003) desenvolveram uma pesquisa correlacionando o papel desempenhado pela área de recursos humanos e a cultura organizacional tomando por base, respectivamente, o modelo de múltiplos papéis (ULRICH, 2002) e o modelo de estrutura de valores competitivos (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006). O principal foco da pesquisa, realizada em entidades públicas na Austrália, foi identificar a cultura organizacional dominante e analisar como a eficiência do papel desempenhado pela área de recursos humanos se diferenciava entre os tipos de cultura organizacional encontrados.

Entre os principais achados pode-se destacar que os papéis de parceiro estratégico e o de agente de mudança são os mais desenvolvidos em organizações mais orientadas para o ambiente externo. E, embora tais organizações desenvolvam esses papéis, elas não diminuem a atuação como especialista administrativo e defensor dos funcionários. Além disso, os autores destacam que a gestão de recursos humanos tem uma função-chave na gestão estratégica que se relaciona com o apoio à administração superior para criar e manter uma cultura organizacional apropriada (TEO; AHMAD; RODWELL, 2003).

Em uma perspectiva análoga, considerando agora uma aproximação entre os constructos teóricos discutidos anteriormente, tem-se que o primeiro tipo cultural, a cultura hierárquica, ao enfatizar a máxima eficiência por meio de critérios de estabilidade, controle e consecução das atividades pautadas nas regras e estruturas existentes (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007), pode ser relacionada ao papel da área de recursos humanos reconhecido como especialista administrativo, cujo princípio norteador é a busca constante de otimização dos processos organizacionais ou o alcance e, principalmente, a manutenção da eficiência administrativa (ULRICH, 1998, 2002). Além disso, e assim como na tipificação de cultura hierárquica, seu foco mais intenso é no ambiente interno, o que permite inferir que esse tipo de papel tem menor consideração com as mudanças do ambiente externo.

O segundo tipo, a cultura de inovação, ao enfatizar aspectos como adaptabilidade e inovação contínuas e a abordagem de exploração do ambiente externo na busca de crescimento e aquisição de recursos (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007), é convergente com o papel de agente de mudança em que o profissional de recursos humanos é um dos responsáveis pela criação e pela maximização de valor para a organização mediante a implementação e a gestão de processos com vistas a mudança (ULRICH, 1998, 2002).

Em relação à cultura racional, esta, ao enfatizar o controle/estabilidade e o foco no ambiente externo, pressupondo aspectos como competição e adaptação (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007), converge para o papel da área de recursos humanos reconhecido

como parceiro estratégico, cuja atuação deve ser pautada pelo alcance dos objetivos empresariais _ formulados de maneira diversa _ ora priorizando-se a eficiência, ora a eficácia, por exemplo (ULRICH, 1998, 2002).

Por fim, a cultura de grupo com sua ênfase em valores e objetivos partilhados, coesão, desenvolvimento do capital humano, participação e, por decorrência, a manutenção do grupo (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007), coaduna-se com o papel da área de recursos humanos nomeado como defensor dos funcionários cuja ênfase está na preocupação em assegurar compromisso e contribuição dos membros no ambiente de trabalho (ULRICH, 1998, 2002). Posto assim, seu foco é, também, no ambiente interno mais que no ambiente externo, o que sugere que esse tipo de papel tem menor consideração com as mudanças do ambiente externo.

A partir da discussão anterior, foi elaborado o modelo teórico abaixo que sinaliza para as relações entre os constructos ambiente, cultura organizacional e papéis desempenhados pela área de recursos humanos e que forneceu o guia para a execução da pesquisa.

Figura 1 – Modelo Teórico das Relações entre Ambiente, Cultura Organizacional e Papéis da Área de Recursos Humanos



EVC – Estrutura de Valores Competitivos

MMP – Modelo de Múltiplos Papéis

Fonte: Elaborado a partir de Cameron, Quinn e Degraff (2006); Quinn *et al.* (2007); Ulrich (1998; 2002); Téó, Ahmad e Rodwell (2003)

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Tendo em vista o objetivo de compreender a influência do ambiente externo e da cultura organizacional no papel desempenhado pela área de recursos humanos, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa com o uso do método do estudo de caso (BONOMA, 1985; EISENHARDT, 1989; YIN, 2005). O estudo de caso de natureza qualitativa é adequado para essa investigação, posto que se trata de um fenômeno complexo e sua compreensão requer um exame profundo e exaustivo dessas relações, levando-se em conta um amplo conjunto de aspectos. Além disso, a estratégia do estudo de caso se torna tão mais relevante quando ainda há pouco consenso na teoria (YIN, 1981) ou mesmo quando envolve um conjunto complexo de variáveis (YIN, 2005), difícil de ser estudado por meio da observação direta (EISENHARDT, 1989), tal como se percebe na temática

das relações entre ambiente externo, cultura organizacional e os papéis desempenhados pela área de recursos humanos.

Tendo escolhido a estratégia de pesquisa, a seleção dos casos na investigação qualitativa é uma decisão importante, pois bons resultados podem ser afetados pela escolha das unidades empíricas (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005). Uma vez que a escolha de casos é feita por critérios teóricos e não por critérios estatísticos, seu objetivo é permitir replicar ou estender uma teoria emergente (EISENHARDT, 1989).

Nestes termos, a escolha dos casos foi empreendida a partir da observância dos seguintes critérios: i) seleção de dois casos polares (EISENHARDT, 1989), isto é, um caso situado em ambiente considerado mais complexo e dinâmico e outro em um ambiente mais estável; ii) os casos selecionados deveriam ter em sua estrutura organizacional um setor de recursos humanos razoavelmente consolidado que permitisse a análise do papel desempenhado pela área; e iii) a seleção de casos de empresas de porte médio, uma vez que a pesquisa considerou relevante tal objeto, como já mencionado anteriormente.

