

A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bibfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD).

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

**A descentralização da função de recursos humanos:
um estudo de caso em uma empresa do setor químico
da Grande São Paulo.**

Renata Massaro River Serra

SÃO PAULO
2001

T658.302
5487d

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

**A descentralização da função de recursos humanos:
um estudo de caso em uma empresa do setor químico
da Grande São Paulo.**

Renata Massaro River Serra

Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

DEDALUS - Acervo - FEA



20600021647

Dissertação apresentada ao Departamento
de Administração da Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre
em Administração.

USP - FEA - SBD

DATA DA DEFESA 27/08/01

82194

SÃO PAULO

2001

Para Flávio e Isa

Agradecimentos

Muitas pessoas contribuíram para que esta dissertação se tornasse realidade. A todas elas eu gostaria de externar meu agradecimento.

Ao Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque, pela orientação precisa e o apoio constante. Seu incentivo foi essencial para que este trabalho existisse.

Aos membros da banca de qualificação, Prof. Dr. André Luiz Fischer e Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, pelas colaborações prestadas naquele momento.

Aos vários professores com os quais tive a oportunidade de conviver durante esses anos, e que me inspiram como modelos: Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury, Profa. Dra. Rosa Maria Fischer, Prof. Dr. Joel de Souza Dutra, Prof. Dr. Eduardo Vasconcellos.

Ao Prof. Dr. Gilberto Martins, um exemplo de educador e com o qual muito aprendi na época de monitora.

Ao colega e doutorando Carlos de Brito Pereira, um incentivador nos momentos difíceis.

Aos colegas que me ajudaram em diferentes momentos: Tatiana, Chang, Henrique, Cristiane, Sassatani e tanto outros...

A minha querida irmã, pelo trabalho de revisora, babá, confidente e tantos outros papéis importantíssimos no apoio a uma mestranda.

Ao Roberto, sempre companheiro, pela paciência, incentivo e patrocínio deste trabalho.

Ao meu pequenino Marco, que veio ao mundo em meio aos livros e pesquisas.

Resumo

O objetivo deste estudo é descrever a estrutura organizacional descentralizada da função de recursos humanos de uma empresa química, buscando aumentar os estudos sobre o tema de estrutura organizacional da área de recursos humanos.

Foi realizado um estudo de caso em uma empresa multinacional de grande porte do setor químico, comparando sua estrutura de recursos humanos com as de empresas consideradas como modelo.

A pesquisa de campo constituiu-se de entrevistas, análises de documentos e observação-participante. Os dados obtidos foram submetidos à análise de acordo com a teoria estudada. Os dados das empresas modelo foram obtidos de fontes secundárias, através de pesquisa em trabalhos acadêmicos e de entrevista não-estruturada.

Pode-se concluir que a empresa estudada possui uma estrutura da área de recursos humanos descentralizada semelhante às outras empresas pesquisadas em relação a forma de departamentalização, possuindo uma área responsável pelos processos corporativos e outra responsável por atendimentos a negócios específicos. A descentralização com o uso de consultores internos foi encontrada e se verificou que ela apresenta mais vantagens que desvantagens. Apesar das estruturas semelhantes, não se pode concluir que a administração e as estratégias de recursos humanos das diferentes empresas sejam parecidas.

Abstract

The mean of this work is to describe the decentralized organizational structure of Human Resources management in a Chemical Company, to enhance the studies about Human Resources organizational design.

It has been a case study in a big multinational chemical company, and it was compared its Human Resources structure against model firms.

The field research had interviews, documents analysis and observations methods. The data was analysed according to the theory. The data from model companies was obtained by second sources, in academic papers and an interview non-structured.

It was concluded that the enterprise has a HR organizational structure like the others model firms related on structure design, with two main areas: one responsible for corporate actions and another responsible to attend specific business. The decentralization by internal consultants was founded and it was verified that this kind of decentralization has more advantage than disadvantage. Perhaps the organizations have similar structures, it is not possible conclude that Human Resources Management are similar.

ÍNDICE

Lista de quadros.....	7
Lista de figuras.....	8
INTRODUÇÃO.....	9
1. O PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.1 Introdução.....	10
1.2 Formulação da Situação-Problema.....	10
1.3 Objetivos do Estudo.....	13
1.4 Questões de Pesquisa.....	13
1.5 Justificativas do Estudo.....	14
1.6 Pressupostos Conceituais.....	14
1.7 Definição dos Termos Conceituais Relevantes.....	15
1.8 Delimitação do Estudo.....	16
1.9 Organização do Estudo.....	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1 A nova concepção organizacional e a função de recursos humanos.....	18
2.2 A Função de Recursos Humanos.....	21
2.2.1 Histórico.....	21
2.2.2 A função de recursos humanos.....	25
2.3 Recursos Humanos como um Serviço.....	27
2.4 Estrutura Organizacional.....	29
2.4.1 Condicionantes.....	29
2.4.2 Componentes.....	30
2.5 Estrutura da função de recursos humanos.....	39
2.5.1 Modelos de estrutura da função de recursos humanos.....	40
2.6 Poder e Cultura Organizacional.....	46
2.6.1 Poder.....	46
2.6.2 Cultura.....	49
3. METODOLOGIA.....	55
3.1 Método de Pesquisa.....	55
3.1.1 O método de estudo de casos.....	55
3.2 Delineamento da pesquisa.....	56
3.2.1 Questões de Pesquisa.....	56
3.2.2 Proposições.....	56
3.2.3 Tipo de Estudo de Caso e Unidade de Análise.....	58
3.2.4 Critérios para interpretação dos resultados.....	62
4. O SETOR QUÍMICO NO BRASIL.....	64
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	65
5.1 Introdução.....	65
5.2 Empresa A.....	68
5.2.1 Aspectos Macrorizacionais.....	68
5.2.2 A Estrutura Organizacional de Recursos Humanos.....	69
5.3 Empresa B.....	72
5.3.1 Aspectos Macrorizacionais.....	72
5.3.2 Estrutura Organizacional de Recursos Humanos.....	72
5.4 Empresa C.....	74
5.4.1 Aspectos Macrorizacionais.....	74
5.4.2 Estrutura Organizacional de Recursos Humanos.....	74

5.5 Empresa D	77
5.5.1 Aspectos Macrorrogizacionais	77
5.5.2 Estrutura Organizacional de Recursos Humanos	78
5.6 Empresa E (empresa foco)	80
5.6.1 Aspectos Macrorrogizacionais	80
5.6.2 Missão, Valores, Visão	82
5.6.3 Estrutura Organizacional	83
5.6.4 Estratégia de Recursos Humanos	85
5.6.5 Características da função de recursos humanos	86
5.6.6 A gerência de Recursos Humanos nas mãos dos líderes	99
5.6.7 Estrutura Organizacional de Recursos Humanos	100
5.6.8 O conceito de Consultoria Interna na empresa E	110
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	112
6.1 Limitações do Estudo	112
6.2 Análise e Conclusões do Estudo	112
6.2.1 Como se apresentam as estruturas descentralizadas da função de recursos humanos pesquisadas em empresas consideradas "modelo"?	112
6.2.2 Como se apresenta a estrutura descentralizada da função de recursos humanos da empresa foco desta pesquisa?	113
6.2.3 Por que a estrutura está desenhada dessa forma na empresa foco?	117
6.2.4 Como podem ser comparadas essas estruturas ("modelo" x empresa foco)?	118
6.2.5 Questões Secundárias	119
6.2.6 Análise das Proposições	119
6.3 Recomendações para Futuros Estudos e Pesquisas	119
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
7.1 Bibliografia Complementar	119
ANEXOS	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Concepções organizacionais comparadas.....	20
Quadro 3 – Evolução da função de recursos humanos no Brasil no séc. XX...	25
Quadro 5 – Subsistemas de Recursos Humanos	26
Quadro 6 – Formas de departamentalização.....	31
Quadro 8 – Vantagens da Descentralização.....	34
Quadro 9 – Desvantagens da Descentralização	34
Quadro 10 – Relação entre Condicionantes da Estrutura e Descentralização .	35
Quadro 12 – Matriz de Centralização - Descentralização	36
Quadro 14 - Modelo de Organograma Linear (exemplo).....	60
Quadro 15 – Relação de entrevistados.....	62
Quadro 17 - Empresas pesquisadas – características básicas.....	65
Quadro 18 - Empresa E – 1994 x 2000	66
Quadro 19 – Características da Empresa E.....	67
Quadro 20 - Unidades Organizacionais de Recursos Humanos da Empresa A e suas atribuições	71
Quadro 21 - Representação de Estrutura por Processos/Clientes.....	76
Quadro 22 - Representação da estrutura de recursos humanos pela empresa	80
Quadro 23 – Visão 2010 e Ações	82
Quadro 24 - Remuneração – responsáveis	89
Quadro 26 – Gestão de Benefícios - responsáveis.....	90
Quadro 27 - Atividades de Treinamento - responsáveis	93
Quadro 29 – Planejamento de Sucessão e Carreira - responsáveis.....	96
Quadro 30 - Desenvolvimento de liderança - responsáveis	97
Quadro 31 - Integração de novos colaboradores - responsáveis.....	98
Quadro 32 – Alocação dos funcionários de RH	102
Quadro 33 – Funções e unidades organizacionais de RH	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de formalização da estrutura.....	38
Figura 2 – Modelo de Bahrami e Evans.....	42
Figura 3 – Modelo de Alvares.....	45
Figura 5 – Organograma da Diretoria de RH da empresa A.....	70
Figura 7 - Esboço da Estrutura Corporativa de Gestão de Recursos Humanos da Empresa B.....	73
Figura 8 - Organograma da Diretoria Corporativa de Recursos Humanos da Empresa C.....	75
Figura 9 - Organograma da Área de Recursos Humanos da Divisão 1.....	75
Figura 10 - Organograma da Área de Recursos Humanos da Divisão 2.....	75
Figura 11 - Organograma da Área de Recursos Humanos da Divisão 3.....	76
Figura 12 - Estrutura Organizacional da Empresa D.....	78
Figura 13 - Divisão de cargos na empresa.....	81
Figura 14 – Estrutura Organizacional da empresa E.....	84
Figura 16 – Estrutura da área de RH (out/95).....	104
Figura 18 – Estrutura organizacional de RH (1997).....	105
Figura 20– Estrutura organizacional de RH (1998).....	106
Figura 22 – Estrutura organizacional da área de Recursos Humanos (2000)	106

INTRODUÇÃO

O presente estudo buscou descrever a estrutura organizacional descentralizada da área de Recursos Humanos de uma grande empresa do setor químico da Grande São Paulo. O trabalho busca aumentar o conhecimento sobre estruturas de Recursos Humanos, buscando sua fonte de estudo em um tipo de organização que necessita de flexibilidade e com competitividade internacional.

Inicialmente foi definido o problema a estudar e os objetivos a alcançar, representados por perguntas a serem respondidas ao final do estudo.

A Fundamentação Teórica procurou abranger uma base para o estudo de caso, incluindo tópicos sobre Recursos Humanos e suas funções, Estrutura Organizacional e Poder e Cultura, além de um breve relato sobre o Setor Químico.

A Metodologia buscou explicitar a escolha do método de estudo de caso e estruturar a pesquisa de forma a evitar viéses.

Foram apresentados casos simples que serviram de base de comparação para o estudo da empresa foco. O estudo de caso principal foi mais detalhado e montado de acordo com o protocolo de pesquisa.

No capítulo das Conclusões foram respondidas as questões feitas inicialmente e dadas recomendações para estudos posteriores.

1. O PROBLEMA DE PESQUISA

1.1 Introdução

O presente trabalho tem por objetivo apresentar as bases teóricas e metodológicas para o estudo da descentralização da função de recursos humanos decorrente da transição da concepção tradicional para uma nova concepção organizacional.

Para que seja cumprido o objetivo, inicialmente apresenta-se a situação problema de pesquisa a ser estudada. Em seguida são definidos os pressupostos conceituais a serem utilizados e os principais termos envolvidos.

Ao final deste capítulo é delimitado o campo de estudo a ser explorado.

1.2 Formulação da Situação-Problema

Várias alterações têm ocorrido no ambiente organizacional, decorrentes da competição global, das mudanças constantes no mercado e na tecnologia, da explosão de novos conhecimentos e do aumento de qualificação do trabalhador, conforme apontadas por Beer (1997, p. 49) e Mohrman e Lawler (*in* Galbraith & Lawler, 1995, p. 203). Pode-se ainda citar Brockbank (1997, p. 65), que ressalta a pouca oferta de mão de obra qualificada, a melhoria das tecnologias de processos, as tecnologias de produtos multifuncionais e o aumento do setor de serviços.

Também a indústria brasileira vem sofrendo, principalmente a partir da década de 90, muitas transformações, decorrentes da abertura de mercado, de alterações econômicas constantes, da busca da qualidade e competitividade, de avanços tecnológicos e de alterações nas políticas industriais.

Em paralelo a estas transformações, mudanças nos sistemas de gestão organizacional ocorrem, buscando adequar a administração aos novos paradigmas. Não pode-se afirmar que haja um modelo ideal de gestão para o novo ambiente empresarial, entretanto tendências são analisadas, modelos propostos e novas visões são desenvolvidas pelos estudiosos da área.

Uma forma de explicitar esta nova concepção é a apresentada por Albuquerque (1999, p. 216-236), que coloca uma nova visão em contraponto a uma antiga concepção. Nessa nova concepção, em termos de estrutura organizacional, há um menor número de níveis hierárquicos, a produção é flexível, o trabalho é enriquecido, o sistema de controle é grupal. Além disso, alterações também existem quanto às relações de trabalho e às políticas de Recursos Humanos.

Todos os aspectos citados são importantes para estudos, entretanto, a nova concepção de estrutura organizacional é de particular interesse para esta pesquisa, pois as alterações estruturais estão altamente relacionadas a alterações estratégicas. De fato, a necessidade de se promover a congruência entre estratégia e estrutura é consenso entre os autores, embora haja divergências quanto à precedência de uma sobre a outra: enquanto alguns entendem que se deve promover mudanças estruturais para dar sustentação às mudanças estratégicas (Chandler, 1962), outros argumentam que a mudança na estratégia deve preceder a mudança na estrutura (Sato, 1998). Pode-se concluir, então, que estratégia e estrutura estão vinculadas entre si (Silva, 1983, p. 77).

A análise da estruturação da função de recursos humanos, com base na nova concepção, além de se justificar pelas alterações estruturais da organização, também é necessária para sua adaptação às novas concepções de relações do trabalho e políticas de Recursos Humanos.

Não se pode afirmar que esta nova concepção seja uma realidade nas empresas, entretanto ela é importante para nortear as análises atuais. Na conclusão da tese de Fischer (1998), que coloca a configuração de um "modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil"¹, analisando empresas consideradas exemplares segundo uma pesquisa realizada com especialistas, o autor trata da tendência de estrutura e forma de atuação da função de recursos humanos, citando:

¹ Este modelo pressupõe, segundo o autor, "gerir pessoas como vantagem competitiva" (p. 127) através de um contrato psicológico onde "o valor agregado pelas pessoas à empresa é a principal expectativa da organização e a possibilidade de desenvolvimento profissional e pessoal o principal anseio das pessoas" (p. 127).

"na opinião espontânea dos especialistas consultados pela pesquisa, as mudanças quanto à estrutura de atuação da função Recursos Humanos foram a terceira tendência que mais incidiu nas organizações brasileiras. Entre todas as alterações citadas (...), duas foram consideradas mais generalizadas: a redução do quadro de especialistas da área e o foco no cliente interno. A introdução de novas formas de se organizar o trabalho em Recursos Humanos, tais como estruturas em rede, equipes de trabalho, voltadas para projeto, etc. são características presentes nas empresas exemplares, mas não se pode dizer que venham se disseminando nas organizações" (p. 352).

Indaga-se, então, quais seriam essas "novas formas" ou, mais especificamente, como seriam as estruturas atuais dessas "novas formas" de organização do trabalho em Recursos Humanos?

A resposta a esta pergunta não é única, pois existem várias maneiras de reestruturar a função de recursos humanos de forma a adequá-la à nova realidade e cada uma delas é particular a cada organização.

Os estudos de Mohrman e Lawler (*in* Galbraith & Lawler, 1995, p. 218 a 222) ajudam a responder esta pergunta ao vislumbrarem a função de recursos humanos vigentes no final do século XX, mostrando que essas devem possuir algumas abordagens estruturais comuns, como: descentralização, composição linha de frente/retaguarda, incorporação na equipe administrativa, terceirização, ambientação com a organização dos clientes, equipes funcionais cruzadas, remodelamento dos processos, orientação para serviços e desenvolvimento conjunto com a linha.

Dentre estas abordagens, o foco principal escolhido para este estudo é a descentralização, por entender-se que este aspecto é extremamente relevante para determinados tipos de empresas que possuem dispersão geográfica e/ou mais de um segmento de negócio e grande número de trabalhadores.

É possível admitir-se que no contexto brasileiro e, especificamente no setor químico, as idéias de Mohrman e Lawler também se apliquem, sendo possível identificar algumas das abordagens por ele colocadas nas estruturas da função de recursos humanos.

1.3 Objetivos do Estudo

O objetivo do estudo é descrever detalhadamente a estrutura descentralizada da função de recursos humanos em uma organização do setor de empresas químicas brasileiras, decorrente de mudanças ambientais, alterações estratégicas e alterações na estrutura organizacional das empresas e compará-la com a organização de outras empresas do mercado.

Pretendeu-se identificar características existentes nesta empresa (chamada de empresa foco) e compará-las com características encontradas nas outras (empresas modelo), de forma a propiciar, no futuro, a construção de um modelo de estrutura organizacional descentralizada para a função de recursos humanos.

Não se busca esgotar o assunto, mas sim aumentar o conhecimento teórico sobre o tema e servir como fonte de informações para empresas que estejam ou pretendam iniciar seu processo de mudança estratégica/estrutural.

1.4 Questões de Pesquisa

Pretende-se responder as questões de pesquisa abaixo.

- Como se apresentam as estruturas descentralizadas da função de recursos humanos pesquisada em empresas consideradas "modelo"?
- Como se apresenta a estrutura descentralizada da função de recursos humanos da empresa foco desta pesquisa?
- Porque a estrutura está desenhada dessa forma na empresa foco?
- Como é o relacionamento destas estruturas ("modelo" x empresa foco)?

Para subsidiar as respostas a essas questões, buscar-se-á responder às seguintes questões secundárias:

- Como se analisa e conceitua a estrutura descentralizada?
- Qual é o histórico da estrutura atual de Recursos Humanos na empresa foco?
- Como se processa a função de recursos humanos na empresa foco?

1.5 Justificativas do Estudo

A descentralização da função de recursos humanos foi escolhida por ser, além de especial interesse para a pesquisadora, um dos principais alavancadores de mudança dentro da organização; conforme coloca Toledo (1981), a função de recursos humanos é um “importante agente de mudança e de modernização da própria estrutura organizacional e da metodologia e estilo gerencial das organizações” (p. 23).

O setor químico foi escolhido por congrega uma indústria que reflete os acontecimentos do mundo atual: um setor com forte concorrência, com a tecnologia como fonte de diferenciação competitiva e com constantes alianças entre empresas (Bruno & Vasconcellos, 1996; Arango-Alzate, 2000).

Sendo assim, e de acordo com a situação-problema formulada anteriormente, acredita-se que o presente estudo, quando procura explicitar as formas descentralizadas de estruturação da função de recursos humanos, estará aumentando o conhecimento teórico sobre o tema, além de facilitar a consulta para futuros pesquisadores ou mesmo para empresas que queiram iniciar ou entender sua nova estruturação.

O detalhamento da estrutura dentro de uma organização da indústria química brasileira também irá possibilitar uma análise futura sobre a adequação da função de recursos humanos às outras funções da empresa e aos objetivos da mesma.

1.6 Pressupostos Conceituais

Ter-se-ão como pressupostos básicos os descritos a seguir.

A relação entre ambiente, estratégia e estrutura não possui necessariamente uma relação de causa e efeito, entretanto devem ser congruentes para que a organização possa atingir seus objetivos (Silva, 1983).

O conceito de estrutura organizacional seguirá a definição de Vasconcellos e Hemsley (1997). Esta definição segue os trabalhos anteriores

de Vasconcellos, e considera a estrutura organizacional como resultado da interação entre componentes e condicionantes (Vasconcellos, 1972).

Entender-se-á a estrutura como sendo um conjunto que possui os seguintes componentes: departamentalização, relação de linha e assessoria, grau de formalização, sistema de comunicação, grau de centralização/descentralização, atribuições/responsabilidades.

Será considerado como descentralização de Recursos Humanos a delegação de autoridade e responsabilidade para níveis hierarquicamente inferiores (delegação vertical) e também será considerada a delegação horizontal. Também serão considerados os aspectos de descentralização física, considerando a importância da proximidade dos responsáveis pela gestão dos recursos humanos com seus "clientes internos".

1.7 Definição dos Termos Conceituais Relevantes

Estrutura organizacional: "resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos" (Vasconcellos & Hemsley, 1997, p. 3). Operacionalmente se entenderá a estrutura organizacional como sendo a composição entre a forma de atribuição de responsabilidade e autoridade e a forma e o fluxo de comunicação.

Função de recursos humanos: segundo Toledo (1981, p. 22 e 23), "a função de recursos humanos constitui um dos agrupamentos de ações da ampla função de gerenciar, administrar ou gerir. (...) Fica patente que qualquer nível e tipo de gerente ou supervisor exerce a função de recursos humanos. (...) As funções do órgão de recursos humanos são, basicamente, as acima mencionadas [atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho] em nível mais sofisticado, acrescidas das relações com os sindicatos, as pesquisas e análise e (...) função de assessoria e de agente de modernização tecnológica e

gerencial da empresa". Operacionalmente, a função de recursos humanos será entendida como aquela de responsabilidade direta do órgão formal de Recursos Humanos, ou seja, não se vai considerar as funções exercidas pelos gerentes na administração de seus subordinados.

1.8 Delimitação do Estudo

O estudo, no campo da Administração de Empresas, limita-se a uma empresa do setor químico, considerando as características ambientais, tecnológicas e de pessoal existentes no período pesquisado (entre 1998 e 2000). Esta delimitação tem como objetivo garantir uma homogeneidade mínima para essas características na comparação do caso da empresa foco com as empresas modelo.

O estudo enfoca a descrição da estrutura da função de recursos humanos existente na empresa foco e a análise de sua adequação frente à nova concepção apontada, a teoria existente e as estruturas encontradas nas demais organizações pesquisadas.

1.9 Organização do Estudo

O presente estudo, após esclarecer qual o problema a ser pesquisado, apresenta uma sucinta revisão da literatura existente sobre o tema, introduzindo os principais conceitos a serem explorados na dissertação. Para isto o capítulo de Fundamentação Teórica está dividido em cinco seções, a saber: (a) a nova concepção organizacional e a função de recursos humanos; (b) a função de recursos humanos; (c) a função de recursos humanos como um serviço; (d) a estrutura organizacional; (e) a estruturação da função de recursos humanos; (f) poder e cultura organizacional.

Em seguida à fundamentação teórica, é relatada a metodologia que se utilizou para a pesquisa de campo.

Um breve resumo sobre a Indústria Química antecede a apresentação dos resultados, que mostra um relato e uma análise dos casos, em especial o da empresa foco do estudo.

Ao final são feitas as conclusões e colocadas recomendações para estudos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A nova concepção organizacional e a função de recursos humanos

Dentro de uma nova concepção organizacional faz parte o entendimento de que a função de recursos humanos está relacionada aos resultados da empresa e, como aponta Ulrich (2000), tem, como resultado de seu trabalho, a geração de capacidades. Dentre estas capacidades encontram-se, segundo o autor: (a) criação de clareza estratégica; (b) gerar capital intelectual; e (c) fazer com que as mudanças aconteçam.

A clareza estratégica implica no conhecimento, por parte dos integrantes de Recursos Humanos, da estratégia da empresa, sua capacidade de analisar e entender seus "clientes internos" e transformar estas análises em ações efetivas.

Criar capital intelectual significa gerenciar de forma adequada o produto entre competência e comprometimento.

Fazer com que as mudanças aconteçam é necessário pois "o ambiente para muitas empresas é imprevisível e incontrolável... as empresas alcançam bons resultados com a capacidade de mudar rapidamente" (Ulrich, 2000, p. 18). Para a função de recursos humanos isto significa que seus agentes devem ser capazes de arquitetar mudanças, facilitar o seu processo, desenvolver sistemas de RH compatíveis e praticar, em seus departamentos, as funções e práticas que recomendam aos demais.

Além da geração destas capacidades, a ênfase nos resultados também altera a responsabilidade da função de recursos humanos, que passa a compartilhar as responsabilidades de resultados com as funções de produção; altera suas práticas, pois passa a se concentrar no diagnóstico e na avaliação de capacidades, na preocupação com novos temas e na interrupção ou terceirização de atividades. Finalmente também devem ser modificadas as estruturas da função de recursos humanos; Ulrich (2000) coloca que "no futuro, RH não reunirá apenas essas funções [atividades de corporação, campo, centro de serviços e especialização], a comunidade de RH abrangerá também

gerentes de produção, outros gerentes do quadro funcional e parcerias estratégicas com fornecedores externos” (p. 27).

Esta visão de resultados, colocada por Ulrich, está de acordo com a visão colocada por Kochan e Useem e sintetizada por Albuquerque (1999). O Quadro 1 apresenta, de maneira bastante didática, o contraste entre a visão tradicional (antiga concepção) e a visão transformadora (nova concepção).

Para entender como a função de recursos humanos se encaixa nesta nova concepção, precisa-se conhecer como ela se conceitua.

Quadro 1 – Concepções organizacionais comparadas

Modelo/ Características distintivas	ANTIGA CONCEPÇÃO	NOVA CONCEPÇÃO
<i>Estrutura organizacional</i>		
Arcabouço estrutural	Altamente hierarquizado, separação entre quem pensa e quem faz.	Menor número de níveis hierárquicos, redução das chefias intermediárias, junção do fazer e do pensar.
Produção	Em massa, linha de montagem.	Produção flexível, diferentes formas.
Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido, gerando desafios.
Sistema de controle	Individual. Ênfase em controles explícitos do trabalho.	Em grupo. Ênfase no controle implícito, pelo grupo.
<i>Relações de trabalho</i>		
Nível de educação e formação requerido	Baixo, trabalho automatizado e especializado.	Alto, trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
Relações empregador-empregado	Independência	Interdependência, confiança mútua.
Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões tomadas de cima para baixo.	Alta, decisões tomadas em grupo, de baixo para cima.
<i>Políticas rec. humanos</i>		
Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco no encareiramento flexível, emprego a longo prazo.
Política de contratação	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho da função atual.	Visa a preparar o empregado para as funções futuras.
Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
Política salarial	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
Política de incentivos	Uso de incentivos individuais.	Foco nos incentivos grupais, vinculados a resultados empresariais.

Fonte: Albuquerque (1999, p. 225)

2.2 A Função de Recursos Humanos

Para entender-se o quadro atual da função de recursos humanos é interessante apresentar o histórico da mesma.

2.2.1 Histórico

Com o objetivo de facilitar o entendimento da história da função de recursos humanos, pode-se dividi-la em: internacional e nacional.

2.2.1.1 Internacional

A função de recursos humanos surgiu na década dos anos 20 na Europa e nos Estados Unidos, como um setor definido da administração da empresa, seguindo o modelo da organização militar e da igreja católica (Toledo, 1981). Durante esses anos, a função de recursos humanos caracterizava-se por atividades voltadas para programas paternalistas de bem-estar social, controle de pessoal, administração salarial, recrutamento e início das atividades de formação sistemática de pessoal. Por influência do taylorismo, o tratamento dado às atividades era marcadamente racionalista (Toledo, 1981).

Na década dos anos 30, a função sofre influência do existencialismo² e dos primeiros relatos de sociologia do trabalho, com o surgimento das primeiras técnicas sociais e psicológicas.

Nos anos 40 surge o método TWI – *Training Within Industry* de treinamento e aparecem as técnicas de relações humanas no trabalho. Até o início da década dos anos 60 a função de recursos humanos é conhecida como Relações Industriais, tendo uma função administrativa de interpretação de contratos sindicais, manutenção de registros e contratação de pessoal (McKee, 1997).

² Filosofia de pensamento que se preocupa com a existência finita do homem no mundo, descartando questões metafísicas como a imortalidade e a transcendência.

Nas décadas de 60 e 70, segundo McKee (1997), inicia-se um período voltado à legislação do trabalho, além disso a alta direção começa a perceber que o custo com o pessoal vai além do salário e benefícios; surgem as atividades de Treinamento e Desenvolvimento e de Desenvolvimento Organizacional; em alguns casos os gerentes de Recursos Humanos começam a reportar-se à alta direção e a participar dos comitês executivos nas organizações.

Os anos 80, marcados por aquisições e fusões e mudanças rápidas e constantes, apresentam uma função de recursos humanos atuante por força de “consertar” a organização através de mais comandos e controles de políticas e procedimentos. Os profissionais de Recursos Humanos são mais envolvidos na organização, atuam taticamente, implementam diretivas, mas não se apresentam como parceiros estratégicos (McKee, 1997).

A partir de 1990, a função de recursos humanos começa a se tornar mais estratégica, adaptando-se a um ambiente com mudanças constantes em diferentes dimensões: globalização, aumento da força de trabalho jovem, aumento da diversidade da mão-de-obra (idade, nacionalidade, religião, estado civil, etnia, ocupações), aumento do sindicalismo, entre outros (McKee, 1997). Segundo a mesma autora, para adequar-se a esse novo ambiente, a função de recursos humanos tem que, primeiro, fazer parte da liderança da empresa, como uma parceira estratégica, envolvendo-se no desenvolvimento, planejamento e execução das estratégias. Em segundo, a função tem que ser orientada para o lucro, tendo como meta conseguir dinheiro e reduzir custos. Em terceiro lugar, deve liderar pelo exemplo, reestruturando-se (*reengineering itself*), terceirizando atividades mais baratas no mercado e utilizando-as quando necessário (como exemplos têm-se: recrutamento de executivos, desenvolvimento de planos de incentivo, treinamento e desenvolvimento, administração de benefícios). Com isso as políticas podem ser simplificadas e atividades podem ser delegadas ao pessoal de linha.

2.2.1.2 Nacional

No Brasil, a evolução da função de recursos humanos segue a tendência dos Estados Unidos, e também está intimamente ligada às alterações nas relações trabalhistas. Até 1930, segundo Aquino (1979), há a influência do movimento trabalhista trazido pelos imigrantes europeus, com a participação do trabalhador na vida da empresa e a ausência de intervenção estatal nas relações trabalhistas. Albuquerque (1987) denomina essa fase como pré-histórica, caracterizada pela ausência de legislação trabalhista no tocante às obrigações da empresa, com a função sob a responsabilidade do proprietário, misturada a outras funções auxiliares.

A partir de 1930, há a criação do Ministério do Trabalho e são iniciadas as bases do sindicalismo brasileiro, atrelado ao Estado. Em 1934, surge a CLT - Consolidação das Leis do Trabalho - que cria a necessidade da reestruturação das empresas para atender às normas governamentais, fazendo surgir a Seção de Pessoal. O chefe de pessoal é contratado para garantir que as rotinas trabalhistas sejam seguidas principalmente no respeito às normas disciplinares (Aquino, 1979). Esta fase é conhecida como Jurídico-trabalhista (Albuquerque, 1987), pois marca-se pela preocupação com o que estava "escrito no papel", não importando que o processo social fosse outro. Esta época também é caracterizada pela abundância de mão-de-obra, devido a mudança da economia brasileira, antes basicamente agro-exportadora, para um processo de industrialização.

Entre 1950 e 1956, aumenta o nível de escolaridade do trabalhador, devido às exigências de novas tecnologias trazidas pela entrada das indústrias automobilísticas no país. As relações industriais brasileiras são baseadas no modelo americano. Os antigos chefes de pessoal são promovidos para chefe de relações industriais, continuando com o enfoque burocrático e micro (Aquino, 1979). Em 1963 e 1964 eclodem os movimentos populistas e fortalece-se o controle operário. A junção destes dois períodos, compreendidos entre 1950 e 1965, é chamada por Albuquerque (1987) de Tecnícista.

A partir de 1965, inicia-se a fase Administrativa (Albuquerque, 1987), com uma abordagem sistêmica em Recursos Humanos. De 1973 em diante, surge a preocupação com a melhor administração dos recursos, incluindo os recursos humanos, que passam a ser vistos como essenciais para o processo de produção (Aquino, 1979). Em 1978, fortalece-se o movimento sindical com o acirramento das greves. A partir de 1980, surgem as centrais sindicais CUT – Central Única dos Trabalhadores em 1983, e a CGT – Confederação Geral dos Trabalhadores em 1986. A chegada da automação às empresas altera, entre outros, o processo de produção, com o uso de robôs, e as rotinas administrativas. Estas mudanças somadas à difusão de novas técnicas gerenciais, faz com que o administrador de Recursos Humanos tenha que adquirir novos conhecimentos e habilidades (Gil, 1994).

A partir de 1990 a função de recursos humanos começa a sofrer alterações oriundas da situação econômica do país, com cortes de pessoal, redução de níveis hierárquicos e terceirizações (Gil, 1994).

Atualmente, segundo Orlickas (1998), a função de recursos humanos ampliou sua atuação, atualizando-se com a realidade sócio-econômica e tomando-se um centro de investimento. A nova área utiliza como estratégia a instrumentalização e orientação dos executivos e preocupa-se em aproximar-se do funcionário. Há também uma maior sintonia com o planejamento estratégico da empresa, ao qual é vinculado seu planejamento, desenvolvendo também meios para “caminhar proativamente na direção dos objetivos organizacionais” (Orlickas, 1998, p. 11).

O Quadro 2 ilustra resumidamente as fases da função de recursos humanos no Brasil.

Quadro 2 – Evolução da função de recursos humanos no Brasil no séc. XX

Fase	Características
Pré-histórica (1900-1930)	<ul style="list-style-type: none"> - ausência de legislação trabalhista - execução de funções "protocolares" - surgimento do "guarda-livros" - as atividades de pessoal são exercidas por um departamento que comporta, também, outras funções de apoio, como material, contabilidade e expediente
Jurídico-trabalhista (1930-1950)	<ul style="list-style-type: none"> - intervenção do Estado como regulador das relações entre empregado e empregador - criação do Ministério do Trabalho e Departamento Nacional do Trabalho - criação das bases do sindicalismo brasileiro, vinculados ao Ministério do Trabalho - elaboração da CLT – Consolidação das Leis do Trabalho - surgimento da Seção de Pessoal e do cargo de chefe de Pessoal
Tecnicista (1950-1965)	<ul style="list-style-type: none"> - substituição do chefe de Pessoal pelo administrador de pessoal - surgimento de novos métodos: descrição de cargos, avaliação de desempenho, pesquisa salarial - o administrador de pessoal passa a contar com um advogado na execução de suas atribuições - o administrador de pessoal deve possuir domínio amplo de conhecimentos psicológicos, sociológicos, estatísticos, pedagógicos e administrativos - utilização crescente de técnicas européias
Administrativa (1965-1990)	<ul style="list-style-type: none"> - substituição do administrador de pessoal pelo gerente de "Relações Industriais" ou pelo gerente de "Recursos Humanos" - advento da abordagem sistêmica em Recursos Humanos, integrando os enfoques administrativos, estruturalista e comportamental - eclosão de novos movimentos sindicais (1978) - tendência à abordagem participativa em Recursos Humanos
Estratégica (1990-...)	<ul style="list-style-type: none"> - a função de recursos humanos sintonizada com o planejamento estratégico da empresa

Fonte: Albuquerque (1987, p. 6) e Orlickas (1998, p.11)

2.2.2 A função de recursos humanos

A função de recursos humanos recebe diferentes denominações de diferentes autores. Várias delas misturam conceitos de estrutura da área, atividades envolvidas e objetivos.

Carvalho e Nascimento (1993) entendem a administração de Recursos Humanos como um sistema e distinguem oito funções: (a) administração de cargos e salários; (b) recrutamento de recursos humanos; (c) seleção de recursos humanos; (d) treinamento de recursos humanos; (e) planejamento de carreira; (f) avaliação de desempenho; (g) higiene e segurança no trabalho; e (h) relações trabalhistas.

Gil (1994) também classifica a atividade de Recursos Humanos segundo a teoria de sistemas, onde cada subsistema interage com os demais, conforme mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Subsistemas de Recursos Humanos

Subsistemas	Atividades
Suprimento	<ul style="list-style-type: none"> • identificação das necessidades de pessoal • pesquisa de mercado de recursos humanos • recrutamento • seleção
Aplicação	<ul style="list-style-type: none"> • análise e descrição de cargos • planejamento e alocação interna de pessoal • plano de carreiras
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • administração de salários • benefícios • higiene e segurança no trabalho
Capacitação e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • treinamento • desenvolvimento do pessoal • desenvolvimento organizacional
Avaliação e Controle	<ul style="list-style-type: none"> • avaliação de desempenho • banco de dados • sistemas de informação • auditoria de recursos humanos

Fonte: Gil (1994, p. 19).

A atividade fundamental da Administração de Recursos Humanos, segundo Chiavenato (1989), consiste em planejar, prestar serviços especializados, assessorar, recomendar e controlar as pessoas. Seus principais objetivos são:

- criar, manter e desenvolver um contingente de recursos humanos com habilidade e motivação para realizar os objetivos da organização;

- criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena dos recursos humanos e alcance dos objetivos individuais; e
- alcançar eficiência e eficácia através dos recursos humanos disponíveis.

Bernardin e Russell (1993) apresentam seis macro-atividades atribuídas à administração de Recursos Humanos: (a) desenho organizacional; (b) movimentação de pessoal; (c) relações públicas e comunicações; (d) gerenciamento de performance; (e) sistema de recompensa, benefícios e disciplina; e (f) desenvolvimento organizacional e do empregado.

Neste estudo será considerada a função de recursos humanos como aquela que objetiva suprir, aplicar, manter, capacitar, avaliar e controlar os recursos humanos da empresa. Adicionalmente poderão ser observados aspectos referentes a divisão de responsabilidade da função entre gerentes operacionais e a equipe de Recursos Humanos.