Com base em tais critérios, os dois casos selecionados para a pesquisa foram, respectivamente, uma firma industrial do setor de infraestrutura, fabricante de produtos de medição cujos principais clientes são concessionárias de energia elétrica e uma firma da indústria alimentícia, mais precisamente do ramo de derivados de carne, com um extenso portfólio de produtos.

Selecionados os casos, passou-se a operacionalizar a coleta de dados. As principais fontes de evidência em um estudo de caso são as entrevistas em profundidade, documentos, arquivos, observação e artefatos físicos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005). Nessa pesquisa foram utilizados entrevistas em profundidade, documentos e arquivos como fontes de evidências. Com base na literatura, foi elaborado um roteiro de entrevista que permitisse identificar: i) os principais aspectos do ambiente externo que afetavam as organizações estudadas; ii) a identificação dos principais traços culturais e, por decorrência, a identificação de padrão ou tipo cultural predominante em cada um dos casos, como base no modelo discutido (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007) ; e, finalmente, iii) a identificação das principais políticas e práticas desenvolvidas pela área de recursos humanos que permitisse identificar um papel predominante de acordo com o modelo de Ulrich (1998, 2002) e que, além disso, permitisse a associação entre os papéis desempenhados e o tipo de cultura dominante.

Para as entrevistas, consideraram-se os seguintes respondentes: i) representantes da administração superior ou grupo diretivo com vistas a obter uma perspectiva inicial sobre os valores e as crenças da organização, bem como do posicionamento da organização em relação ao meio ambiente; ii) gerentes ou responsáveis pela área de recursos humanos para entender as práticas e as políticas e a relação destas com a cultura da organização; e iii) gerentes e colaboradores de outras áreas funcionais, não somente para obter uma perspectiva sobre a cultura da organização, como também para compreender a percepção a respeito das atividades da área de recursos humanos a partir dos próprios clientes internos da área. O quadro a seguir sintetiza o plano de entrevistas e a distribuição dos respondentes.

Quadro 1 – Distribuição dos respondentes por nível e por área de atuação

Distribuição dos respondentes	Caso A	Caso B
Nível Organizacional	15	20
Administração superior	2	3
Média gerência	9	4
Técnico-operacional	4	13
Área de Atuação	15	20
Administrativo/Financeiro/Comercial	3	11
Recursos Humanos	3	3
Produção/Qualidade	9	6
Período de realização da pesquisa	Setembro a dezembro de 2008	Fevereiro a março de 2010

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como pode ser observado no Quadro 1 em relação ao caso A, foram realizadas quinze entrevistas com duração média de setenta e cinco minutos cada uma. No caso B, foram realizadas vinte entrevistas com uma duração média de quarenta e cinco minutos cada. Essa distribuição de respondentes denota a utilização de múltiplos respondentes, isto é, níveis e áreas de atuação foram contemplados na seleção de respondentes, o que contribui, como observam Eisenhardt (1989) e Meyer (2001), para melhorar a validade do constructo e prover mais confiança nos achados da pesquisa.

Ainda em relação às operações de coleta de dados, ressalte-se que na maioria das entrevistas realizadas estavam presentes dois pesquisadores. Enquanto um mantinha o foco no relacionamento com o respondente e com a entrevista propriamente dita, o outro fazia observações e notas de campo, o que contribuiu tanto para uma coleta de dados mais eficaz quanto para a posterior análise de dados, como enfatizado por Eisenhardt (1989).

Além das entrevistas em profundidade utilizaram-se, também, fontes secundárias de dados. No caso A, esses dados foram coletados a partir de documentos como o manual do funcionário, livro publicado em comemoração aos setenta anos da organização e o seu relatório social. Os documentos disponibilizados pela organização B foram o manual do funcionário, formulários específicos utilizados pela área de RH na realização dos processos de avaliação de desempenho, levantamento de necessidades de treinamento, entre outros. Além disso, foram consideradas informações que estão divulgadas no *site* de ambas as organizações estudadas.

A utilização combinada de vários tipos de evidências possibilitou o confronto e o refinamento dos dados, o que confere mais robustez aos resultados da pesquisa (JICK, 1979; EISENHARDT, 1989; YIN, 2005), uma vez que o uso de múltiplas fontes de evidências e a posterior triangulação desses dados também incrementam a validade do constructo (EISENHARDT, 1989; YIN, 2005), isto é, uma relação mais consistente entre a teoria e os dados empíricos. Outro cuidado tomado na pesquisa e que contribui para aumentar a confiabilidade nos resultados, como atesta Yin (2005), foi a utilização de um protocolo bem definido para a coleta de dados.

Em seguida, para a análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo (BARDIN, 1994), considerando-se as etapas de pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados e interpretação dos dados. A primeira fase compreendeu a seleção de dados que comporiam o universo analítico. No caso A, a coleta de dados primária gerou cento e quinze páginas de entrevistas transcritas e, no caso B, a transcrição das entrevistas gerou um conjunto de duzentos e dez páginas. Além disso, foram acrescidos ao *corpus* de pesquisa os documentos fornecidos pelas duas organizações em estudo. Da primeira leitura do material transcrito emergiram, portanto, as primeiras impressões sobre o fenômeno em investigação. Posteriormente, ainda tendo como referência os objetivos da pesquisa, foram definidos os critérios de categorização do material coletado. A categorização é uma estratégia especialmente importante, principalmente, para a comparação de casos, como atestado por Eisenhardt (1989). As categorias principais derivadas da literatura e utilizadas na análise dos casos foram: i) tipificação do ambiente externo; ii) tipificação da cultura organizacional; iii) tipificação do papel da área de recursos humanos; iv) relação entre ambiente externo, cultura organizacional e papel desempenhado pela área de recursos humanos.

Na fase de exploração do material iniciou-se o processo de codificação no qual os dados brutos foram agregados em unidades temáticas ou categorias com vistas à redução dos dados. Esse processo deu origem a um *corpus* de análise constituído por vinte e cinco páginas de dados codificados para o caso A e noventa e seis páginas para o caso B.

Por fim, passou ao tratamento e à interpretação dos dados, confrontando-se o material de estudo com os pressupostos teóricos do estudo. Em um primeiro momento, foram elaboradas análises de cada caso (análise intracaso), procurando-se identificar as relações entre a cultura e o ambiente e o papel da área de recursos humanos em cada um dos casos. Posteriormente, foi realizada a análise cruzada dos dados (análise intercasos), o que possibilitou uma compreensão mais aprofundada do fenômeno.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. O caso A

O caso A trata de uma organização industrial do setor de infraestrutura, a qual foi fundada em Belo Horizonte em 1930. Ela sempre se destacou pela sua capacidade de inovação. Ao longo de sua história, procurou aproveitar as oportunidades do mercado, sendo esta uma característica marcante do seu espírito empreendedor, sendo reconhecida, nacional e internacionalmente, no seu ramo de atuação, ou seja, na fabricação de produtos para o segmento de infraestrutura (Memória Histórica da Empresa).

Atualmente, quase centenária, a organização tem em seu quadro quatrocentos e vinte empregados e encontra-se na terceira geração familiar. Em 1988, ocorreu o primeiro processo sucessório e a criação do Conselho de Administração. Nesse período, a empresa passou por um processo de reestruturação interna com foco na profissionalização, no aumento da produtividade e, também, realizou elevados investimentos na área de recursos humanos como ênfase em treinamentos. Em 2001, ocorreu um segundo processo sucessório e, atualmente, apenas o presidente é membro da família. A empresa está profissionalizada e possui um Conselho de Administração maduro que conta com a presença de membros externos independentes (Memória Histórica da Empresa)

Dentre as suas políticas destacam-se a satisfação das necessidades dos clientes; a garantia de lucro justo para o capital; o desenvolvimento constante dos colaboradores; a melhoria de processos, produtos, serviços e sistemas de gestão da qualidade e o exercício da responsabilidade social (Manual do Colaborador).

Especificamente em relação à atividade fim da empresa, a engenharia está organizada em torno dos setores de suporte técnico, engenharia de *hardware* e *software* e reúne trinta e cinco colaboradores entre engenheiros, técnicos, estagiários e *trainees*, sendo a área mais valorizada internamente. Por seu turno, a produção está organizada em células com uma média de seis pessoas em cada uma. Existem procedimentos documentados ao longo de todos os processos produtivos. O quadro de gestão a vista informa o número de peças programadas e produzidas diariamente. O controle de qualidade é feito ao final da produção, por lote de amostragem, em conjunto com o cliente (Manual do Colaborador).

Contextualizado o caso, serão descritas as variáveis ambiente, cultura organizacional e a relação destas com o papel desempenhado pela área de gestão de recursos humanos.

Ambiente Externo. Tendo em vista as premissas apresentadas por Duncan (1972) a respeito da incerteza ambiental foi empreendida, em primeiro lugar, a classificação do ambiente externo da organização na perspectiva de compreender se esse ambiente possui características de estabilidade/mudança e ou simplicidade/complexidade.

Há evidências de que o ambiente externo no caso A, uma firma de produtos para o setor elétrico, se apresenta como dinâmico, complexo e relativamente hostil. A partir dos dados das entrevistas, é possível inferir que o cenário em que a organização está inserida foi marcado pela ocorrência de crescentes privatizações das concessionárias de energia elétrica, as quais são seus principais clientes. Outrossim, ocorreu um aumento significativo da concorrência e da regulação imposta por agências regulamentadoras, como, por exemplo, exigência de certificação de qualidade dos produtos fornecidos, mudanças tecnológicas dos produtos, por exemplo, de eletromecânico para eletrônico e novas demandas dos clientes gerando constantes alterações nas especificações dos produtos (Entrevistas 7 e 11).

Essas mudanças no contexto do ambiente influenciaram o modo de funcionamento da organização, além do redesenho das políticas e das práticas da área de recursos humanos. Quando se consideram as ações que estão sendo viabilizadas na organização, são destacadas aquelas relacionadas com o desenvolvimento de programas, como a reestruturação da gestão logística, com foco na globalização de fornecedores; manufatura enxuta, com a reestruturação das células de trabalho; e, por fim, a otimização dos gastos com vistas à redução dos custos fixos. Especificamente, em relação à área de recursos humanos, dispensou-se uma atenção maior para o gerenciamento de profissionais de nível

técnico, uma vez que as mudanças deram origem a uma nova divisão de produto voltada para a tecnologia eletrônica. Assim, as principais ações relacionadas à gestão de recursos humanos foram: i) o fortalecimento do programa de mão de obra interna; ii) a revisão das políticas de benefícios; iii) o desenvolvimento de programas de treinamento; e iv) a criação de um programa de gestão de competências (Entrevistas 3 e 7).