2.3 Recursos Humanos como um Serviço

O entendimento da função de recursos humanos como um serviço pode se enquadrar na nova concepção. Sendo assim, este tópico tentará delinear o que é a função de recursos humanos como um serviço.

Gianesi e Côrrea (1994) são alguns dos autores que entendem a função de recursos humanos dentro da empresa como um serviço:

“... muitas das funções dentro das empresas de manufatura são, na verdade, operações de serviços (como recursos humanos, manutenção, processamento de dados, entre outros), as quais são fundamentais para o desenvolvimento competitivo da empresa” (p. 18).

Gianesi e Côrrea (1994) também apresentam a importância da difusão do conceito de “cliente interno” para melhor entender-se as operações dentro da empresa. Citado o exemplo da função de recursos humanos, os autores colocam que

“para cada umas destas atividades [interpretação de necessidades, identificação de candidatos, desenvolvimento e aplicação de métodos de avaliação, treinamento, entre outras] existem requisitos de qualidade, prazo e custos, os quais podem ser as bases para sua própria avaliação de desempenho. Clientes internos diferentes dentro da empresa podem requerer níveis diferentes do setor de Recursos Humanos” (p. 24).

Os autores analisam os enfoques tradicionais utilizados para gerenciar os serviços na empresa em três categorias: a) contábil, que se concentra na minimização dos custos gerados pelos serviços internos; b) organizacional, que dá ênfase à estrutura organizacional e à definição das relações entre os setores e sua comunicação; e c) operacional, baseado na premissa de que o gerenciamento eficiente da produção e distribuição dos serviços internos maximiza o resultado global da organização; os autores ainda citam o enfoque direcionado ao mercado, que parte do princípio de que todos os serviços internos têm algum impacto na capacidade da empresa de oferecer produtos e serviços de qualidade ao mercado. Os autores defendem o direcionamento ao mercado, aliado a uma gestão estratégica dos serviços. Independentemente do enfoque adotado pela empresa, ao constituir seu setor de serviços, é necessário pensar sua estrutura organizacional de forma a adequá-la, da melhor forma possível, a todos os enfoques citados anteriormente.

A função de recursos humanos pode ser estruturada de forma análoga à uma empresa de serviços. Dentro deste conceito, Giansesi e Côrrea (1994, p. 151 a 154), apresentam algumas dimensões segundo as quais a estrutura organizacional deve ser definida: a) ênfase em funções *versus* ênfase em processos, b) grau de padronização dos procedimentos; c) grau de formalização dos procedimentos; d) grau de especialização e divisão do trabalho; e) grau de centralização na tomada de decisões e f) configuração (níveis hierárquicos gerenciais e amplitude de controle por gerente). Apesar de não aprofundarem-se no tema, os autores observam que: a) a ênfase em processo deve ser buscada nos serviços menos massificados, b) quanto maior a complexidade das tarefas menor a amplitude de controle; c) quanto mais complexo o contato com o cliente, menor o número de camadas gerenciais.

Os conceitos de estrutura organizacional, centralização, amplitude de controle e outros são tratados no tópico a seguir.

2.4 Estrutura Organizacional

A definição de estrutura organizacional encontra várias concepções de acordo com diferentes autores ao longo do tempo (Chandler, 1962, p. 14; Ronchi, 1964, p. 83; Vasconcellos, 1972; Kast & Rosenzweig, 1980³, p. 190; Gibson *et al.*, 1988⁴, p.237; Bedeian & Zammuto, 1991). Para este estudo será utilizada a definição de Vasconcellos e Hemsley (1997), como segue:

“A estrutura organizacional é o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais” (p. 3).

Dentro do conceito de estrutura organizacional, Vasconcellos (1972) apresenta os seus principais elementos. O autor os classifica em condicionantes e componentes da estrutura organizacional, apresentados a seguir.

2.4.1 Condicionantes

O delineamento de uma estrutura organizacional depende, não só do contexto organizacional, como também de um conjunto de fatores denominados condicionantes (Vasconcellos & Hemsley, 1997, p. 167).

Os fatores condicionantes são externos à estrutura organizacional e não podem ser administrados em condições de certeza. Vasconcellos (1972) e Vasconcellos & Hemsley (1997) apresentam como condicionantes: a) objetivos organizacionais e estratégia, referindo-se não só aos objetivos próprios da organização, como também a forma como eles serão atingidos; b) ambiente

³ Original de 1970.

⁴ Original de 1976.

externo; c) fator humano; d) tecnologia; e e) características das atividades. Tachizawa & Scaico (1997) acrescentam a estes fatores mais dois: fator porte e tamanho da organização e fator recursos das tecnologias de informação.

2.4.2 Componentes

Os componentes da estrutura organizacional referem-se ao próprio desenho da estrutura. Serão utilizados nesse estudo, com base no levantamento bibliográfico realizado (Vasconcellos & Hemsley, 1989; Tachizawa & Scaico, 1997; Simeray, 1970; Kast & Rosenzweig, 1980; Galbraith, 1977; Stoner & Freeman, 1992; Oliveira, 1994; Chiavenato, 1994; Mintzberg, 1993; Vasconcellos, 1972) os seguintes: responsabilidade, autoridade, sistema de comunicação e grau de formalização.

2.4.2.1 Responsabilidade

A influência do sistema de responsabilidade se dá em aspectos como: departamentalização, atividades de linha e assessoria e atribuições das unidades organizacionais (Tachizawa & Scaico, 1997, p. 188).

A departamentalização pode ser entendida como o "processo de agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administrados" (Vasconcellos & Hemsley, 1997, p. 3). São apresentadas, no Quadro 6, as formas de departamentalização que poderão ser encontradas nas funções de recursos humanos.

Quadro 4 – Formas de departamentalização

Forma	Características
Funcional	As atividades da organização são agrupadas por funções, de forma que as pessoas com o conhecimento para a realização das atividades se localizem numa mesma unidade (Vasconcellos & Hemsley, 1997, p. 9), (Tachizawa & Scaico, 1997, p. 181).
Geográfica ou Territorial	As atividades que se realizam dentro de uma mesma área geográfica, são geridas por um único administrador, constituindo uma unidade. Existe quando há uma dispersão territorial da organização (Vasconcellos & Hemsley, 1997, p. 10), (Tachizawa & Scaico, 1997, p. 182).
Por Processo	As atividades são agrupadas de acordo com as fases de um processo. Cada uma das unidades "reúne todo o pessoal envolvido naquela fase específica de processo" (Vasconcellos & Hemsley, 1997, p. 11).
Por Clientes	As atividades são agrupadas de acordo com as necessidades dos clientes, desta forma ficam alocadas, em uma mesma unidade, pessoas que lidam com o mesmo tipo de cliente (Vasconcellos & Hemsley, 1997, p. 12), (Tachizawa & Scaico, 1997, p.184).
Por Produtos ou Serviços	Ocorre quando o agrupamento das atividades é feito de acordo com as atividades relacionadas a cada produto e/ou serviço, formando uma unidade que congrega as pessoas que lidam com este produto/serviço (Vasconcellos & Hemsley, 1997, p. 12), (Tachizawa & Scaico, 1997, p. 182).
Por Período	Utilizada em organizações que trabalham 24 horas por dia; a única diferença entre as unidades é o período de trabalho das equipes (Vasconcellos & Hemsley, 1997, p. 12).
Pela Amplitude de Controle	As unidades são formadas considerando o "número máximo de pessoas que o chefe pode coordenar eficientemente" (Vasconcellos & Hemsley, 1997, p. 14).
Por Centros de Lucro	Há um alto grau de autonomia das unidades, onde seus responsáveis atuam como se fossem "presidentes de empresas isoladas" (...) A descentralização não é total porque o sistema financeiro, as decisões estratégicas e as políticas fiscais permanecem centralizadas" (Vasconcellos & Hemsley, 1997, p. 24).
Por Projetos	São constituídas por especialistas diversos e/ou polivalentes, agrupados para atender às necessidades de um cliente específico, por determinado período de tempo. Um membro de uma equipe pode participar de vários projetos simultaneamente (Vasconcellos & Hemsley, 1997, p.24), (Tachizawa & Scaico, 1997, p. 184).
Matricial	São estruturas mistas, formadas por dois ou mais tipos de departamentalização, geralmente o funcional e por projetos. Neste caso existem diferentes equipes de projeto que recebem apoio de áreas centralizadas na matriz (Vasconcellos & Hemsley, 1997, p. 24), (Tachizawa & Scaico, 1997, p.185).

Fonte: Vasconcellos e Hemsley (1997) e Tachizawa e Scaico (1997)

As atividades são definidas entre linha e assessoria conforme estejam diretamente ligadas ao processo produtivo da empresa (linha) ou estejam configuradas como área de apoio (assessoria).

As atribuições podem ser entendidas como o "conjunto de obrigações e de poderes conferidos a uma pessoa" (Simeray, 1970, p. 15).

2.4.2.2 Autoridade

Segundo Kast e Rosenzweig (1980), "a autoridade refere-se ao relacionamento entre os componentes da organização, não constituindo atributo de determinada pessoa" (p.192).

O estudo da autoridade envolve os conceitos de unidade de comando, amplitude de comando, e centralização/descentralização.

O princípio da unidade de comando estipula que cada subordinado deverá reportar-se a somente um chefe. Este princípio pode ou não ser respeitado de acordo com as características estruturais da organização.

A amplitude de comando diz respeito a quantas pessoas um gestor pode administrar.

A questão da centralização/descentralização será tratada a seguir.

Centralização/descentralização

Vários autores tratam sobre este tema, não existindo um consenso quanto a definição do termo descentralização, principalmente quando são analisados vários autores ao longo do tempo. Os autores mais atuais buscam relacionar o conceito de descentralização com o de disseminação do poder de decisão, ou de autoridade, pela organização.

Galbraith (1977) refere-se à distribuição vertical de autoridade/poder associada com a divisão vertical do trabalho. Stoner e Freeman (1992) colocam que a descentralização é a delegação de poder e autoridade dos níveis mais altos para os mais baixos da organização, freqüentemente conseguida através da criação de pequenas unidades organizacionais independentes. Segundo Oliveira (1994), a descentralização é a menor concentração do poder decisório

na Alta Administração da empresa, sendo mais distribuído pelos seus diversos níveis hierárquicos; portanto, a descentralização não significa uma separação física de uma empresa de seu escritório central com a fábrica ou filiais. Chiavenato (1994) concatena essas visões definindo centralização como sendo o grau em que a autoridade é distribuída através da organização empresarial, entendendo autoridade como o direito organizacional de exigir que a tarefa seja executada, sendo assim, a descentralização é maior quanto mais a autoridade é delegada e distribuída aos níveis mais baixos da hierarquia da empresa. Outra forma de ver a descentralização é a de Vasconcellos (1979), que apresenta três usos para o termo descentralização: de autoridade, de atividade (ou dispersão geográfica) e funcional, salientando que as três formas podem ou não ocorrer simultaneamente. Caso as três formas aconteçam tem-se uma descentralização total.

A forma como a autoridade é disseminada na organização pode ser diferenciada; segundo Mintzberg (1993), a descentralização pode ser vertical ou horizontal. A descentralização vertical ocorre quando o poder formal é distribuído e delegado para os níveis mais baixos da cadeia de autoridade. A descentralização horizontal aparece quando o poder de tomar decisões é repartido pelos níveis mais baixos da organização, permitindo que estes níveis hierárquicos participem de partes ou de todo o processo decisório.

A descentralização, sob diferentes prismas, tem suas vantagens e desvantagens, apresentadas nos Quadro 5 e Quadro 6 na próxima página.

O processo de descentralização pode nascer em resposta a diferentes necessidades (Oliveira, 1994 e Stoner & Freeman, 1992).

Oliveira (1994) relaciona os condicionantes da estrutura, definidos por Vasconcellos (1972), e os fatores que levam à descentralização, conforme mostra o Quadro 7.

Quadro 5 – Vantagens da Descentralização

Prisma	Vantagem
Qualidade da decisão	As decisões são melhor tomadas, devido ao maior conhecimento do cliente interno, gerado pelo desenvolvimento da comunicação informal, e pela maior especialização dos decisores nas necessidades apresentadas pelos clientes internos.
Rapidez da decisão	Devido ao rápido conhecimento da ocorrência dos fatos e à facilidade de comunicação, a resposta às necessidades dos clientes internos é acelerada.
Motivação dos decisores	A autoridade concedida a níveis hierárquicos mais baixos pode ser motivador para as pessoas.
Capacitação	Os responsáveis pelo processo de decisão acabam tendo que desenvolver-se em atividades que não conheciam, aumentando seus conhecimentos e habilidades.
Definição de objetivos e metas	O melhor conhecimento do cliente interno faz com que o processo de definição de objetivos e metas seja melhor e mais eficientemente feito, gerando ganhos tanto para o decisor quanto para os executores.
Tempo da Alta Administração	Com menor carga de autoridade, a alta administração tem um tempo maior para trabalhar com as estratégias e políticas gerais de RH da organização.

Fonte: Galbraith (1977), Oliveira (1994), Chiavenato (1994) e Vasconcellos (1979).

Quadro 6 – Desvantagens da Descentralização

Prisma	Desvantagem
Recursos	tende-se a ter um maior custo por administrador de nível mais baixo, devido ao melhor treinamento; pode haver a duplicação de recursos materiais e humanos.
Coordenação/ visão de conjunto	os decisores tendem a ter uma visão mais estreita e podem defender mais o sucesso de suas áreas em detrimento da organização como um todo; há maior dificuldade na coordenação de atividades com alto nível de interdependência.
Motivação	ao contrário de motivar, o aumento da autoridade e da responsabilidade pode desmotivar os decisores.
Padronização	há maior dificuldade em criar normas e padronizar atividades, devido às peculiaridades de cada área, sendo que as políticas e procedimentos podem variar muito dentro da organização.

Fonte: Galbraith (1977), Oliveira (1994), Chiavenato (1994) e Vasconcellos (1979).

Quadro 7 – Relação entre Condicionantes da Estrutura e Descentralização

Condicionante da estrutura	Situação que favorece a descentralização
Objetivos e estratégias	<ul style="list-style-type: none"> • clareza dos objetivos • aceitação dos objetivos • facilidade de medir os resultados • facilidade de estabelecer as ações para alcance dos resultados
Natureza das atividades e da tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • maior diversificação das atividades • menor interdependência das atividades
Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • menor flutuação da demanda • maior volume de demanda de serviços • maior turbulência • maior dispersão geográfica • maior dificuldade de comunicação
Fator humano	<ul style="list-style-type: none"> • maior capacidade técnica • maior capacidade de coordenação • maior grau de informalidade na estrutura • melhor clima organizacional

Fonte: adaptação de Oliveira (1994).

Chiavenato (1994) apresenta alguns fatores que podem refletir o grau de centralização/descentralização na estrutura, que são: disseminação do poder dentro da organização, processo decisório disperso, menor grau de formalização da estrutura (políticas, regras e procedimentos amplos, vagos e sem restrições), grande complexidade do ambiente, mercado geograficamente disperso, baixos investimentos em recursos e alta complexidade e tamanho da organização.

Tendo em vista estes fatores, a organização pode optar por fazer ou não, em diferentes graus, a descentralização de serviços como o de Recursos Humanos, por exemplo. Serão citados dois autores que esquematizam como determinar o grau de descentralização, Kohn (*apud* Chiavenato, 1994) e Oliveira (1994).

Kohn (*apud* Chiavenato 1994) sugere uma matriz para demonstrar as quatro possíveis combinações de centralização e descentralização de autoridade, apresentada no Quadro 8.

Quadro 8 – Matriz de Centralização - Descentralização

	Centralização (concentração)	Descentralização (dispersão)
Autoridade (tomada de decisão)	Alto grau de concentração e retenção da tomada de decisão no nível institucional da empresa; os subordinados são altamente dependentes.	Alto grau de delegação e dispersão da tomada de decisão, horizontal ou verticalmente do nível institucional para os demais níveis; subordinados relativamente independentes; conceito de "centro de lucro".
Recursos (instalações, equipamento e pessoal)	Produtos, serviços e funções administrativas concentradas em um prédio ou em vários prédios dentro de uma área localizada.	Produtos, serviços e funções administrativas dispersos em muitas áreas; operação multifábricas; cada subunidade é uma entidade separada; pode ser uma entidade autônoma e auto-suficiente desempenhando várias funções administrativas principais.

Fonte: Chiavenato (1994).

Oliveira (1994) especifica alguns critérios para determinar a natureza e a extensão da descentralização, que será tanto maior quanto:

- a) maior o número de decisões a serem tomadas nos escalões mais baixos da hierarquia;
- b) mais alto o nível de importância das decisões a serem tomadas nos escalões mais baixos da hierarquia;
- c) maior o número de funções afetadas por decisões tomadas em níveis mais baixos;
- d) menor ou nulo o número de verificações das decisões; e
- e) menor o número de pessoas a serem consultadas e de baixo nível na hierarquia.

A descentralização também pode ocorrer com a delegação. O processo de delegação é normalmente exemplificado com passagens de atribuições de um chefe para seu subordinado. Entretanto, pode-se usar uma forma mais abrangente da definição de delegação, como a utilizada por Stoner e Freeman (1992), que definem delegação como "a atribuição, a outra pessoa, da autoridade formal e da responsabilidade por realizar atividades específicas". Esta definição será a utilizada neste trabalho.

A delegação, segundo Vasconcellos (*apud* Oliveira 1994), é importante para a empresa, pois permite a coordenação de tarefas complexas e de maior abrangência, aumenta a produtividade da equipe de trabalho, permite um melhor aproveitamento dos recursos, propicia um melhor planejamento e programação de atividades por parte de quem delega. Outras vantagens são apontadas por Stoner e Freeman (1992), como a melhor tomada de decisões, já que a autoridade passa a estar com aquelas pessoas mais próximas da "linha de frente", além disso elas podem ter sua autoconfiança aumentada e maior disposição para tomar iniciativas.

As vantagens apresentadas existem quando a delegação é feita de forma a seguir alguns pré-requisitos, apresentados de diferentes maneiras por Oliveira (1994), Stoner e Freeman (1992) e Vasconcellos (1972), como: escolha das tarefas que podem ser delegadas; escolha de quem deve receber a delegação, que deve ter nível de autoridade compatível com as atividades a serem exercidas, treinamento e motivação; delegação da atividade com explicitação clara da mesma, resultados esperados, qualidade e prazos das decisões; estabelecimento de controles adequados, divulgados e acertados entre as partes; canais de comunicação adequados; e estabelecimento de um sistema de *feedback*.

Estes pré-requisitos também auxiliam na supressão das barreiras à delegação, ligadas a fatores comportamentais, tanto de quem delega como de quem recebe a atribuição, e também à organização, como a filosofia de gerência existente e a falta de sistemas de controle e comunicação.

2.4.2.3 Sistema de Comunicação

"Comunicação é o processo através do qual uma mensagem é transmitida de um ponto chamado emissor para outro denominado receptor, através de um determinado canal" (Litterer *apud* Vasconcellos & Hemsley, 1997, p. 8).