Cultura Organizacional. Em relação às crenças e aos valores da organização, a análise dos dados permite considerar que no caso A prevalece uma cultura organizacional mais voltada para o ambiente externo do que para o ambiente interno, além de se caracterizar por traços de maior flexibilidade do que controle. Trata-se de uma organização com foco em inovação, desenvolvimento de novos produtos e busca constante de satisfação dos clientes, ou seja, uma cultura de inovação. A organização, além disso, é aberta às oportunidades oferecidas pelo mercado e procura se antecipar às tendências observadas e se orienta pela valorização e pela ênfase no conhecimento técnico e no empreendedorismo. Entretanto se percebeu que o desenvolvimento de novos produtos nem sempre está associado a uma gestão com vistas à mitigação de riscos do projeto e da consequente otimização dos retornos. Assim, algumas decisões de novos projetos são baseadas no *feeling* e não necessariamente em dados e fatos. Com isso, a firma termina por desenvolver projetos que nem sempre são efetivamente comercializados e que nem sempre produzem retornos efetivos (Entrevistas 7, 9 e 11).

A influência de uma cultura de inovação (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007) sobre a área de recursos humanos é percebida na medida em que a organização prioriza o desenvolvimento de treinamentos na área técnica em detrimento da área comportamental. As intervenções estão mais voltadas para as pessoas consideradas chave, ou seja, vinculadas à área fim. Por exemplo, em meados de 2005, a empresa percebeu a necessidade de mudar o perfil dos profissionais da área técnica para enfrentar os desafios da nova tecnologia eletrônica implantada. A área de recursos humanos, portanto, desenvolveu um programa de gestão de pessoas por competências, que levantou, inicialmente, as principais competências organizacionais exigidas para manter a competitividade e, posteriormente, mapeou as competências individuais de todos os profissionais de nível superior da organização. A partir daí, as competências organizacionais, juntamente com as competências individuais mapeadas, direcionaram o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) de todos os profissionais de nível superior da organização (Entrevista 3).

Mesmo considerando que a cultura de inovação é mais desenvolvida existem, todavia, na organização, alguns traços relevantes de uma cultura de grupo (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007), uma vez que foram observadas características como a valorização do trabalho em equipe e há alguma ênfase em gestão participativa na qual as pessoas são ouvidas para a tomada de decisões. Há forte valorização do indivíduo e oferta de oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, a organização procura desenvolver práticas para manter um bom ambiente de trabalho na crença de que são importantes para a manutenção da motivação e do comprometimento dos colaboradores. Para manter um bom ambiente de trabalho, a empresa procura estabelecer uma política de benefícios compatíveis com as necessidades dos empregados e promover constantes reuniões para o esclarecimento de dúvidas, buscando-se evitar conflitos (Entrevista 3, 4, 8).

Embora a empresa estimule o trabalho em grupo, detectou-se falta de integração entre alguns setores, mais especificamente, entre os departamentos comercial, de engenharia e de produção, o que tornam os processos de tomada de decisão e implementação de ações mais morosos, comprometendo, em algumas situações, os resultados esperados em função da perda do *time* adequado, pois esses departamentos tendem a adotar uma posição mais individualista frente à resolução dos problemas, com uma visão voltada somente para a sua realidade (Entrevistas 8 e 10).

Papel da Área de Recursos Humanos. A área de recursos humanos da organização está subordinada ao Diretor Administrativo-Financeiro, ou seja, conserva uma relação de dependência com esta diretoria para a definição dos seus projetos, o que parece caracterizar uma falta de autonomia e proatividade em algumas situações. O Diretor Administrativo-Financeiro não se envolve somente com as questões de gestão de pessoas, o que sugere que a área de recursos humanos não possui uma interlocução ativa junto à administração superior. Ademais, analisando-se as práticas de gestão de pessoas na organização, observou-se que estas envolvem prioritariamente atividades de gestão

de pessoal (como administração de benefícios, manutenção de registros e prestação de serviços aos empregados), além das práticas de relações de trabalho (negociações com o sindicato) e pesquisa de monitoramento de clima organizacional, entre outras, que podem ser consideradas práticas bem consolidadas, reconhecidas e valorizadas internamente (Entrevistas 3, 4, 12, 13).

As características culturais influenciam sobremaneira o papel da área de recursos humanos. Como já exposto anteriormente, há uma convivência na empresa de dois tipos culturais fortes, isto é, uma cultura de inovação e a cultura de grupo, sendo a primeira dominante. A cultura orientada para as pessoas contribui para que a área de recursos humanos se preocupe com a manutenção de um ambiente de trabalho agradável e o atendimento às necessidades básicas dos empregados, o que nos remete ao papel de defensor de funcionários (ULRICH, 1998, 2002), que é bastante explorado internamente. A área de recursos humanos está sempre disponível, sendo prestativa e atenciosa no atendimento das demandas internas. Defende a manutenção dos benefícios oferecidos que geram bem-estar e comodidade aos empregados, tais como transporte especial gratuito, atendimento médico-odontológico, entre outros.

Além disso, por se tratar de uma empresa profissionalizada que já possui um modelo de gestão relativamente consolidado, com processos e procedimentos claramente estabelecidos, o papel de especialista administrativo já está consolidado e reconhecido. Tais práticas enfatizam o cotidiano da organização, ou seja, os aspectos mais operacionais e burocráticos. Nestes termos, a área já tem estabelecidas as rotinas e o recrutamento, a seleção, o treinamento de pessoal, bem como as políticas de remuneração e comunicação interna (Entrevistas 3, 4 e 7). Entretanto há um descompasso entre uma cultura de inovação dominante e o papel da área de recursos humanos tipicamente de especialista administrativo. Era de se esperar um papel mais próximo de agente de mudança, o que não foi observado.

Uma explicação parece ser uma mudança muito rápida na cultura da organização que ainda não foi acompanhada pela área de recursos humanos. Ou seja, o papel de agente de mudanças é pouco explorado e embora haja uma percepção de que a direção da área de recursos humanos tenha um relativo conhecimento do ambiente externo e do negócio, parece haver pouco espaço para fazer intervenções e atuar na mudança da organização.

Por fim, embora a área de recursos humanos participe das reuniões de formulação do planejamento estratégico, essa atuação é limitada e mais de ouvinte. Reconhece-se a importância da área, mas o seu espaço de atuação ainda não foi consolidado. A área, não tem, por exemplo, um canal direto de comunicação com o Diretor-Presidente e tem pouco acesso ao Conselho de Administração. Portanto o papel da área de recursos humanos reconhecido como parceiro estratégico ainda é, também, pouco desenvolvido, como pode ser atestado por uma das entrevistas: "(...) parece que o RH (*sic*) vem a reboque nas ações da organização" (Entrevista 15).

4.2. O caso B

O caso B é uma organização industrial que atua no ramo alimentício, mais precisamente, no segmento de derivados de carne, com uma ampla gama de produtos que englobam as linhas de embutidos, os cortes defumados e a presuntaria. Fundada em 1990, em Belo Horizonte, conta atualmente com trezentos e trinta empregados. A organização é administrada por um Diretor-Presidente, que é assessorado por mais dois diretores, os quais estão envolvidos com as áreas de compras, expansão de negócios, logística e distribuição.

Ambiente Externo. Observaram-se no caso B características de complexidade e estabilidade, tal como classificado por Duncan (1972), isto é, existe um número considerável de variáveis ambientais que não são similares entre si, exercendo influência sobre a organização, tais como concorrentes, clientes, fornecedores, governo e mercado de trabalho, porém há certa constância no comportamento dessas variáveis ao longo do tempo, ou seja, existe alguma previsibilidade em relação a esses componentes ambientais. Entretanto a variável concorrência, juntamente com o mercado de trabalho, é a variável que mais afeta a organização nos últimos anos.

A pressão de pequenos concorrentes, a maioria deles atuando de maneira informal, foi sentida de forma mais nítida em meados de 2006. Esses pequenos estabelecimentos, em razão de não

arcarem com os custos necessários para estarem em conformidade com os requisitos impostos pela vigilância sanitária, podiam exercer uma política de preços mais baixa que a organização estudada. Ademais, a organização se deparou com a atuação de grandes indústrias do setor de derivados de carne, amplamente verticalizadas, o que dentre outros motivos, viabilizava as condições para que tais organizações concorressem orientadas pelo baixo custo. "O que veio foi a constatação de que a *commoditie*, para nós, seria mortal" (Entrevista 20).

Para lidar com a concorrência, a empresa passou a empreender suas ações pautando-se na exploração de oportunidades não vislumbradas pelos seus concorrentes com o lançamento de produtos novos, por vezes, inexistentes no mercado, além de priorizar, no âmbito interno, programas para a avaliação de resultados específicos na área de produção, como, por exemplo, o "Projeto Eficiência", cuja finalidade era reduzir perdas e melhorar o desempenho da fábrica (Entrevistas 14 e 20).

Por seu turno, a variável mercado de trabalho implicou efeitos mais diretos na gestão de recursos humanos, tendo em vista a situação de carência de mão de obra qualificada para atuar na indústria de derivados de carne. Para fazer frente a essa contingência e aos elevados índices de rotatividade, a área de recursos humanos desenvolveu a sua atuação no sentido de promover a revisão do programa de benefícios e a reestruturação das atividades que compõem os processos de recrutamento e seleção (Entrevistas 3, 7 e 8).

Quanto aos mecanismos de monitoramento ambiental, além das pesquisas de mercado, a organização utiliza-se de relatórios elaborados por vendedores, a participação em feiras do setor, tanto nacionais como internacionais, cujo objetivo é identificar necessidades e oportunidades de mercado (Entrevistas 10, 14 e 20).

Cultura Organizacional. A organização, ao longo de sua história, desenvolveu um padrão de pressupostos básicos para enfrentar os seus problemas de adaptação externa e integração interna, pressupostos estes, conforme observado a partir das entrevistas, tipicamente de uma cultura de grupo (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007), isso é, trata-se de uma cultura que valoriza a flexibilidade, o comprometimento, a participação e a obtenção de consenso na situação de trabalho.

Nestes termos, o relacionamento desenvolvido no contexto da organização é caracterizado como predominantemente amistoso. Existe um clima organizacional propício para o desenvolvimento de amizade entre os indivíduos e a abertura para o enfrentamento de questões ligadas a qualquer tipo de assunto (Entrevistas 3, 7 e 13). A relação percebida entre os indivíduos que ocupam cargos de chefia e os seus subordinados assume igual teor, ou seja, é caracterizado por oportunidades para a realização do diálogo e os indivíduos são estimulados a apresentarem sugestões (Entrevista 7). Foi constatado ainda que, predominantemente, o que liga os indivíduos à organização é a natureza do próprio ambiente de trabalho, caracterizado por um conceito de família, o que remete, conseqüentemente, a um sentimento de pertencimento ao grupo (Entrevista 3, 7 e 20). Em relação ao modo de organização do trabalho, pode-se afirmar que existe um esforço orientado para que os problemas e as soluções relativos à execução das tarefas sejam compartilhados.

É relevante, entretanto, ressaltar que a organização tem alterado, paulatinamente, sua maneira de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna com claros efeitos sobre a inclinação assumida por sua cultura organizacional. A partir da análise dos dados, percebeu-se uma alteração no modo como a organização vem conduzindo seu comportamento em relação ao ambiente externo. Nos últimos anos, principalmente, devido às pressões da concorrência, a firma reduziu a fabricação de produtos de menor complexidade e passou a priorizar linhas de produtos de maior valor agregado (Entrevista 15 e 20). Como conseqüência, as atividades relativas à inovação de produtos ofertados ao mercado e melhoramento de processos dentro da planta fabril são realizadas com regularidade (Entrevista 15).