Podemos classificar a comunicação em vertical, horizontal e diagonal. A comunicação vertical ocorre quando a mensagem segue a cadeia de autoridade, ou seja, é transmitida do chefe ao funcionário ou vice-versa. A comunicação horizontal ocorre quando pessoas de unidades diferentes se comunicam, sem a intervenção de suas chefias neste processo. A comunicação diagonal ocorre quando transmissor e receptor estão em níveis hierárquicos e unidades diferentes. (Vasconcellos & Hemsley, 1997).

2.4.2.4 Grau de Formalização

Segundo Vasconcellos e Hemsley (1997, p. 7), "o conceito de 'formal' e 'informal' dificilmente pode ser definido de forma rígida se quisermos utilizá-lo na prática". Entretanto, podemos definir que a estrutura formal é aquela encontrada nos manuais da organização, que definem as responsabilidades e autoridades das várias unidades, e que tem sua representação formal através do organograma.

A estrutura informal é aquela que ocorre na prática da organização, sem o uso necessário dos canais formais de comunicação ou sem o respeito sistemático à hierarquia.

Para entendê-la na prática, Vasconcellos e Hemsley propõe uma escala de nível de formalização que trabalhe com as extremidades de muito formal na direita e muito informal na esquerda, como mostra a Figura 1 .

Figura 1 – Níveis de formalização da estrutura

Muito informal	Informal			Intermediário		Formal		Muito formal	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Vasconcellos e Hemsley (1997, p. 7)

A partir da conceituação de estrutura organizacional, apresenta-se a seguir como se estrutura a função de recursos humanos.

2.5 Estrutura da função de recursos humanos

Segundo Toledo (1981),

“a estrutura organizacional do órgão de Recursos Humanos irá variar, principalmente, segundo: dimensão da empresa, tipo de atividade da empresa, amadurecimento gerencial da alta direção, o estágio de desenvolvimento da empresa, o estilo escolhido para o órgão de Recursos Humanos e o estágio de desenvolvimento do próprio órgão de Recursos Humanos” (p. 28 e 29).

Lobos (1979, p. 17), ao falar da estrutura organizacional da área de Recursos Humanos, coloca alguns determinantes desta estrutura: tamanho, tecnologia e história da função de administração de Recursos Humanos na empresa; personalidade e os valores dos executivos que participam do sistema de Recursos Humanos.

A localização das funções de Recursos Humanos pode variar em diferentes organizações, pois uma característica da Administração de Recursos Humanos é ser contingencial, ou seja, variar de organização para organização e dentro da mesma empresa em diferentes períodos do tempo. Desta forma não podemos dizer que determinada estrutura de administração de Recursos Humanos seja preferível a outra, pois isso irá se alterar conforme as características da empresa, do mercado em que ela atua, do tempo, de sua localização geográfica e do perfil de seus componentes (Gil, 1994).

Devido a essas características, a localização da administração de Recursos Humanos dentro da estrutura organizacional também é mutável. Dependendo da estratégia da organização, a área de Recursos Humanos poderá responder diretamente a direção geral da empresa ou a uma diretoria, às vezes estranha às suas atividades (Gil, 1994). Isto faz com que vários modelos de organização da função sejam possíveis. Alguns deles serão apresentados a seguir.

2.5.1 Modelos de estrutura da função de recursos humanos

A seguir são apresentadas algumas formas inovadoras de estruturar a função de recursos humanos já pesquisadas na literatura e que podem enquadrar-se na nova concepção descrita na introdução deste trabalho. Inicialmente será apresentado o conceito de “Consultoria Interna”, por ser ele recorrente e parte integrante de estruturas de Recursos Humanos descentralizadas.

2.5.1.1 A proposta de “Consultoria Interna”

Consultoria, de uma forma ampla,

“é o fornecimento de determinada prestação de serviço, em geral por um profissional muito qualificado e conhecedor do tema, provido de remuneração por hora ou projeto, para um determinado cliente” (Orlickas, 1998, p. 22).

A consultoria organizacional, de acordo com o Instituto de Consultores de Organização do Reino Unido (1974) (*apud* Kubr, 1986, p. 3), é definida como:

“o serviço prestado por uma pessoa ou grupo de pessoas independentes e qualificadas para a identificação e investigação de problemas que digam respeito a política, organização, procedimentos e métodos, de forma a recomendarem a ação adequada e proporcionarem auxílio na implementação dessas recomendações”.

O mesmo termo, segundo o Código de Ética do Consultor de Organização (*apud* Orlickas, 1998), é assim definido:

“entende-se por Consultoria de Organização (CO) a atividade que visa a investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais” (p. 22).

Segundo Kubr (1986), a consultoria organizacional apresenta algumas características como: ser um serviço independente da organização, de forma a garantir a imparcialidade do consultor; tratar-se de um serviço de aconselhamento; e ser feita por profissionais que apresentem experiência e

habilidade para a resolução de problemas organizacionais. Entretanto, o mesmo autor coloca que o consultor pode também ser interno, ou seja, "um consultor interno é parte integrante de uma certa entidade organizacional" (p. 8). Segundo Kubr (1986),

"serviços de consultoria interna costumam ser vistos como mais apropriados para aqueles problemas que exijam um profundo conhecimento da extrema complexidade das relações internas, procedimentos e fatores políticos que permeiam as grandes organizações; e ainda uma aguçada percepção das diversas funções da organização, ou das restrições específicas que afetem o seu funcionamento" (p. 8).

Ainda segundo esse autor, a consultoria interna será preferida à externa "se houver uma sólida demanda por aconselhamentos em métodos e técnicas especiais (...) poderá se tornar mais barato e mais produtivo" (p. 9); os consultores externos, mesmo em organizações com consultoria interna, serão preferidos quando o consultor interno não puder garantir "critérios de imparcialidade ou confidencialidade, ou quando não possuir a competência técnica requerida para o caso" (p. 9). O trabalho conjunto entre consultores internos e externos pode ser adequado quando tratar-se de trabalhos complexos.

O consultor interno, segundo Orlickas (1998),

"é um profissional com perfil generalista de sua área de atuação que atua como *link* entre o cliente interno e a gerência ou direção da área. É um facilitador. Elabora diagnósticos, busca soluções para os problemas, sugere, opina e critica" (p. 25).

Na consultoria interna, segundo Orlickas (1998), há a valorização das competências das pessoas, que são vistas como recursos estratégicos. O setor de Recursos Humanos é orientado para a obtenção dos objetivos estratégicos da empresa. Além disso, as políticas de Recursos Humanos são explícitas, normalmente formalizadas e sintonizadas com esses objetivos. Os sistemas de Recursos Humanos são sofisticados e também são articulados com os objetivos estratégicos da empresa. Normalmente, a área de Recursos Humanos é subordinada ao principal executivo ou é parte integrante do grupo dirigente.

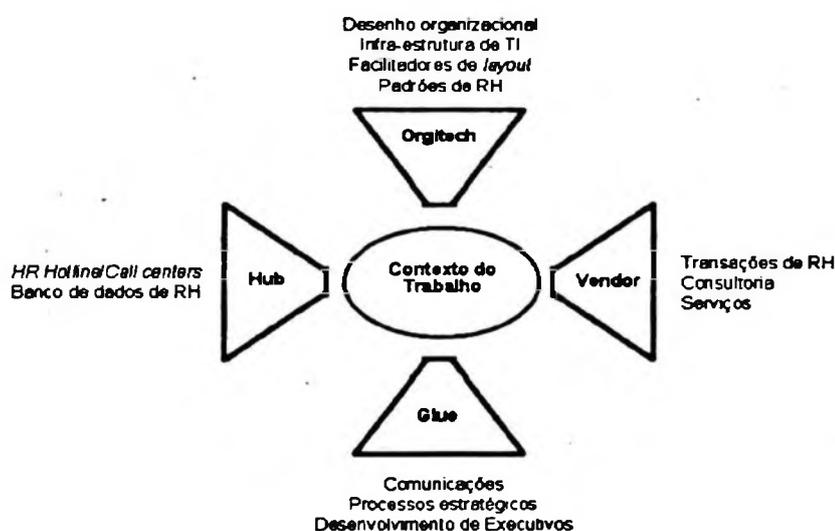
Este conceito pode ser adaptado ou conjugado com outros, conforme as características e necessidades de cada organização.

2.5.1.2 A pesquisa de Homa Bahrami⁵ e Stuart Evans⁶/Vale do Silício⁷,

Bahrami e Evans (1997) realizaram pesquisas com empresas do Vale do Silício e apresentaram um modelo⁸ de estrutura organizacional das empresas lá localizadas.

Um ponto importante colocado pelos autores é o reforço do papel de liderança de Recursos Humanos. Este modelo considera quatro papéis interrelacionados, descritos a seguir e apresentados na Figura 2.

Figura 2 – Modelo de Bahrami e Evans



Fonte: Bahrami e Evans (1997).

“*Orgitech*” (um termo que mistura as palavras inglesas para organização, tecnologia e arquitetura): dentro deste papel, a liderança de Recursos

⁵ Conferencista Senior da *Haas School of Business* da Universidade da Califórnia. Consultora e instrutora de desenvolvimento de executivos.

⁶ Associado Senior do Centro de Gerenciamento e Negócios Internacionais do *Judge Institute of Management Studies* da Universidade de Cambridge, Inglaterra. Presidente da *Pedagogy, Inc.* (empresa de softwares educacionais) em Melo Park, Califórnia.

⁷ Centro de alta tecnologia dos Estados Unidos que concentra empresas ligadas a computação, produtos eletrônicos e aeroespaciais.

⁸ “um modelo é uma simplificação da realidade, usado para transmitir relações complexas em termos fáceis de serem entendidos” (Stoner, 1992, p.11).

Humanos envolve o desenho, uso e alocação de aparatos físicos que causem impacto sobre a comunicação formal e informal, o reforço das normas culturais e a imagem da empresa; envolve também o desenvolvimento e refinamento da infra-estrutura de tecnologia de informação e o desenho organizacional, que inclui o alinhamento entre estrutura, cultura, recompensa e critérios de avaliação.

"*Vendor*": esta é a área associada à função tradicional de Recursos Humanos. Inclui transações e processos administrativos relacionados às práticas de gerenciamento de pessoal, como recrutamento, compensação e benefícios e avaliação.

"*Hub*": tem como função a integração entre Recursos Humanos e o usuário final, atuando como um ponto de contato e entrega de informações variadas. Os mecanismos incluem *hotlines* e *call centers*. Os autores comparam o *hub* a um consultor interno.

"*Glue*": tem como função alinhar o conhecimento dos trabalhadores a um propósito comum e a um conjunto de valores, assim como cuidar da motivação.

Além de possuir uma nova nomenclatura, este modelo é interessante pois possui uma "área" determinada para cuidar de temas correlacionados como cultura, tecnologia de informação e desenho organizacional ("*orgitech*"). Possui também uma "área" ("*glue*") voltado especificamente para cuidar do alinhamento entre o "propósito comum" da empresa e os conhecimentos dos trabalhadores.

Vale destacar que as empresas do vale do Silício são altamente influenciadas pela tecnologia (geram e utilizam-na) e possuem um corpo de trabalhadores altamente capacitado e especializado.

2.5.1.3 O modelo de Kenneth M. Alvares⁹/Sun Microsystems

Este modelo, apresentado por Alvares (1997), por ser baseado na função de recursos humanos da Sun Microsystems, empresa do Vale do Silício, serve como um detalhamento do modelo apresentado por Bahrami e Evans.

Segundo o autor, a função de recursos humanos está deixando de ser uma "parceira do negócio" para tornar-se ela mesma um negócio, de forma a adicionar valor à empresa.

Para ir de encontro às necessidades da organização, ele apresenta um modelo baseado no mercado: "um negócio centrado no cliente com grupos de suporte que existem para atender os clientes o mais eficientemente possível" (Alvares, 1994, p. 9).

O autor sugere quatro grupos de suporte para compor a função de recursos humanos:

Grupo de gerentes de conta: o trabalho dos gerentes de conta inclui estabelecer um relacionamento com os seus clientes, ajudando-os a encontrar produtos e serviços necessários e gerenciando os projetos relacionados a função de recursos humanos em nome do cliente.

Grupo de arquitetos: trata-se de um grupo de especialistas e *experts* técnicos que criam parâmetros de operação das funções, fazendo a ligação das atividades funcionais com a estratégia da empresa.

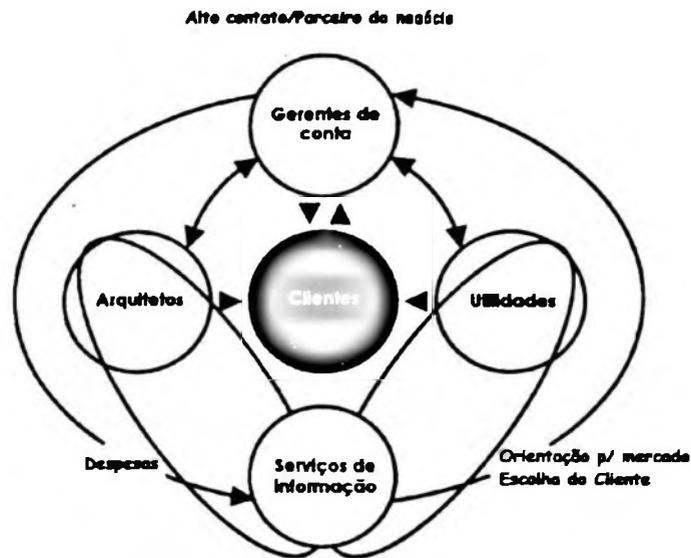
Grupo de serviços de informação: este grupo fornece dados, análises, interpretações e sistemas direcionados ao cliente interno.

Grupo de utilidades: este grupo desenvolve e fornece diretamente aos clientes produtos e serviços "de prateleira" e/ou estruturados para o cliente.

O funcionamento deste modelo é apresentado no esquema da Figura 3.

⁹ Vice-presidente de Recursos humanos e CEO da *Sun Microsystems, Inc.* Bacharel em psicologia pela *Indiana University*, Mestre e Ph.D. em Psicologia Organizacional/Industrial pela Universidade de Illinois.

Figura 3 – Modelo de Alvares



Fonte: Alvares (1997).

Neste modelo, um gerente operacional que tenha uma necessidade de treinamento de um empregado, por exemplo, contata o grupo de utilidades para verificar a existência de um curso pronto ou requerer um treinamento específico para seu empregado. Havendo o curso necessário, o gerente pode inscrever seu funcionário e pagar uma taxa pela aula.

Caso não houvesse a disponibilidade do curso, o gerente contataria seu gerente de conta para procurar um curso externo. Se fosse necessário, o gerente de conta e o grupo de utilidades poderiam desenvolver um programa complementar para adequar o curso externo às necessidades do funcionário. Neste caso, o gerente pagaria o curso externo e os serviços do gerente de conta.

O envolvimento do grupo de arquitetos não é visível neste exemplo, entretanto é de sua responsabilidade que os trabalhos relacionados a função de recursos humanos estejam dentro de seus parâmetros, de forma a preservar a consistência entre as unidades operacionais e assegurar que os valores institucionais sejam respeitados. Os custos do grupo de arquitetos estão incluídos nas despesas operacionais.

Os modelos apresentados funcionam de acordo com a estratégia e o sistema de gestão das empresas onde são adotados e foram escolhidos por fugirem do modelo taylorista/fordista e servirem de substrato para a pesquisa a ser feita.

2.6 Poder e Cultura Organizacional

O tema poder e cultura organizacional deve ser entendido para este trabalho por estar diretamente ligado com as mudanças existentes nas organizações.

O objetivo deste estudo não é diagnosticar a cultura que impera em uma organização, mas sim compreender o seu significado, sendo necessário para isto, incorporar a dimensão política, mapeando as redes de poder que nela proliferam. Segundo Fischer (1996), a politização do conceito de cultura organizacional possibilita que sua capacidade explicativa abranja os comportamentos, as decisões, os processos e as relações que constituem a dinâmica organizacional. Portanto, em se tratando de análises organizacionais, os temas cultura e poder são indissociáveis.

A inclusão da abordagem política nos estudos de fenômenos culturais enriquece a análise de investigações empíricas. Neste trabalho, a consideração política, ainda que presente, cede mais espaço a questão da cultura de grupos.

2.6.1 Poder

Segundo o dicionário (Ferreira, 1986), poder deriva do latim *potere* e dentre os vários significados pode-se ressaltar os seguintes: ter possibilidade, dispor de força ou autoridade, ter força física ou moral, ter influência, ter domínio.

Bertrand Russel (1979) define poder como "a produção dos resultados pretendidos", ou ainda, como "a capacidade de provocar conseqüências almejadas". A conotação que Russel confere ao poder é ampla, não relacionada com os métodos empregados, apenas com os resultados.

Para Voltaire, "o poder consiste em fazer os outros agirem como eu quero". O conceito de poder apresentado por Robert Dahl segue a mesma linha de Voltaire; segundo Dahl (*apud* Mintzberg, 1983), "A tem poder sobre B na medida que leva B a fazer alguma coisa que de outra maneira não faria".

Max Weber (*apud* Fleury, 1996, p. 127) define o poder como a probabilidade de que um ator, dentro de uma relação social, esteja em condições de realizar sua própria vontade apesar de encontrar resistência, independentemente da base na qual essa probabilidade repousa.

Enfim, para que alguém exerça o poder, é preciso que tenha força, entendida como instrumento para o exercício do poder. O emprego da força não significa necessariamente a posse de meios violentos de coerção, mas de meios que permitem influir no comportamento de outra pessoa.

2.6.1.1 O poder como uma relação

John Kenneth Galbraith (1986) oferece um complemento aos diversos conceitos de poder ao relacionar questões do tipo: como o poder é exercido (instrumentos), e o que permite acesso aos métodos de exercê-lo (fontes). Para trabalhar esta questão, Galbraith desenvolve uma classificação para os instrumentos: poder condigno, compensatório e condicionado; e igualmente uma classificação para as fontes: personalidade, propriedade e organização.

É necessário ressaltar que sempre ocorre uma mescla dos instrumentos e fontes de poder. Estes, em nenhum momento aparecem "puros". Sendo estas tipologias adotadas pelo autor apenas para fins didáticos.

Assim, de acordo com Galbraith (1986), como há uma associação primária entre cada um dos instrumentos e cada uma das fontes, também há numerosas combinações entre as fontes do poder e os instrumentos correlatos. Da combinação variável resultante origina-se o exercício do poder.

Galbraith (1986) explora ainda a questão da dialética do poder, afirmando que pode-se "estabelecer como regra que quase toda manifestação de poder induzirá a uma manifestação oposta". O poder gera sua própria resistência e age no sentido de limitar sua própria eficácia, continua o autor, o

que leva a concluir que nenhum poder é absolutamente totalitário: a um poder exercido sempre se opõe um contrapoder.

A maior contribuição de Galbraith, embora não suficientemente explorada, reside no deslocamento do foco de atenção do poder sobre um indivíduo, para uma relação; evidenciando a necessidade de estudar as relações a fim de compreender melhor a questão do poder.