A postura da organização em relação à ocorrência de erros e a cobrança de resultados também sofreram alterações ou, pelo menos, há um esforço para a consolidação de uma abordagem diferente da flexibilidade que existia (Entrevista 7). Os mecanismos de controle e cobrança de resultados assumem um caráter mais técnico. A organização tem adotado, com certa frequência, metodologias do tipo PDCA quando o tema é a solução de problemas, ou seja, emerge na organização uma preocupação em conduzir um levantamento e análise de causas e resultados indesejados, como o *turnover*, por exemplo, com vistas à elaboração de planos de ação para eliminá-los ou reduzi-los.

Papel da Área de Recursos Humanos. Na organização, a área de recursos humanos está tal como no outro caso, subordinada à Divisão Administrativo-Financeira, o que, por vezes, implica o fato de que as atribuições da gestão contábil-financeira sejam prioritárias em relação à gestão do trabalho. "A demanda é muito maior na área financeira. A parte de RH é muito envolvida, depende muito de burocracia, tudo é normatizado. Então, a preocupação é atender as normas que existem" (Entrevista 12).

Como ilustrado, os profissionais da área de recursos humanos acabam por assumir uma postura reconhecida como especialista administrativo ou "zeladores da infraestrutura empresarial" (ULRICH, 1998, 2002), ou seja, existe a preocupação de que determinados processos sejam desenvolvidos com eficiência, tais como os processos de contratação, avaliação e treinamento de empregados. Ou seja, o que parece ser relevante é prover os serviços tradicionais ligados às relações de trabalho com qualidade e baseando-se na redução de custo, perspectiva esta vislumbrada não apenas pela área de recursos humanos, mas, também, pelas outras funções componentes do arranjo organizacional.

Entretanto outro papel proeminente na organização é do defensor dos funcionários (ULRICH, 1998, 2002), cujas características principais são o envolvimento nos problemas, preocupações e atendimento das necessidades cotidianas dos empregados. Tais características são ressaltadas no discurso dos profissionais da área de recursos humanos da organização, uma vez que, segundo eles, a área procura manter uma relação de proximidade com o empregado, seja por meio do acompanhamento daqueles que possuem muitas faltas ou estão com problemas no trabalho, seja pela proposição de benefícios junto às instâncias superiores da organização. O teor da relação existente entre os profissionais de recursos humanos e os demais empregados pode ser mais bem sintetizado no seguinte relato: "O RH aqui dentro é referência, as pessoas quando tem (...) problemas vão ao RH. Não tem jeito, aqui realmente é a referência (...) problema pessoal com filho, com o irmão, a pessoa vai é no RH" (Entrevista 3).

Como já mencionado anteriormente, a emergência de novos padrões de comportamento relacionados a uma cultura racional (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007) em substituição a uma cultura de grupo, com a instituição de valores ligados ao controle, maximização da produtividade e da realização de objetivos pode ser explicada, de maneira geral, pelas alterações na maneira como a organização passou a se relacionar com os atores do ambiente externo na condução dos negócios.

Entretanto a mudança nos valores culturais da organização não refletiu, pelo menos até o momento, no papel desempenhado pela área de recursos humanos. A cultura de grupo, ainda dominante, realça a flexibilidade e a falta de sistematização de mecanismos de cobrança em relação à maioria dos processos implantados pela área de recursos humanos, em que um dos sintomas é a ausência de indicadores de desempenho consolidados. Além disso, por não existir uma política com objetivos definidos, a falta de eficiência e eficácia de determinados processos de gestão de recursos humanos não é tratada de maneira sistemática. Por exemplo, a avaliação de desempenho é realizada, as deficiências são identificadas e as soluções, como, por exemplo, os treinamentos, são apontadas. Todavia se observam atrasos consideráveis no cumprimento do cronograma de tais treinamentos (Entrevistas 3 e 7).

Por fim, não se observou, no caso estudado, nenhuma característica de um papel da área de recursos humanos relacionada com uma postura mais estratégica ou como agente de mudança.

4.3. Análise Comparativa dos Casos

Em ambos os casos, a pressão ambiental mais significativa, nos últimos anos, decorre do aumento da concorrência. No caso A, as privatizações no setor de energia elétrica, a mudança no padrão tecnológico do produto, o aumento do número de regulamentações impostas por agências reguladoras e o aumento da concorrência são algumas das pressões mais percebidas. No caso B, o aumento do número de concorrentes de pequeno porte e de natureza informal, o fortalecimento de concorrentes de grande porte e a carência de mão de obra qualificada são algumas das pressões ambientais mais significativas.

Nos casos A e B, foi identificada a presença de valores e crenças pertencentes a mais de um tipo cultural. No caso A, o predomínio de uma cultura de inovação miscigenada por uma cultura de grupo.

No caso B, uma cultura de grupo convivendo com traços de uma cultura racional emergente.

Na organização A, a área de recursos humanos participa do processo de mudança organizacional, porém com o desenvolvimento de ações isoladas. Podem-se citar, como exemplos, o desenvolvimento de um programa de gestão de competências e um programa de treinamento gerencial. Em relação à organização B, mesmo passando por um processo de mudança cultural, a área de recursos humanos não assume a coordenação do processo, não desenvolve uma atuação para que os valores de uma cultura racional que parecem emergir possam se consolidar na organização. Em ambos os casos, o papel da área de recursos humanos assume uma natureza operacional e de curto prazo, combinando os papéis de especialista administrativo e defensor dos funcionários.

O Quadro 2 relaciona as principais características comparadas entre os dois casos estudados:

Quadro 2 – Análise comparativa dos casos A e B

Características	Caso A	Caso B
Ambiente externo	Complexo/Dinâmico	Complexo/Estável
Arquétipo cultural dominante	Cultura de Inovação	Cultura de Grupo
Arquétipo cultural secundário	Cultura de Grupo	Cultura Racional
Papéis da área de Recursos Humanos	Especialista Administrativo/Defensor dos Funcionários	Especialista Administrativo/Defensor dos Funcionários
Relação entre o arquétipo cultural dominante o papel desempenhado pela área de Recursos Humanos	A cultura orientada para a inovação promove a supervalorização das áreas técnicas	A cultura de grupo coloca a área de recursos humanos como empenhadas no atendimento das demandas dos empregados

Fonte: Elaborado pelos autores.

Da análise dos casos surgiram evidências de que as variáveis do ambiente externo, assim como o conjunto de crenças e valores, influenciam determinadas práticas desempenhadas pela área de recursos humanos. Contudo uma adaptação mais completa da organização às influências do ambiente externo e, conseqüentemente, a consolidação de uma postura mais estratégica da área de recursos humanos somente será viabilizada a partir da adoção de um papel de agente de mudança, o que não foi observado em nenhum dos casos estudados.

5. CONCLUSÕES

Tendo em vista os objetivos da pesquisa que consideraram as relações estabelecidas entre o ambiente externo e a organização, o ambiente externo e o papel da área de recursos humanos e a cultura organizacional e o papel desempenhado pela GRH, verificou-se que, em relação à cultura organizacional, em ambos os casos foi observada a presença de crenças e valores organizacionais pertencentes a mais de um tipo cultural. Esta constatação é convergente com Denison e Spreitzer (1991) de que as quatro culturas descritas na Estrutura de Valores Competitivos (CAMERON; QUINN; DEGRAFF, 2006; QUINN *et al.*, 2007) devem ser pensadas como tipos ideais, sendo que no contexto das organizações de trabalho a presença de uma única cultura é bastante improvável. No entanto é necessário ressaltar que as duas empresas passam por mudanças importantes em seus processos decorrentes de mudanças no ambiente de negócios.

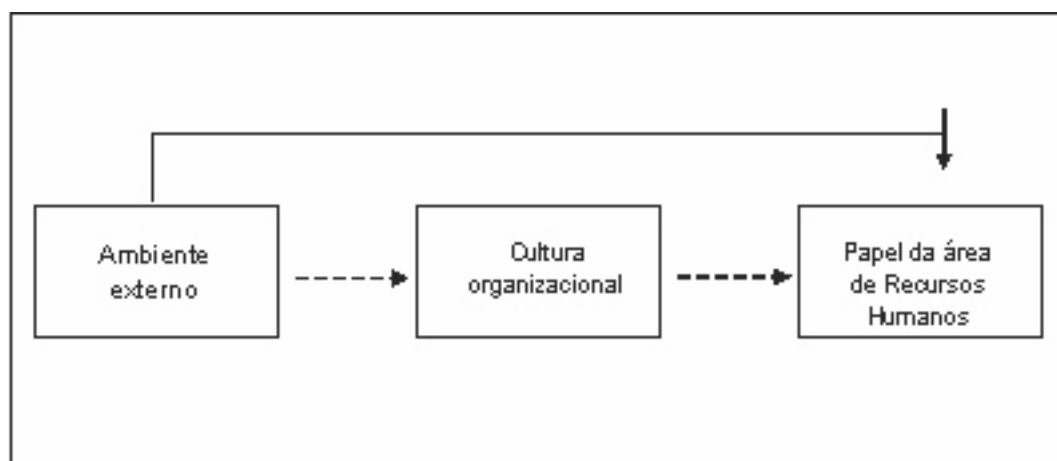
Um segundo resultado diz respeito aos papéis de recursos humanos predominantes nos casos A e B, que são, simultaneamente, do tipo especialista administrativo e defensor dos funcionários. Esses resultados são convergentes com os resultados de uma pesquisa realizada por Huselid, Jackson e Schuler (1997) em que na maioria das empresas os níveis de eficácia técnica da gestão de recursos humanos sobrepujam os níveis de eficácia estratégica. A perspectiva da gestão de recursos humanos como uma das principais funções no processo de buscar a maximização do valor organizacional por meio do alinhamento das políticas e práticas relacionadas à gestão de pessoas com as demandas e/

ou essas estratégias do negócio parece não estar consolidada nas empresas pesquisadas (ANTHONY; KACMAR; PERRAWÉ, 2002; BRATTON; GOLD, 2007; ULRICH, 1998; ULRICH, 2000).

Outro resultado refere-se à significativa influência do ambiente externo sobre a área de recursos humanos nas empresas estudadas. Um ambiente externo mais dinâmico e complexo impõe à organização a necessidade de estar constantemente em processo de adaptação às contingências (WOODWARD, 1958; BURNS; STALKER, 1961; EMERY; TRIST, 1965; THOMPSON, 1967; LAWRENCE; LORSCH, 1973) e a área de recursos humanos tem papel fundamental nesse contexto, considerando-se que as mudanças são realizadas por pessoas e envolvem fundamentalmente modificações de comportamento e atitudes que exercerão influência, principalmente, na velocidade de resposta da organização ao ambiente (ULRICH, 2000). Esses resultados são convergentes, por exemplo, com os estudos de Schuler e Jackson (1995), que analisam as práticas de gestão de pessoas a partir do contexto em que a organização está inserida.

Para efeitos de melhor entendimento das relações aqui propostas, sugere-se abaixo um modelo teórico que ilustra os resultados da pesquisa e pode contribuir para o avanço de novas pesquisas na área.

Figura 2: Relações de influência entre o ambiente externo, a cultura organizacional e os papéis da área de recursos humanos



Fonte: Elaborado pelos autores.