O filósofo francês Michel Foucault aprofundou esta questão ao considerar o poder uma prática social constituída historicamente. Para Foucault (1985), "o poder não é algo que se detém como uma coisa, como uma propriedade, que se possui ou não. Não existe de um lado os que têm o poder e de outro aqueles que se encontram dele alijados. Rigorosamente falando, o poder não existe; existem sim práticas ou relações de poder. O que significa dizer que o poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona".

Assim, conclui-se que, para Foucault, o poder caracteriza-se não por ser um objeto ou uma coisa, mas por ser uma relação, sendo que nada está isento de poder.

Os poderes, segundo Foucault, não se localizam em nenhum ponto específico da estrutura social, "funcionam como uma rede de dispositivos ou mecanismos a que nada ou ninguém escapa, a que não existe exterior possível, limites ou fronteiras" (Foucault, 1985). Os poderes são exercidos em diversos níveis e em pontos diferentes da rede social.

Esta é uma das maiores contribuições de Foucault: a identificação da circularidade das redes de relações de poder a partir da constatação de micropoderes capilarizados em todo o corpo social ou organizacional, independente de posição social, e pulsando ininterruptamente.

2.6.1.2 O poder nas organizações

A literatura sobre organizações raramente reconhece as organizações como sistemas políticos. De acordo com Morgan (1996), enxergar as organizações como rede de pessoas independentes com interesses divergentes que se juntam em função de oportunidades diversas não é tão

freqüente. De fato é mais abundante a visão das organizações como empreendimentos racionais que perseguem um objetivo comum.

A análise organizacional sob a perspectiva política não pode restringir-se apenas às linhas de comando definidas no organograma. Nas organizações hierárquicas, os níveis organizacionais identificam para cada nível uma quantidade de poder necessária para desempenhar suas atividades. Porém, as relações de poder individuais e intergrupais extrapolam esta relação estanque representada pela hierarquia organizacional.

Poder, sendo também entendido como a relação entre duas pessoas, é diariamente transacionado entre chefe e subordinado e entre pares. Não se encontra localizado em um ponto específico da estrutura organizacional, estando presente em situações variadas, envolvendo práticas e relações previstas ao longo da cadeia de comando e, igualmente, aquelas que ocorrem fora dela. Este poder capilar é sustentado por redes múltiplas e mutáveis, organizadas e reorganizadas em função de pessoas e grupos.

2.6.2 Cultura

O significado da palavra cultura está ligado à Antropologia, e equivale “ao modo de vida da sociedade em todos os seus aspectos: idéias, crenças, instituições, costumes, leis, técnicas, conhecimentos, etc”. É papel do antropólogo estudar a cultura de diferentes grupos, através de uma indagação básica: “qual o significado de costumes estranhos e aparentemente incompreensíveis observados em sociedades diferentes da nossa?”.

A cultura também pode ser analisada sob o enfoque da Sociologia através do interacionismo simbólico, que procura explorar o processo de elaboração do universo simbólico. Para Berger e Luckmann (*apud* Fleury, 1996) “o universo simbólico integra um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa, legitimidade... possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de aprender a realidade, integrando os significados, viabilizando a comunicação” (p. 18).

2.6.2.1 Cultura organizacional

Segundo Smircich (*apud* Thévenet, 1991) há duas formas de se considerar a cultura no âmbito organizacional: a empresa tem uma cultura, ou, a empresa é uma cultura.

No primeiro caso, “a empresa disporia de uma cultura a par de outros patrimônios, seria um subsistema do sistema global, uma das variáveis pertinentes da análise organizacional” (Thévenet, 1986). No segundo caso, a empresa seria uma cultura, funcionaria como tal, e serviria como uma maneira de interpretar e descrever a empresa. De acordo com Thévenet (1986), a utilização do verbo “ser” significa uma passagem da análise clássica da organização para uma análise antropológica. Isto conduz a uma análise mais apropriada, dado que o conceito de cultura é originário da Antropologia.

Vários autores que escrevem sobre o tema Cultura Organizacional adotam a concepção da empresa como sendo uma cultura. Morgan (1996) contribui significativamente para isto, ao oferecer a perspectiva metafórica das organizações vistas como culturas. Entretanto um dos conceitos de cultura organizacional mais ricos é o conceito de Schein. De acordo com Schein (*apud* Fleury, 1996, p. 20), cultura organizacional pode ser definida como o

“conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

De acordo com Schein (*apud* Fleury, 1996, p. 20) a cultura de uma organização pode ser apreendida em três níveis:

- a) *produtos ou artefatos visíveis*: o ambiente construído da organização, os comportamentos visíveis das pessoas, documentos públicos. Schein assinala que os artefatos visíveis apesar de facilmente identificados, são difíceis de interpretar.
- b) *valores*: sua identificação requer entrevistas com as pessoas-chave de uma organização e a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Porém, freqüentemente os valores obtidos são

aqueles idealizados pela organização, e não aqueles que de fato a caracterizam.

- c) *pressupostos básicos ou inconscientes*: determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, e que a medida que se repetem, vão sendo gradualmente incorporados ao nível inconsciente. Envolve a relação da organização com o ambiente, a natureza do trabalho e a natureza do ser humano.

Os estudos de Schein, entretanto, não consideram a questão do poder. Diante da necessidade de incorporar a dimensão política na questão da cultura organizacional, Fleury (1996, p. 22) fornece um conceito ainda mais rico que determina que

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

Produtos ou artefatos visíveis da cultura de uma organização podem ser extremamente enganosos. Muitas vezes os artefatos percebidos não representam a cultura organizacional, mas sim a cultura ideal que a organização deseja transparecer. Segundo Thévenet (1991, p. 35), “para evitar que isso ocorra, a abordagem da cultura merece ter um certo método”.

A proposta metodológica elaborada por Fleury (1996) oferece caminhos sobre como desvendar a cultura de uma organização. Para tal sugere os seguintes temas:

- a) *o histórico das organizações*: recuperar o momento de criação da organização e sua inserção no contexto político e econômico; identificar o papel do fundador ou, no caso de estatais, de presidentes e/ou diretores que imprimiram sua visão à organização; e investigar os incidentes críticos pelos quais ela passou. Tais investigações permitem o levantamento das condições do ambiente em que a organização está inserida.

- b) *o processo de socialização dos novos membros*: o momento da socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico, pois os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros através de treinamentos e integração do indivíduo à organização.
- c) *as políticas de recursos humanos*: as políticas de captação e desenvolvimentos de recursos humanos, em seus processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, bem como as políticas de remuneração e carreira desempenham um papel fundamental no sentido de decifrar os padrões culturais da organização.
- d) *os processos de comunicação e de decisão*: é preciso identificar tanto os meios formais orais (reuniões, telefonemas, contatos diretos) e escritos (jornais, circulares, memorandos) como os meios informais. Tal exercício permite desvendar as relações entre categorias, grupos e áreas da organização.
- e) *a organização do processo de trabalho*: a análise de como se organiza o processo de trabalho permite a identificação das categorias presentes na relação de trabalho, subsidiando ainda o mapeamento das relações de poder existentes na organização. É preciso esclarecer que a organização hierárquica não é suficiente, sendo necessário investigar no plano concreto como as relações entre os agentes ocorrem no processo de trabalho.

2.6.2.2 Cultura de grupos

Morgan (1996) discute a cultura organizacional partindo de um ponto de vista macro até chegar na questão das culturas de grupo ou subculturas.

Primeiro o autor coloca que todas as organizações compartilham de uma mesma cultura maior, denominada cultura da sociedade industrial. A partir daí introduz a questão da diversidade cultural, destacando que cada organização também reflete a cultura da sociedade ou do país do qual faz parte; uma vez

que a cultura do país, da sociedade, molda a cultura da organização. Chega finalmente à questão das culturas de grupo ao ressaltar que algumas culturas podem ser fortemente integradas, e outras grandemente fragmentadas.

Estas culturas fragmentadas ou subculturas apresentam sistemas de valores diferentes que irão atuar e competir na organização, criando o que Morgan (1996) chama de mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme.

Igualmente para Thévenet (1986) “a empresa é um aglomerado das subculturas que correspondem aos grupos sociais que a compõem”. Para Sainsaulieu (*apud* Thévenet, 1986) a empresa é um tecido de subgrupos que possuem as suas formas de representação, uma forma de relação peculiar com a empresa e o trabalho, a sua maneira de encarar a vida na organização, as suas percepções e o seu patrimônio comum de experiências e de análise destas experiências.

Portanto, como coloca Freitas (1991), mesmo que a organização tenha certos valores básicos que são endossados por todos, as histórias, incidentes, pessoas e problemas de cada divisão, departamento ou grupo de trabalho modelam culturas diferentemente em cada situação.

Avançando mais nesta questão Spink (1991) chega a indagar se realmente existe uma cultura organizacional do todo ou apenas uma junção de pequenas partes. O autor afirma que na medida em que as características práticas e simbólicas do todo e das partes são suficientemente parecidas, então existe a possibilidade de encarar a cultura como um “texto” comum. Entretanto, se este princípio é invalidado, não há um “texto” comum e sim “minitextos”.

Spink (1991) prossegue seu raciocínio ao afirmar que cada uma das partes é o *locus* de atividade e ação e portanto, é a base da reprodução da subjetividade. Com base nisso, questiona qual é o papel do todo e lança à reflexão a questão da “desvalorização da ação da parte frente à tirania simbólica do todo” (p. 29), como um subterfúgio útil que reifica o todo visando a negação das pessoas enquanto elaboradoras de sua própria história.

Vê-se neste raciocínio de Spink a consideração pela dimensão política, servindo a cultura e as subculturas como instrumentalizadoras das relações de dominação.

Schein (1992) examina como a cultura de uma organização se diferencia à medida que cresce e amadurece, através de subgrupos que eventualmente se tornam subculturas. As bases mais comuns em que ocorrem estas diferenciações, conforme Schein, são as seguintes: diferenciação funcional; geográfica; por produto, mercado ou tecnologia; em termos de níveis hierárquicos, de divisões hierárquicas, de arranjos envolvendo mais de uma organização e em termos de oposição a outros grupos.

De maneira semelhante Thévenet (1986) infere que a formação (os vínculos corporativos), a atitude face ao trabalho (interesse técnico de enriquecimento da experiência própria, vinculação a uma atividade ou produto, domínio de uma tecnologia), a localização geográfica e uma história comum são algumas variáveis que contribuem para o agrupamento dos empregados de uma mesma empresa.

A cultura, segundo Schein (1992) é o resultado de um complexo processo de aprendizagem grupal que também é influenciada pelo comportamento do líder. Portanto, há que se considerar também que, da mesma forma que fundadores ou dirigentes influentes podem transferir a sua visão para a organização, imprimindo a sua maneira de ser e de ver o mundo; igualmente líderes localizados podem influenciar nas partes, formando e/ou fortalecendo culturas de grupo ou subculturas. Estes líderes podem corresponder à determinados cargos previstos na estrutura formal da organização ou não, podendo emergir em contextos variados.

3. METODOLOGIA

3.1 Método de Pesquisa

Esta pesquisa é descritiva, de acordo com Martins (1994, p. 28), pois tem como objetivo descrever as características da estrutura da função de recursos humanos nas organizações a serem pesquisadas. Além disto é qualitativa, de caráter exploratório, conforme definido por Martins (1994, p. 30), pois busca maiores informações sobre as novas formas de se organizar a função de recursos humanos com a finalidade de apresentá-la para estudos posteriores.

O método a ser utilizado é o de estudo de caso, com o foco de estudo em uma empresa. Estudos em menor profundidade são também utilizados como base de comparação com a empresa-foco.

3.1.1 O método de estudo de casos

O método de estudos de casos, segundo Yin (1990), é uma “pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real de vida, no qual as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes e no qual múltiplas fontes de evidência são usadas” (p. 23).

Este método é adequado quando quer-se estudar um fenômeno com base em perguntas do tipo “como?” e “por que?”, quando o fenômeno é contemporâneo e quando há pouca ou nenhuma possibilidade de controlar os fatores envolvidos (Yin, 1990, p.17). Também serve para responder questões do tipo “o que?” ou “quais?” quando se pretende identificar aspectos presentes e não quantificá-los.

Além disso a utilização deste método se justifica, pois sua aplicação visa descrever uma situação real (Patton *apud* Donaire, 1997, p. 10). Também, de acordo com Bruyne *et al.* (1982), o estudo de caso consiste em uma análise intensiva, empreendido em uma organização e que busca reunir informações

tão numerosas e detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade de uma situação.

3.2 Delineamento da pesquisa

Os componentes da pesquisa seguem a proposta de Yin (1990, p. 29) que considera que o método do estudo de caso deve apresentar cinco itens: a) questões da pesquisa, b) proposições, se houver, c) unidade de análise, d) lógica que liga os dados obtidos às proposições e e) critérios para interpretação dos resultados.

3.2.1 Questões de Pesquisa

As questões principais servem para dirigir a realização do estudo. Neste trabalho elas estão assim formuladas:

- Como se apresentam as estruturas descentralizadas da função de recursos humanos pesquisadas em empresas consideradas "modelo"?
- Como se apresenta a estrutura descentralizada da função de recursos humanos da empresa foco desta pesquisa?
- Por que a estrutura está desenhada dessa forma na empresa foco?
- Como podem ser comparadas essas estruturas ("modelo" x empresa foco)?

3.2.2 Proposições

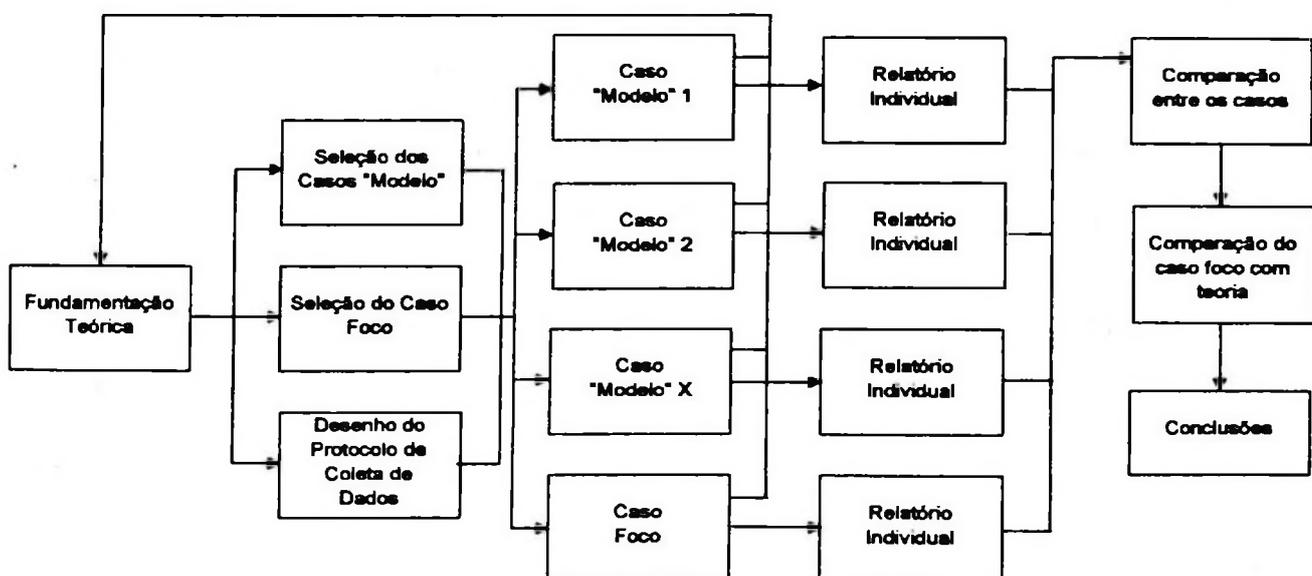
A definição de proposições, segundo Yin (1990, p.30), serve para dirigir a pesquisa para os aspectos que devem ser examinados dentro do escopo do estudo.

Entretanto, por tratar-se de uma pesquisa exploratória, estas proposições devem possuir alguma flexibilidade pois, como coloca Selltiz *et al.* (1965) para este tipo de estudo o plano de pesquisa deve ser suficientemente flexível para permitir a consideração de muitos outros aspectos de um fenômeno.

Com base no levantamento bibliográfico realizado, foram definidas as seguintes proposições:

- a descentralização da função de recursos humanos leva a uma forma de trabalho mais flexível por parte dos integrantes da área de Recursos Humanos;
- a descentralização da função de recursos humanos é facilitada pelo uso de tecnologia de informação e pela capacitação de seus profissionais;
- organizações que enfrentam constantes alterações estratégicas e estruturais em seus negócios (por exemplo, por fusões, aquisições, e/ou alianças) tendem a possuir uma estrutura da função de recursos humanos descentralizada.

3.2.2.1 Modelo de Pesquisa



3.2.3 Tipo de Estudo de Caso e Unidade de Análise

O método do estudo de caso deve considerar, segundo Yin (1990), duas dimensões: o número de casos que compõe o estudo e o foco que será dado à unidade de análise.

Neste trabalho inicialmente se fez um estudo múltiplo, com base principalmente em fontes secundárias, buscando-se exemplos de estruturas de empresas "modelo". Num segundo momento foi feito um estudo de caso, em profundidade, de uma empresa do setor químico, podendo este ser classificado como um estudo de caso único.

O estudo de caso único, segundo Yin (1990), pode ser usado quando: a) o caso representa todos os aspectos de uma teoria, b) representa um caso extremo ou único ou c) representa uma oportunidade única de estudo para o pesquisador. O aprofundamento em um caso único foi escolhido principalmente devido ao fator c), visto que a pesquisadora possuía fácil acesso às informações, dados e pessoas de Recursos Humanos de uma determinada organização do setor escolhido.

O foco do estudo é holístico, pois procurou considerar a unidade de análise como um todo.

A unidade de análise é a função de recursos humanos dentro de uma organização, sendo a organização entendida como uma empresa ou grupo de empresas que têm a mesma estratégia de Recursos Humanos.

Unidades de análise para o caso múltiplo:

- empresas industriais multinacionais de grande porte, com mais de 4000 funcionários e mais de três unidades produtivas, com sede na Grande São Paulo; e
- empresas que possuam estruturas de Recursos Humanos descentralizadas entre 1998 e 2000.

3.2.3.1 Coleta de dados

Segundo Yin (1990) podem ser utilizadas seis fontes de evidências para a coleta de dados em um estudo de caso: documentação, registro de arquivos, entrevistas (abertas, fechadas e levantamentos), observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para os estudos de casos múltiplos foi utilizada a pesquisa em dissertações e teses apresentadas nos últimos quatro anos na FEA/USP, que possuíam a descrição das estruturas organizacionais de Recursos Humanos. Para uma determinada empresa, de interesse devido a seu país de origem ser igual ao da empresa foco, utilizou-se o método de entrevista.

Para o estudo aprofundado utilizaram-se a análise da documentação e arquivos existentes, entrevista não-estruturada com os responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos na organização, entrevistas não-estruturadas com outros líderes, consultores internos e analistas de recursos humanos e observação participante.

Além disto, foi utilizado como ferramenta auxiliar uma adaptação do organograma linear, explicado a seguir.

Organograma Linear

O organograma linear serve para mostrar quem participa, e em que grau, de uma atividade ou decisão na organização (Cleland e King *apud* Vasconcellos, Kruglianskas & Sbragia, 1981, p. 8).

Uma adaptação deste instrumento foi utilizada, permitindo identificar e esclarecer as relações existentes quando mais de uma área/função contribui para a execução de um trabalho comum, pois seu uso é especialmente indicado quando há ambigüidade no processo decisório.

Como uma das características da descentralização pode ser a ambigüidade de processos, este é um instrumento particularmente útil, bem como para identificar áreas onde estas ambigüidades ocorrem (Galbraith *apud* Vasconcellos, Kruglianskas & Sbragia, 1981, p. 8).

Segundo Vasconcellos, Kruglianskas e Sbragia (1981), existem três fases (separadas apenas para fins didáticos) para a implantação de um organograma linear:

Fase 1: Coleta de Informações básicas

- caracterização do contexto organizacional
- identificação dos condicionantes estruturais
 - objetivos e estratégia
 - natureza da atividade e tecnologia
 - ambiente externo
 - fator humano

Fase 2: Delineamento

- formação do grupo de trabalho
- identificação das atividades/decisões
- identificação das funções
- identificação das situações atual e desejada
- análise
- delineamento do organograma linear

Fase 3: Implantação de Acompanhamento

- discussão e aprovação da proposta
- planejamento e implantação
- acompanhamento e ajustes.

Nesta pesquisa serão utilizadas as fases um e parte da fase dois (somente até a identificação da situação atual), pois objetiva-se construir um organograma linear que reflita as atividades dentro da organização no momento da pesquisa. O Quadro 9 mostra um exemplo de organograma linear.

Quadro 9 - Modelo de Organograma Linear (exemplo)

Atividade/Decisão	Função/Cargo		
	Analista	Consultor	Gerente
Elaborar anúncio para recrutamento			
Controlar orçamento			

Para cada atividade/decisão relacionada a uma Função/Cargo, são normalmente utilizados os seguintes códigos:

D – Decide ou Executa

P – Participa

I – Informa

Na adaptação utilizada optou-se por apenas indicar a função/cargo responsável pela atividade. O processo utilizado para a fase dois foi:

- a) formação de um grupo de trabalho, formado pela pesquisadora, pelo responsável por um projeto interno de levantamento de processos e responsáveis (que acontecia na empresa) e um representante de cada processo;
- b) identificação dos processos a considerar;
- c) identificação das atividades de cada processo;
- d) identificação dos envolvidos em cada uma das atividades.

3.2.3.2 Coleta de Dados na empresa foco

A coleta de dados na empresa foco envolveu a relação de entrevistados mostrada no Quadro 10.

Para as entrevistas formais a pesquisadora esteve nas localidades principais da empresa (Demarchi, Guaratinguetá e Imigrantes).

Além das entrevistas formais, a pesquisadora participou como ouvinte em diversas reuniões da área de Recursos Humanos.

Quadro 10 – Relação de entrevistados

Unidade Organizacional	Entrevistado (cargo)
Diretoria de Recursos Humanos	Diretor de Recursos Humanos
Rec. Humanos ABC e Camaçari	Gerente da unidade
Rec. Humanos Unidade Tintas e Vernizes	Consultor Interno Equipe de apoio de Treinamento Analista (apoio local)
R. H. Vale do Paraíba, Resende e Paulínia	Consultores internos (4) Supervisor (apoio local) Analista (apoio local)
Adm. Pessoal, Fol. Pgto, Serv. Gerais e Seg. Trab. Imigrantes	Gerente da unidade Supervisor de Adm. de Pessoal Supervisor de Folha de Pagamento Analista responsável por Plano de Pessoal Analista (apoio corporativo)
Remuneração, Benefícios, Transf. Prev. Priv Corp., T&D Corp	Gerente da unidade Especialista em Remuneração Especialista em Desenvolvimento Especialista em Treinamento Analista responsável por Prev. Privada

3.2.4 Critérios para interpretação dos resultados

Os resultados foram interpretados da seguinte maneira:

- a pesquisa junto as empresas modelo serviu como base de referência para o estudo de caso na empresa foco;
- foi comparada a estrutura organizacional de Recursos Humanos da empresa foco com as demais;
- foi comparada a estrutura organizacional de Recursos Humanos da empresa foco com o seu passado;
- outros aspectos levantados na empresa foco foram confrontados com as empresas modelo ou com a teoria pesquisada.

Os resultados obtidos não poderão ser generalizados para outras empresas, sendo esta uma limitação do estudo de casos. Entretanto, para minimizar as críticas a respeito da validade e da confiabilidade do estudo, foi

feita a utilização de um protocolo (anexo A), baseado no modelo de Donaire (1997).

Para a comparação entre a estrutura da empresa foco e as demais pesquisadas foram criados uma série de aspectos de análise, conforme apresenta o anexo B.

4. O SETOR QUÍMICO NO BRASIL

A definição de indústria química a ser utilizada será a definida pelo IBGE através da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), a qual toma como base a classificação internacional feita pela ONU na Revisão nº 3 da ISIC (*International Standard Industry Classification*) (ABIQUIM, 2000). De acordo com esta classificação, consideram-se como da indústria química os seguintes segmentos: a) fabricação de produtos químicos inorgânicos, b) fabricação de produtos químicos orgânicos, c) fabricação de resinas e elastômeros e e) fabricação de produtos farmacêuticos.

Várias são as associações que representam o setor, entre elas temos: a) ABIQUIM (produtos químicos de uso industrial), ABIFARMA (produtos farmacêuticos), ABRAFATI (tintas e vernizes), ABIHPEC (produtos de higiene e perfumaria), ABRAFAS (fibras artificiais e sintéticas) e outras.

O complexo químico brasileiro (que inclui todos os segmentos da indústria química) apresentou, em 1999, um faturamento global líquido de US\$ 36,2 bilhões (ABIQUIM, 2000). O setor químico representa, segundo o conceito de valor adicionado (ou valor agregado), cerca de 2,6% do PIB (ABIQUIM, 2000).

Analisando-se as vendas dos produtos químicos para uso industrial, temos um crescimento de 22,7 milhões de toneladas em 1990 para 308 milhões de toneladas em 1999, refletindo o crescimento do setor no país.

Segundo a ABIQUIM (1999), a partir de 1990 as empresas do setor iniciaram um sistemático processo de ajuste. Medidas dramáticas de redução de custos tiveram de ser tomadas, como forma de competir com os produtores líderes mundiais.

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 Introdução

Para a apresentação dos resultados inicialmente se elaboraram comparações com a síntese das informações coletadas nas empresas pesquisadas, apresentadas no Quadro 11. A pesquisa nas empresas A, B, C e D teve como objetivo balizar o estudo na empresa foco (Empresa E). Também foi elaborado um quadro comparativo entre a empresa E no momento atual e a mesma em 1994 (Quadro 12). Um quadro específico para a empresa foco (Empresa E) também é apresentado.

Quadro 11 - Empresas pesquisadas – características básicas.

Ano de pesquisa	1998	1998	1998	2000	2000
ITEM	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Origem do capital	EUA	França	Anglo-holandês	Alemanha	Alemanha
Tipo de capital	Privado	Privado	Privado	Privado	Privado
Setor Industrial	Informática / Telecom.	Químico/ Farmacêutico	Limpeza, Higiene, Alimentos	Eletroeletrônico	Químico
Unidades fabris no Brasil	4	8	12	9	13
Faturamento anual (milhões US\$)	1630 (1997)	1266 (1997)	3498 (1997)	2458 (1999)	1,2 bilhão de euros (1999)
Ano de implantação no Brasil	1965	1920	1929	1905	1911
N. de funcionários	6000	4700	9724	7124	4490
CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS					
Forma de departamentalização de RH	Mista - geográfica, funcional	Mista - geográfica e funcional	Mista - funcional, geográfica e matricial (processo x cliente)	Mista - geográfica, por projetos, por processo e por cliente	Mista - funcional e geográfica
Função de linha x assessoria	assessoria	assessoria	assessoria	assessoria	assessoria
Especialização do pessoal de RH					
. Consultor interno	generalista	-	-	generalista	generalista
. Apolo	-	varia	-	varia	varia
. Corporativo	especialista	especialista	-	especialista	especialista

Quadro 12 - Empresa E – 1994 x 2000

Ano de pesquisa	1994	2000
ITEM	Empresa E	Empresa E
Origem	Alemã	Alemã
Tipo de capital	Privado	Privado
Setor Industrial	Químico	Químico
Carro-chefe	tintas	agro
CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS		
Forma de departamentalização da empresa	Por produtos e/ou Serviços	Por produtos e/ou Serviços
Forma de departamentalização de RH	mista: funcional e geográfica	mista: funcional e geográfica
Função de linha x assessoria	assessoria	assessoria

Quadro 13 – Características da Empresa E

Ano de pesquisa	2000
ITEM	Empresa E
Origem do capital	Alemanha
Tipo de capital	Privado
Setor Industrial	Químico
Unidades fabris no Brasil	13
Faturamento anual (milhões US\$)	1,2 bilhão de euros (1999)
Ano de implantação no Brasil	1911
N. de funcionários	4490
CARATERÍSTICAS ESPECÍFICAS	
Forma de departamentalização da empresa	Por produtos e/ou Serviços
Forma de departamentalização de RH	Mista - funcional e geográfica
Função de linha x assessoria	assessoria
Grau de formalização	médio (existe a padronização dos processos na Intranet)
Sistema de comunicação	diagonal, vertical e horizontal
Centralização de autoridade	baixa nos níveis de liderança
Centralização de recursos	estratégicos são centralizados, demais descentralizados
N. de funcionários de RH pelo total de funcionários	1/63
Atribuições do setor	
. Recrutamento e Seleção	por localidade
. Treinamento Técnico	por localidade
. Treinamento Gerencial	corporativo
. Desenvolvimento	corporativo
. Remuneração e benefícios	corporativo
. Planejamento de Pessoal	corporativo
. Folha de pagamento	cálculo centralizado, operacionalização por regiões
Princípio da unidade de comando	obedecido
Especialização do pessoal de RH	
. Consultor interno	generalista
. Apoio	varia
. Corporativo	especialista

São inicialmente apresentados os casos que serviram como base de comparação com a empresa foco, na seguinte ordem: três casos de empresas consideradas modelo, coletados a partir de fonte secundária, um caso de

empresa de tecnologia de ponta com a mesma origem que a empresa-foco, e o caso da empresa-foco, que teve sua forma de departamentalização dividida por dois cortes temporais, um em 1994, quando da implantação de consultoria interna na organização, obtido através de fonte secundária, e outro em 2000, obtido através de estudo de caso em profundidade.

Os casos iniciais, de base de comparação, apresentam a seguinte estrutura: a) Aspectos Macrorrgizacionais; b) Estrutura Organizacional de Recursos Humanos.

O primeiro bloco contempla informações quanto ao setor de atuação, dados estatísticos (faturamento, unidades, funcionários, origem, histórico breve); o segundo aborda aspectos específicos da Administração de Recursos Humanos, com ênfase no aspecto de estrutura organizacional.

Esta estrutura de apresentação objetiva conduzir à análise comparativa dos resultados e remeter às respostas das questões de investigação estabelecidas na pesquisa.

Apesar dos dados das empresas modelo terem sido coletados dois anos antes dos da empresa-foco, entende-se que isto não altera o propósito da comparação, que é diagnosticar o que a empresa-foco teria em comum com as demais.

5.2 Empresa A

5.2.1 Aspectos Macrorrgizacionais

A empresa A, de origem norte-americana, está no Brasil desde 1965 e produz copiadoras, impressoras laser, transmissores de fax e equipamentos de engenharia; também desenvolve soluções para documentação e venda de serviços. Possui 56 filiais agrupadas em seis diretorias regionais; a estrutura destas filiais é definida de acordo com o segmento de mercado atendido (mercado de massa, básico, comercial, grandes contas, macro-contas). Possui

quatro unidades industriais (Manaus (AM), Aratu (BA), Vitória (ES) e Resende (RJ)), também tem três centros técnicos.

A empresa conta com mais de seis mil funcionários em 1998, tendo obtido um faturamento, em 1997, de US\$ 1,63 bilhões.

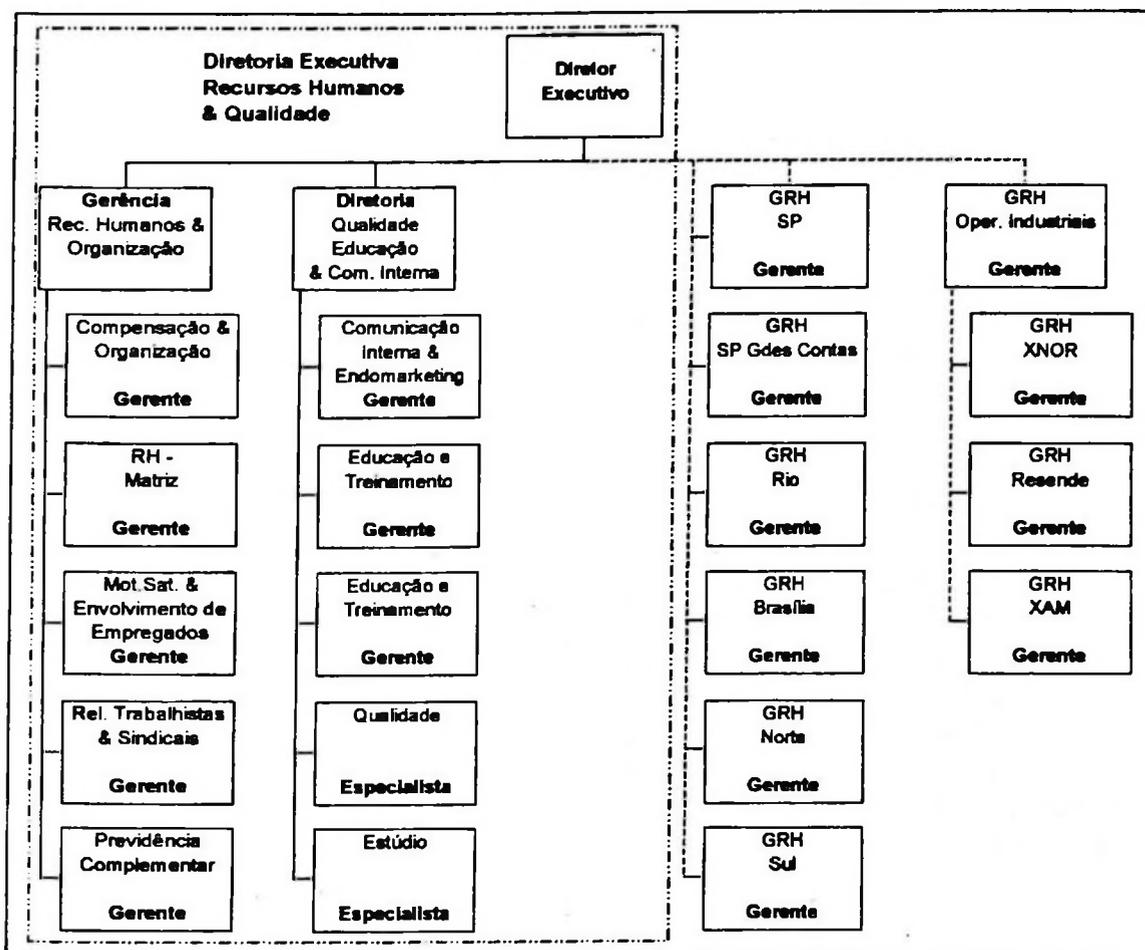
5.2.2 A Estrutura Organizacional de Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos da empresa possui uma estrutura departamentalizada e distribuída pelas diretorias regionais, escritório central e unidades industriais, como mostra a Figura 5.

As funções de recursos humanos se localizam nas áreas corporativas e nas áreas localizadas em cada fábrica ou diretoria regional.

A área corporativa é composta por duas diretorias (uma diretoria executiva, que coordena toda a função da Empresa no Brasil e outra responsável por educação, qualidade e comunicação interna) e nove gerências. Deve-se ressaltar que o processo de gestão da qualidade está integrado à diretoria de Desenvolvimento. A forma de atuação predominante é por projeto, trabalhando os profissionais de forma autônoma, isoladamente ou em duplas ou trios. Utiliza-se o conceito de consultoria interna, onde as atividades estratégicas ficam por conta da área corporativa; após isto a responsabilidade operacional fica a cargo da linha.

Figura 4 – Organograma da Diretoria de RH da empresa A



Fonte: Fischer (1998, p. 196)

As áreas locais de Recursos Humanos são compostas por uma gerência e, em geral, reproduzem a estrutura corporativa dentro da unidade em que atuam. No caso das operações industriais, por suas especificidades, há um gerente de RH para todas as operações no país.

O Quadro 14 sintetiza as atribuições que cabem às áreas corporativas e locais.

Quadro 14 - Unidades Organizacionais de Recursos Humanos da Empresa A e suas atribuições

Área	N. func. Aprox.	Atribuição
Área Corporativa Diretoria Executiva (1) Diretoria de Educação, Qualidade e Comunicação Interna (1) Gerências (9)	30	<ul style="list-style-type: none"> - apoiar a definição das estratégias de negócio - traduzir as estratégias de negócios para os funcionários - definir políticas de Recursos humanos e monitorar o seu cumprimento - garantir que os programas corporativos – recursos e processos “core” aconteçam - consultoria em soluções “taylor made” aos clientes (unidades de negócio)
Áreas de Recursos Humanos Locais Gerências (10)	40	<ul style="list-style-type: none"> - definir diretrizes específicas - implementar políticas gerais - implementar parte dos programas corporativos - consultoria para clientes internos a suas Unidades de Negócio

Fonte: Fischer (1998, p. 197)

Ainda participam das áreas locais os terceiros, que se responsabilizam por atividades operacionais e de prestação de serviços, como processar a pesquisa de opinião, ou produzir e aplicar programas específicos de treinamento e desenvolvimento, por exemplo.

As funções especializadas em recursos humanos são, em geral, atribuídas a profissionais experientes na área, com um grande conhecimento prático e com competência reconhecida pelo mercado.

5.3 Empresa B

5.3.1 Aspectos Macrorrogizacionais

A empresa B, de origem francesa, atua na área química/farmacêutica em três grandes ramos de produto: Saúde Humana, Saúde Animal e Vegetal e Química.

A empresa começou em 1920 no Brasil, sendo composta, em 1998, por oito unidades industriais em cinco estados brasileiros: São Paulo, Bahia, Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Pernambuco, e um centro de Pesquisa e Desenvolvimento e diversas áreas administrativas na matriz em São Paulo. Em 1998 contava com aproximadamente 4700 funcionários, com um faturamento, em 1997, de US\$ 1.266 milhões.