A principal contribuição da pesquisa foi analisar o relacionamento entre a cultura organizacional e os papéis da área de recursos humanos numa perspectiva integrada, o que permite compreender melhor tais papéis além de proporcionar a identificação de dificultadores e indutores de uma atuação mais estratégica da área de gestão das pessoas nas organizações.

O contexto de realização da pesquisa, duas empresas de médio porte, pode ser considerado outra contribuição. Geralmente, a maioria das pesquisas de cunho científico, que são voltadas para a investigação de processos concernentes à gestão organizacional, é conduzida na realidade de organizações de grande porte. No que diz respeito à gestão de recursos humanos como campo de conhecimento, pode-se dizer que predomina, também, uma carência de pesquisas que tenham como unidade empírica empresas de menor porte.

Entretanto é válido dizer que, além das contribuições, a presente pesquisa tem também uma limitação referente ao delineamento metodológico do estudo. Não obstante o estudo ter se caracterizado pela investigação do ambiente externo, da cultura organizacional e dos papéis desempenhados pela área de recursos humanos em duas organizações distintas, aponta-se como limitação a questão do número de casos, tendo em vista a premissa de que a generalização a partir de dois casos é impossível.

Por conseguinte, sugere-se que os aspectos que embasaram a questão de pesquisa sejam interpretados a partir de evidências oriundas de um número maior de casos, que poderão ser

realizados em organizações inseridas em contextos distintos da indústria, comércio e serviços. Além disso, a análise do perfil do profissional responsável pela área de recursos humanos e a influência do mesmo no papel desenvolvido pela área de Recursos Humanos também poderia ser objeto de pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- AGARWALA, T. Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. **The International Journal Human Resource Management**, v.14, n.2, p.175-197, march 2003.
- ALBUQUERQUE, L.G. **O papel estratégico de recursos humanos**. 1987. Tese (Livre docência) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.
- ALBUQUERQUE, L.G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, Out./Dez. 1992.
- ALBUQUERQUE, L.G. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALBUQUERQUE, L.G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M.T.L (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p.35-50, 2002.
- AYCAN, Z.; KANUNGO, R. N.; SINHA, J. B. P. Organizational culture and human resource management practices: the model of culture fit. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v.30, n.4, p.501-525, Jul. 1999.
- ANTHONY, W. P; KACMAR, K. M.; PERRAWÉ, P. L. **Human resource management: a strategic approach**. 4. ed. Thomson Learning, 2002.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1994.
- BONOMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and a process. **Journal of Marketing Research**, v.22, p.199-208, may. 1985.
- BRATTON, J.; GOLD, J.. **Human resource management: theory and practice**. 4 ed. New York: Palgrave Macmillan, 2007.
- BURNS, T.; STALKER, G.M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CAMERON, Kim; QUINN, Robert; DEGRAFF, Jeff. Competing values leadership: creating value in organizations. **New Horizons in Management**, 2006.
- CÉSAR ROUX, A. M. C.; BIDO, D.S.; SAAD, S.M. O discurso se aplica na prática? Uma discussão sobre o papel estratégico da área de recursos humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DONALDSON, Lex. Strategy and structural adjustent to regain fit and performance. In: **Defense of contingency theory**. Journal of Management Studies. Australian Graduate Scholl of Management, University of New South Wales, 1987.
- DENISON, D. R.; SPREITZER, G. M. Organizational culture and organizational development: a competing values approach. **Research in Organizational Change and Development**, v.5, p.1-21. 1991.
- DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quartely**, v.17, p.313-327, September 1972.
- EMERY, F.E.; TRIST, E.L. The causal texture of organizational environments. **Human Relations**, v.18, p.21-32, 1965.

- GUBMAN, E. HR strategy and planning: from birth to business results. **Human Resource Planning**, v.27, n.1, p. 13-23, 2004.
- HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA; M. L. M.; ZEBINATO, A. N. Os papéis desempenhados pelos profissionais de recursos humanos contribuem para a vantagem competitiva sustentável? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Oxford University Press, 1997.
- HENEMAN, R. L.; TANSKY, J. W.; CAMP, S. M. Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.11-26, fall. 2000.
- HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, v.40, n.1, p.171-188, feb. 1997.
- JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, p.602-611, dec. 1979.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. GUIMARÃES, Francisco M. (Trad.). Petrópolis: Vozes, 1973.
- MEYER, Christine Benedichte. A Case in Case Study Methodology. **Field Methods**, 13, Nov. 2001.
- PAROLIN *et al.* O papel estratégico da área de RH no processo de mudança organizacional: um caso de sucesso numa instituição complexa. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1, 2007, Natal. **Anais...** Natal: ANPAD, 2007.
- PUGH, Derek S.; HICHSON, David J. **Os teóricos das organizações**. AGUIAR, Afrânio Carvalho (trad.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- QUINN, Robert *et al.* **Becoming a master manager: a competing values approach**. 4. ed., Wiley Bicentennial, 2007.
- SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, v.6, n.12, p.142-158, jul./dez. 2004.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHEIN, E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. BRAGA, Monica. (Trad.). 2 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.
- SCHULER, Randall S.; JACKSON, Susan E. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. **Annual Review Psychology**, v.46, p.237-264, jan. 1995.
- STEWART, T. **A riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- TEO, S. T.T.; AHMAD, T.; RODWELL, J. J. HR role effectiveness and organizational culture in Australian local government. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v.41, n.3, 2003.
- THOMPSON, J. D. **Organization in action**. New York: Mc Graw-Hill, 1967.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. KNIPEL, Cid. (Trad.). São Paulo: Futura, 1998.
- ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. BAZÁN, Cristina (Trad.). São Paulo: Futura, 2000.

WOODWARD, J. **Management and technology**. London: Her Majesty's Stationary Office, 1958.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. GRASSI, Daniel (Trad.). 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.