5.3.2 Estrutura Organizacional de Recursos Humanos

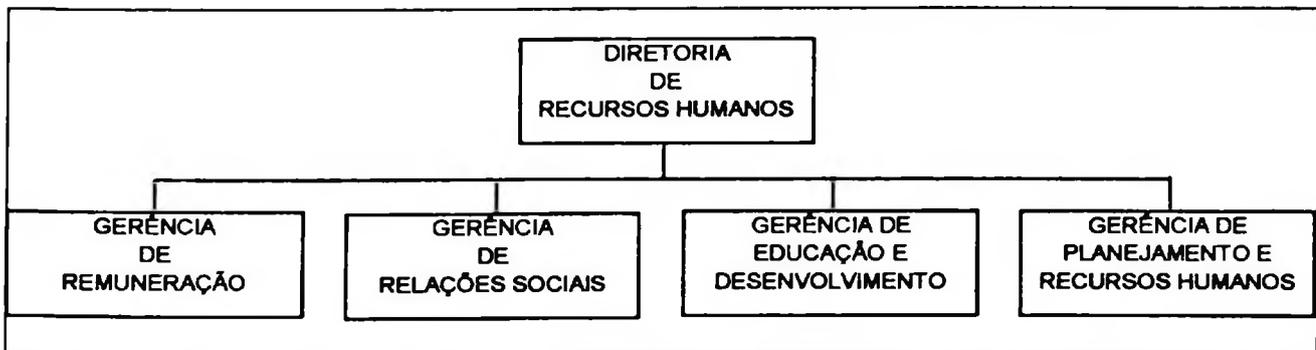
Existem dois grupos de profissionais com atribuições distintas: a equipe corporativa e as equipes locais.

A equipe corporativa é composta por um pequeno número de especialistas com grande experiência e tem por missão:

- manter alguns poucos programas, ações e procedimentos corporativos;
- propor, planejar e até executar projetos considerados estratégicos ou por demanda de uma unidade, quando os recursos de gestão de pessoas desta unidade não forem suficientes;
- prestar assessoria às equipes locais em situações específicas;
- zelar para que as políticas globais do grupo sejam seguidas por todas as unidades.

Para isto, este grupo conta com cinco gerências corporativas que atuam individualmente, sem contar com uma equipe fixa de trabalho, correspondendo às funções de Recursos Humanos, como mostra a Figura 5.

Figura 5 - Esboço da Estrutura Corporativa de Gestão de Recursos Humanos da Empresa B



Fonte: Fischer (1998, p. 291)

“As equipes locais, que atuam nos segmentos de negócios e nas unidades produtivas, comerciais e administrativas variam um pouco de composição. Os segmentos que agregam um número maior de unidades contam com um responsável geral pela área. Em outros, a função de recursos humanos acontece através de estruturas específicas de cada uma das unidades. Em geral, em cada unidade há um gerente de Recursos Humanos e sua equipe, formada por especialistas que se organizam por processo, de forma semelhante ao que foi visto nas equipes corporativas. Há variações de acordo com o tamanho da unidade, a quantidade e tipo de mão-de-obra alocada e a região em que está instalada” (Fischer, 1998, p. 291).

O conceito de consultoria interna parece pouco divulgado internamente, sendo que as equipes corporativas parecem atuar, mais freqüentemente, por projetos do que como consultores que estão em permanente contato com seus clientes.

5.4 Empresa C

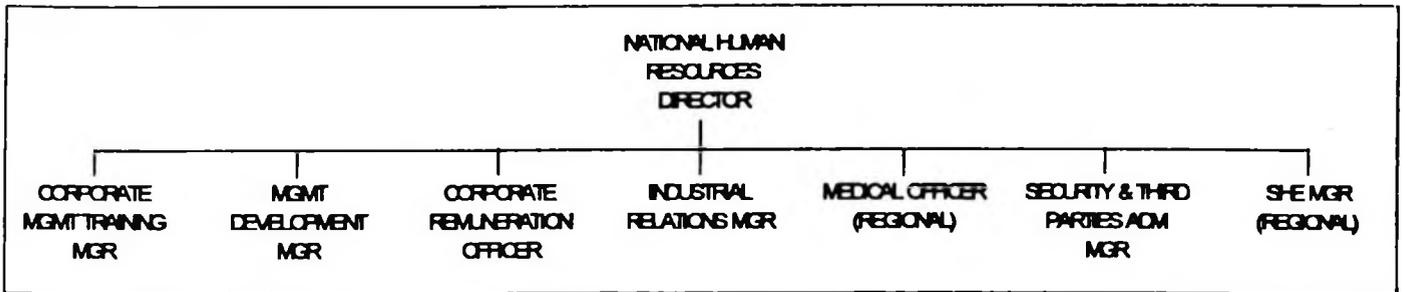
5.4.1 Aspectos Macrororganizacionais

A empresa C faz parte de um grupo internacional de origem anglo-holandesa dedicado à produção e comercialização de bens de consumo doméstico e profissional em quatro áreas: alimentos, higiene pessoal, perfumaria e limpeza. A empresa iniciou suas atividades no Brasil em 1929, contando, em 1998, com doze unidades fabris instaladas em quatro estados brasileiros. O quadro de funcionários, em 1997, somava 9724 funcionários, sendo 7000 operadores, 2000 técnicos, administrativos e especialistas e 700 gerentes e diretores. Seu faturamento, em 1997, foi de US\$ 3498,6 milhões.

5.4.2 Estrutura Organizacional de Recursos Humanos

Recursos Humanos é uma função de apoio, organizada por processos. No Brasil, a função se organiza em três níveis: a) Corporativo, b) em cada uma das Divisões e c) nas Unidades locais. Comanda a Corporação um Diretor Nacional de Recursos Humanos, cuja equipe direta é composta por sete gerentes responsáveis pelas funções de Treinamento Gerencial; Desenvolvimento Gerencial; Remuneração; Relações Industriais; Medicina Ocupacional; Segurança Patrimonial e Segurança do Trabalho; e Saúde e Meio Ambiente. A Figura 6 ilustra este organograma.

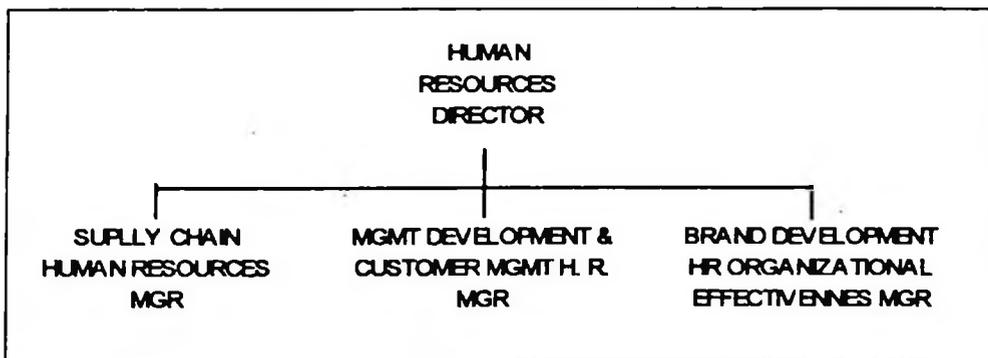
Figura 6 - Organograma da Diretoria Corporativa de Recursos Humanos da Empresa C



Fonte: Fischer (1998, p. 300)

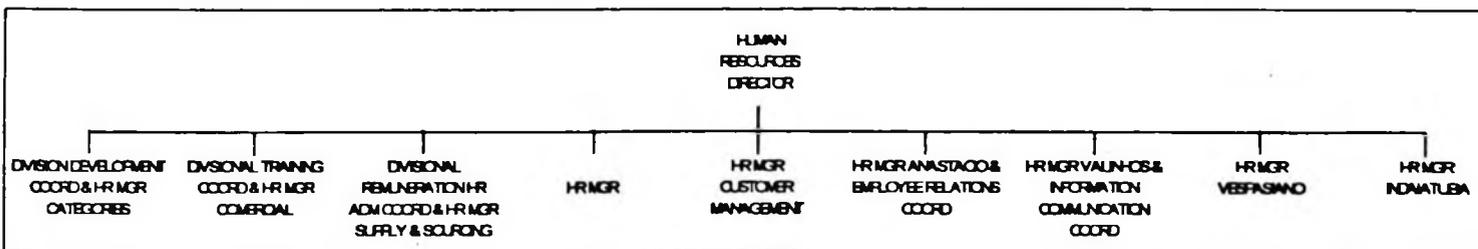
As estruturas de RH nas Divisões variam de acordo com a forma como ela está organizada. A seguir são apresentados alguns destes organogramas.

Figura 7 - Organograma da Área de Recursos Humanos da Divisão 1



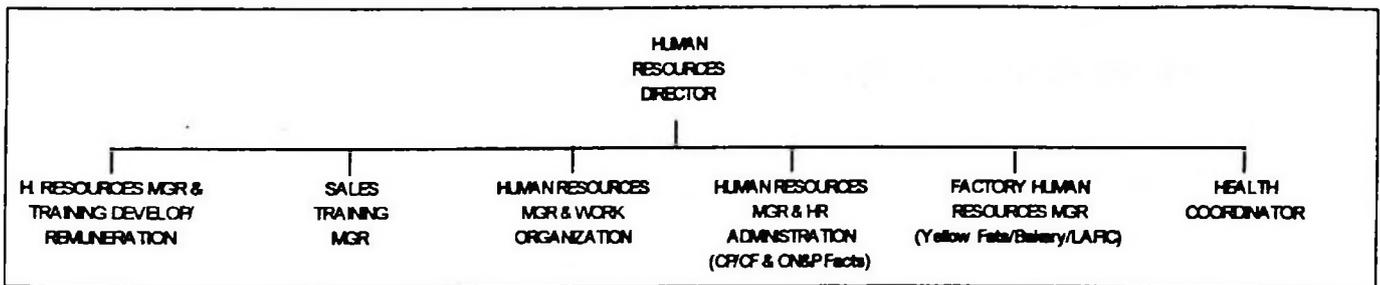
Fonte: Fischer (1998, p. 301)

Figura 8 - Organograma da Área de Recursos Humanos da Divisão 2



Fonte: Fischer (1998, p. 301)

Figura 9 - Organograma da Área de Recursos Humanos da Divisão 3



Fonte: Fischer (1998, p. 301)

Algumas posições do organograma das Divisões exemplificam a aplicação do conceito de organização por processos em Recursos Humanos. No caso da Divisão 1, a estrutura de RH divide-se em três gerentes, cada um deles responsável por um processo: o primeiro atende toda a cadeia de "Suply Chain", o segundo atua em dois processos: "Management Development" e "Customer Management", o mesmo acontecendo com o terceiro: "Brand Development" e "Organizational Effectiveness".

O conceito de processo tem uma interferência ainda maior na organização de Recursos Humanos das Unidades locais. Nas fábricas, cada posição organizacional tem duas atribuições principais: coordenar um processo e atender a um determinado cliente ou conjunto de clientes. Este tipo de estrutura varia muito dependendo de como o processo produtivo da Unidade se organiza. O exemplo abaixo (Quadro 15) representa esta concepção.

Quadro 15 - Representação de Estrutura por Processos/Clientes

Cientes/ Processos	"Suply Chain"	"Customer Management"	"Brand Development"
Desenvolvimento e Treinamento		Posição 1	
Remuneração	Posição 2		
Recrutamento e Seleção		Posição 3	
Medicina e Segurança			Posição 4

Fonte: Fischer (1998, p. 302)

“Esta estrutura, ao mesmo tempo matricial e por processos, tem se mostrado bastante eficiente para a atuação de Recursos Humanos. O ocupante da Posição 1, por exemplo, ao mesmo tempo que se responsabiliza pelo processo de Treinamento e Desenvolvimento, deve atender seu cliente em todos os demais processos, num exercício de multifuncionalidade e de presença permanente junto aos usuários de seus serviços” (Fischer, 1998, p.302).

O total de funcionários que trabalha na área de Recursos Humanos na empresa, em 1998, é de 160 pessoas.

5.5 Empresa D

5.5.1 Aspectos Macrorrogizacionais

A empresa D, de origem alemã, iniciou suas atividades no Brasil em 1867, com a instalação da linha telegráfica pioneira entre o Rio de Janeiro e o Rio Grande do Sul. Em 1895, no Rio de Janeiro, foi aberto o primeiro escritório e, dez anos mais tarde, ocorreu a fundação da empresa no Brasil.

É atualmente uma das empresas líderes do mercado eletroeletrônico brasileiro, com atividades nas áreas de informática e comunicações, indústria, medicina, técnica automotiva, energia, transportes e iluminação. No Brasil, o grupo conta hoje com 7.124 funcionários e nove unidades fabris. Seu faturamento, em 1999, foi de US\$ 2.458 milhões.

A empresa possui uma estrutura organizacional baseada em Unidades de Negócios, como mostra a Figura 10.

Figura 10 - Estrutura Organizacional da Empresa D

Diretoria	
Unidades de negócios	
	Information and Communications
	Information and Communications Network
	Information and Communication Mobile
	Business Services
	Indústria
	Automação e Acionamentos
	Soluções Industriais e Serviços Técnicos
	Produção e Sistemas Logísticos
	Building Technologies
	Medicina
	Eletromedicina
	Energia
	Geração de Energia
	Transmissão e Distribuição de Energia
	Transportes
	Sistemas de Transportes Ferroviários
	Técnica Automotiva
	Sistemas Automotivos
	Iluminação
Setores Centrais	
	Administração, Controlling e Finanças
	Recursos Humanos
	Gestão da Tecnologia
	Auditoria
	Relações Corporativas
	Tecnologia da Informação
	Gestão e Desenvolvimento de Negócios
Representações com Vendas Regionais	

5.5.2 Estrutura Organizacional de Recursos Humanos

A atual estrutura de Recursos Humanos vigora desde 1996 e possui dois níveis de atuação:

- nível corporativo:
 - Serviços – responsável pela operacionalização de funções como Treinamento e Previdência Privada.

- **Treinamento Internacional:** responsável pela operacionalização do conceito de aprendizado contínuo. Segue diretrizes da matriz e também desenvolve programas localmente.
- **Especializações:** abrange Compensação, Desenvolvimento Organizacional, Formação Gerencial, Planejamento de RH, Desenvolvimento de Talentos, Qualidade de Vida, Comunicação (RH) e Relações Trabalhistas. É composto por especialistas no assunto que desenvolvem e acompanham a estratégia e as políticas da empresa em todas as unidades.
- **Apoio:** Tecnologia de Informação, Controller e Gerência da Qualidade.
- **Projetos:** equipes que são formadas de acordo com as necessidades.
- **nível tático/operacional:**
 - **RH – Un:** responsável pelo atendimento das Unidades de Negócio. Composto por consultores internos de perfil generalista.
 - **RI – Relações Industriais:** responsável pelo apoio operacional às diversas unidades da empresa. Possui uma departamentalização regional. Cada unidade possui ao menos uma pessoa capaz de atendimento ao público.

A função de recursos humanos possui 30 pessoas na área corporativa, cerca de 20 em RH-Un e 89 em RI, totalizando cerca de 139 profissionais.

É interessante notar que a empresa faz uso da descentralização de diferentes formas nas partes tática e operacional, mantendo as definições estratégicas e políticas centralizadas. Os consultores internos de recursos humanos, integrantes da área de RH-Un, são descentralizados por Unidade de Negócio, enquanto a operacionalização da burocracia é feita descentralizadamente em cada região, conforme os critérios regionais definidos pela organização.

Segundo um dos entrevistados, "o papel do consultor interno é ambíguo pois, ao mesmo tempo que ele tem que atender às demandas de seu cliente, ele também tem que manter a coesão das políticas e estratégias de Recursos Humanos da organização".

Quadro 16 - Representação da estrutura de recursos humanos pela empresa

Cliente Interno		
Serviços	Franquia	Treinamento Internacional
<ul style="list-style-type: none"> • Globalização RH • Treinamento (1) • Previdência Privada • Fundação 	RH-Un RI	Management Learning
Especializações	Apoio	Projetos
<ul style="list-style-type: none"> • Política de RH e Compensação • Desenvolvimento Organizacional e Formação Gerencial • Planejamento de RH e Desenvolvimento de Talentos • Qualidade de Vida • Comunicação • Relações Trabalhistas 	TI Controller GQ – RH	Equipes de projeto
RH (Diretoria)		

5.6 Empresa E (empresa foco)

5.6.1 Aspectos Macror organizacionais

A empresa, de origem alemã, faz parte de uma das maiores indústrias químicas no mundo, com 114 empresas espalhadas pelo globo em 170 países, com produção em 39 deles. Dos 105 mil empregados, dez mil estão envolvidos em pesquisa, aplicações técnicas e desenvolvimento de novas tecnologias. Produz cerca de oito mil itens diferentes que atendem a 110 mil clientes.

Presente no Brasil desde 1911, em 1955 começou a construção da primeira fábrica do grupo no Brasil, em Guaratinguetá (SP).

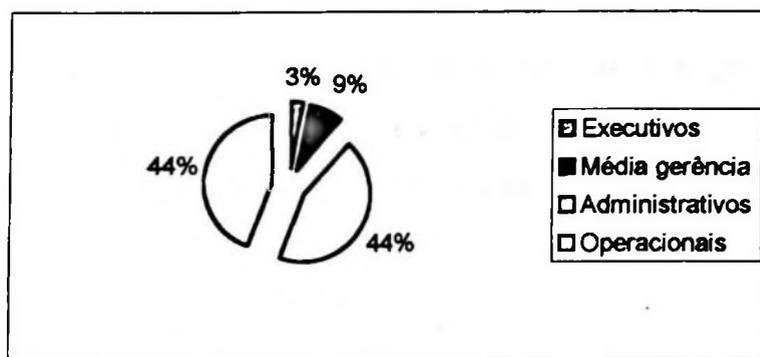
Possui atualmente 13 unidades industriais espalhados pelo Brasil: Guaratinguetá, São Caetano do Sul, São Bernardo do Campo, Mauá, Jacareí, São José dos Campos e Paulínia (SP), Sapucaia do Sul (RS); Santa Cruz e

Jacarepaguá (RJ); Jaboatão (PE), Camaçari (BA) e Resende (RJ), além do centro administrativo em São Bernardo do Campo (SP).

Em 1999, teve uma venda total de 1,2 bilhão de Euros no país, e uma previsão de 1,6 bilhão de Euros para 2000 (1 bilhão conseguido de janeiro a setembro).

Conta atualmente com cerca de 4500 colaboradores efetivos, divididos como mostra o gráfico da Figura 11.

Figura 11 - Divisão de cargos¹⁰ na empresa



5.6.1.1 Caracterização do contexto organizacional

A primeira venda da empresa ocorreu no Brasil em 1890. Sua primeira fábrica foi construída em 1955 em Guaratinguetá.

Nos últimos anos, a empresa no Brasil tem sofrido por diversas alterações, como ter a unidade responsável por todos os negócios na América do Sul (1996), aquisições de empresas em 1996 e 2000, vendas de partes do grupo em 1997 e 2000 e fundação de uma nova empresa em 1997.

A área de Recursos Humanos sempre teve que adequar-se a estas alterações da organização. Em 1994, no mesmo ano em que incorporava uma empresa de tintas, a empresa alterou sua forma de gerir a função de recursos humanos, iniciando a adoção do conceito de consultoria interna. A função de

¹⁰ Executivos: presidente, vice-presidentes, diretores e gerentes; Média gerência: chefes e supervisores; Administrativos: funcionários ligados à administração; Operacionais: funcionários diretamente ligados à produção.

recursos humanos foi alterada após a busca de modelos utilizados por empresas competitivas (Domenico, 1996).

Em 1999, iniciou a implantação de um programa ERP para acompanhar as demais unidades da empresa, software em funcionamento desde setembro de 2000. Esta implantação fez com que processos fossem revistos e reanalisados, o que fez surgir um projeto interno de reorganização de processos e estrutura organizacional da área de Recursos Humanos. Este projeto, com fim previsto para abril de 2001, demonstra a preocupação da área não só em adequar-se às novas ferramentas tecnológicas como também em modernizar sua forma de gestão.

A incorporação de uma nova empresa no segundo semestre de 2000 ainda exerce grande influência sobre a área de Recursos Humanos, que teve de adequar-se a aquisição de cerca de 600 pessoas e duas novas plantas.

5.6.2 Missão, Valores, Visão

A empresa E, como integrante de um grande grupo internacional, segue as diretrizes da matriz. No final de 1995, divulgou-se a missão do grupo bem como a chamada "Visão 2010" para o Cone Sul, baseada nos objetivos mundiais da companhia (Quadro 17).

Quadro 17 – Visão 2010 e Ações

Visão 2010
<p>Nós fazemos parte de uma empresa inovadora e de sucesso. Atuamos no cenário mundial da indústria química.</p> <p>Com nossos produtos e serviços da melhor qualidade, estamos entre os mais destacados fornecedores do mundo.</p> <p>Com o capital investido conseguimos uma rentabilidade atrativa para nossos acionistas.</p> <p>Somos líderes de mercado em nossos segmentos. E conseguimos isto através da competência, que nos tornou parceiros preferenciais de nossos clientes.</p> <p>Em todas as nossas atividades, a proteção ao meio ambiente está sempre em primeiro plano.</p> <p>Nós, colaboradores, trabalhamos juntos, crescemos juntos, para atingirmos juntos o sucesso.</p>

Ações
<p>Como chegar lá: Nós oferecemos soluções ousadas e inovadoras. Nós agregamos valor à tecnologia da empresa. Nós nos antecipamos às exigências do mercado. Nosso mercado é o mundo. Nosso sucesso pode ser mensurado pelo valor que os acionistas conferem às ações da empresa. Nossos colaboradores são a chave do nosso sucesso. Nós estimulamos o espírito inovador. Nós atuamos de forma responsável.</p>

Esta visão encontra-se amplamente divulgada entre os empregados, e pode ser vista em quadros afixados por toda a empresa. Sua importância é tão marcante que baseia os discursos das diferentes diretorias e gerências da companhia.

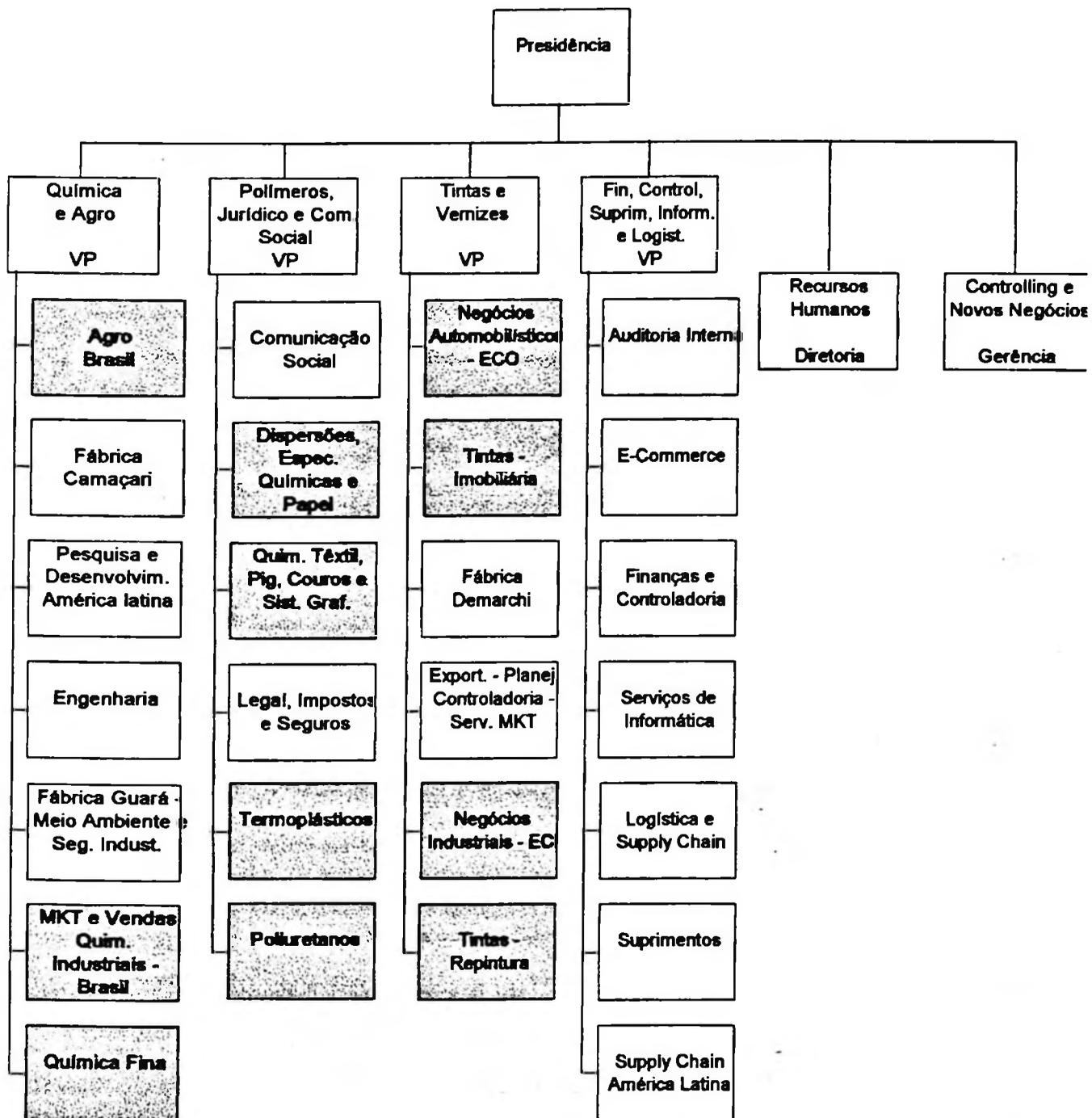
5.6.3 Estrutura Organizacional

A empresa apresenta uma estrutura departamentalizada por áreas de negócios e áreas de serviços, conforme representadas na Figura 12.

Muitas de suas áreas têm atuação regional (América do Sul), tendo seu principal decisor aqui no Brasil (como é o caso da Diretoria de Recursos Humanos). Pode-se observar que a vice-presidência de química e agro, apesar de estar no Brasil como uma vice-presidência, não têm independência na atuação do negócio agro, estando seu estrategista situado nos Estados Unidos; a vice-presidência de Polímeros, Jurídico e Com. Social possui, além do negócio, duas áreas de serviços a ela associadas devido a afinidade da formação de seu vice-presidente (Direito) com estas áreas de serviços.

A empresa também trabalha com um conceito próprio de "unidade de negócio", que é representada por uma Diretoria. Sob esta diretoria está a responsabilidade sobre a produção e a venda de determinados produtos. As unidades de negócio existentes estão representadas no organograma de forma diferenciada (apenas para facilitar o entendimento do leitor).

Figura 12 – Estrutura Organizacional da empresa E



5.6.4 Estratégia de Recursos Humanos

A estratégia da área de Recursos Humanos foi desenvolvida para toda a América do Sul, visto ser este o escopo de atuação da diretoria no Brasil. Por ser esta atuação recente, em termos regionais, alguns objetivos da área estão fortemente relacionados à criação de valores comuns nos diferentes países.

Para definir os objetivos de Recursos Humanos, foi realizada uma análise ambiental criando um cenário projetado para 2006. Com base neste cenário foram identificados os objetivos que são colocados a seguir, de acordo com os documentos da empresa:

- "Ser reconhecida como a melhor companhia química da América do Sul, agregando valor aos acionistas, à comunidade, empregados, clientes e fornecedores;
- Ser uma organização que estimula a inovação e o risco como parte do processo de aprendizagem;
- Criar valores comuns para a empresa na América do Sul, respeitando as diferenças culturais entre os países, companhias e negócios da região;
- Ser uma organização bem preparada para desafios e inovações futuras."

Para atingir estes objetivos, a diretoria de RH não possui uma estratégia assim denominada, mas sim um "Conceito Regional América do Sul" que coloca os seguintes pontos:

- "Intensificar a interface com o NAFTA, com o objetivo de desenvolver políticas e estratégias para os funcionários de toda a América do Norte e Sul, dentro do conceito de *"best practices"*.
- Desenvolver um sistema educativo que reforce ou substitua a educação básica oferecida pelos estados e preparar os colaboradores para operarem processos mais avançados, devido a necessidade de aumento de produtividade da organização, que se dará através do desenvolvimento tecnológico.

- Desenvolver política atrativa para movimentação de pessoal de forma a aumentar o intercâmbio de profissionais entre países tecnologicamente mais desenvolvidos, visando nos antecipar à concorrência internacional.
- Tornar-se um empregador cada vez mais atrativo estabelecendo um sistema de remuneração e benefícios inovadores e competitivos, alinhados com os novos desenhos organizacionais, de forma a atrair e manter pessoas altamente qualificadas, devido a dificuldade futura na contratação desses profissionais.
- Desenvolver lideranças cada vez mais estratégicas e com visão internacional, capazes de lidar com as ambigüidades e diferenças de culturas, processos e sistemas devido às fusões e incorporações, para atender às necessidades regionais e globais da organização.
- Desenvolver condições/processos de trabalho que possam garantir a qualidade de vida dos nossos 7000 talentos humanos em 2006 (desconsiderando aquisições/fusões etc), aumentando a consciência para uma atuação responsável nos aspectos de segurança, saúde e meio ambiente, atendendo às reduções estruturais, que concentrarão mais trabalho e *empowerment* nas mãos de poucos.
- Desenvolver políticas comuns em Recursos Humanos para a região.
- Aumentar o número de potenciais regionais e internacionais, de 78 em 1998, para aproximadamente 140 em 2006, e desenvolver carreiras competitivas e agressivas, bem como condições de trabalho para eles, especialmente para as mulheres.”

Segundo os entrevistados, este conceito é o norteador das ações e políticas a serem implementadas.

5.6.5 Características da função de recursos humanos

A seguir serão analisadas as principais funções de recursos humanos da empresa (Remuneração e Benefícios, Recrutamento e Seleção, Treinamento,

Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal, Administração de Pessoal / Folha de Pagamento).

5.6.5.1 Remuneração e Benefícios

Remuneração

O objetivo da função de remuneração para a empresa é "dotar a organização de instrumentos que facilitem diretores, gerentes e chefes a administrar os salários de seus colaboradores de forma justa e adequada às estruturas de Cargos e Salários"¹¹. Cabe à unidade de Remuneração "estudar e propor métodos e técnicas destinadas a formular e estabelecer uma política de remuneração adequada, sadia e motivadora, internamente consistente e externamente competitiva, conjugada com os negócios da organização"¹².

A função de remuneração é corporativa, estando situada na unidade da Imigrantes. Seu quadro é composto por uma pessoa (coordenador) especialista no tema. Esta área é responsável pela elaboração e revisão das estruturas salariais, adequando as políticas de remuneração da companhia à situação do mercado. Vale destacar que existem diferentes estruturas salariais dentro da empresa, de acordo com as regiões envolvidas.

A empresa utiliza o sistema de grupos salariais diferenciados por níveis, sendo seu nível mínimo igual a média de mercado. Para os níveis de liderança (chefia para cima) a empresa utiliza o método de pontuação Hay. A estrutura de remuneração não é clara para os colaboradores, sendo conhecida por seus líderes. Não existem aumentos automáticos, exceto os realizados para funcionários operacionais que, passado o período de experiência (três meses), têm um reajuste em seu salário base.

A remuneração variável é praticada somente para o pessoal de vendas. Os níveis de liderança recebem bônus anuais que variam de acordo com o cargo ocupado e as metas da unidade, da empresa e da região (América do

¹¹ Documento interno da empresa

¹² Documento interno da empresa

Sul). Para todos os funcionários existe a PLR – Participação nos Lucros e Resultados, que pode chegar a 120% de um salário.

As normas de aumento e mudanças de faixas salariais estão divulgadas na *Intranet* da empresa e são acessíveis a todos os colaboradores.

Sua operacionalização (análise e execução de aumentos salariais) é descentralizada. A decisão de aumentos parte dos clientes internos e sua análise e apoio é feita pelos consultores internos, sendo a parte burocrática de responsabilidade das áreas de apoio local ou dos estagiários ligados aos consultores.

A descrição de cargos é de responsabilidade da área de Remuneração em conjunto com os consultores internos, sendo este um ponto de conflito. Como a pesquisa salarial sistemática é feita pela área corporativa, é ela que informa as descrições de cargo e busca informações no mercado, entretanto existem peculiaridades em determinados cargos que não são perceptíveis pela área corporativa. Um exemplo pode ser dado através dos cargos operacionais de Guaratinguetá, por ser uma localidade com diversas fábricas, possui cargos de operação muito particulares e específicos, estas especificidades são conhecidas pela consultora interna da área mas não o são pelo corporativo, gerando conflitos entre ambos.

A responsabilidade de cada atividade de remuneração pode ser vista no Quadro 18.

Quadro 18 - Remuneração – responsáveis

Atividade/Decisão	Função/Cargo														
	Apoio Local			Apoio Central			Consultor			Estagiário			Corp.		
LOCALIDADE	I	G	D	I	G	D	I	G	D	I	G	D	I	G	D
Emissão de planilha de alteração		X					X	X	X	X		X			
Elaboração de proposta com cliente interno							X	X	X						
Identificação de critérios para Budget							X	X	X	X		X			
Análise de exceções							X	X	X						
Solicitação de aprovações							X	X	X	X		X			
Digitação de alterações		X	X	X											
Emissão de carta de comunicação		X	X	X											

Legenda: I = Imigrantes, G = Guaratinguetá e D = Demarchi

Benefícios

Os benefícios oferecidos pela empresa são:

- assistência médica, com participação do colaborador, diferenciada de acordo com os níveis hierárquicos
- assistência odontológica gratuita para todos os funcionários
- convênios com farmácias
- auxílio-creche / babá
- auxílio-funeral
- brinquedos (época do Natal)
- cestas de Natal
- convênio com papelaria
- empréstimos
- plano de assistência sócio-financeiro para atender funcionários ou dependentes com deficiência física e/ou mental
- salário-educação
- seguro de vida em grupo, com participação do funcionário

- vale-refeição ou restaurantes nas localidades
- transporte (ônibus fretados ou vale-transporte)
- associação esportiva, com pequena participação do funcionário
- cooperativa de crédito, tanto para investimentos como para empréstimos
- previdência privada para determinados funcionários de acordo com o nível salarial, podendo a participação da empresa variar de 0 a 150% do valor recolhido pelo colaborador
- demais benefícios legais
- financiamento de veículo para níveis gerenciais

A área corporativa de benefícios é responsável pela definição dos critérios e análise de exceções.

A operacionalização é feita pelas áreas de apoio das localidades, com exceção da localidade Imigrantes que se utiliza da estrutura corporativa para este fim, como mostra o Quadro 19.

Quadro 19 – Gestão de Benefícios - responsáveis

Atividade/Decisão	Função/Cargo														
	Apoio Local			Apoio Central			Consultor			Estagiário			Corp.		
LOCALIDADE	I	G	D	I	G	D	I	G	D	I	G	D	I	G	D
Recebimento da solicitação		X	X										X		
Análise da solicitação		X	X										X		
Análise das exceções		X	X										X	X	X
Submissão à aprovação		X	X										X		
Digitação de alterações		X	X										X		

Legenda: I = Imigrantes, G = Guaratinguetá e D = Demarchi

Assistência Social

A Assistência Social situa-se juntamente com a área de Benefícios e tem como objetivo atuar entre as partes envolvidas em determinada situação. Seu papel é o de incentivar a reflexão e a análise da situação, contribuindo com

uma atuação técnica, "não paternalista", para o encontro de formas para superação das dificuldades.

Além disso constitui-se num canal aberto para, através dos contatos com os funcionários e as chefias, propor criações, alterações ou melhorias dos benefícios.

5.6.5.2 Treinamento

O objetivo da função Treinamento, segundo documentos da empresa, é "assegurar a aquisição de conhecimentos, o desenvolvimento de habilidades e o aperfeiçoamento das atitudes dos colaboradores, visando o atendimento das necessidades estratégicas da organização".

A empresa possui uma área corporativa responsável pela definição das políticas de Treinamento e pelo monitoramento das mesmas.

O corporativo de Treinamento é responsável por verificar se um curso está dentro das políticas da empresa e se ele atende às exigências da empresa; também é responsável pelo controle global dos treinamentos, auxiliando os consultores quando da criação de novos cursos, para evitar duplicação de esforços.

A operacionalização do Treinamento varia de acordo com as grandes localidades (Imigrantes, Guaratinguetá e Demarchi), sendo adequada às características de cada uma delas. Na Demarchi foi desenvolvido um "Conceito de Treinamento" trienal; foi feito um levantamento das necessidades de treinamento existentes com base na estratégia da empresa para o negócio baseado naquela localidade. Os resultados deste levantamento geraram um plano para toda a planta. Por ser um plano complexo, foi contratada uma empresa para operacionalizar e administrar o "Conceito de Treinamento". Os treinamentos não envolvidos no conceito são tratados de forma diferenciada pelos consultores internos locais.

Em todas as localidades a identificação de necessidades de treinamento cabe ao consultor interno, que também participa, juntamente com a área corporativa, da elaboração do programa de treinamento e da definição das

suas qualificações. Cabe aos consultores internos a definição de quem vai ministrar os cursos. A operacionalização (convocação, controle de recursos etc) cabe às unidades de apoio local, com exceção da Imigrantes que utiliza sua equipe de consultores internos. Intervenções corretivas e o acompanhamento dos eventos são feitos pelos consultores internos. O Quadro 20 mostra quem participa de qual atividade de Treinamento. Vale destacar que a atuação da consultoria ocorre a partir da solicitação dos clientes internos.

Exceções existem quando da realização de "projetos", nestes casos pode haver um treinamento associado a mudança gerada pelo projeto, sem necessariamente a participação de Recursos Humanos ou dos consultores internos.

Um conceito importante existente na área após a implantação do sistema ERP foi o de Qualificações. Por "Qualificações" entende-se tudo que um cargo necessita em termos de conhecimentos e habilidades, sendo que às pessoas também são associadas qualificações através de treinamentos ou avaliações. Análises macro são feitas através da comparação entre as qualificações necessárias para os cargos e aquelas apresentadas pelas pessoas.

Quadro 20 - Atividades de Treinamento - responsáveis

Atividade/Decisão	Função/Cargo														
	Apoio Local			Apoio Central			Consultor			Estagiário			Corp.		
LOCALIDADE	I	G	D	I	G	D	I	G	D	I	G	D	I	G	D
Identificação de necessidades de treinamento							X	X	X	X		X			
Elaboração de programa							X	X	X	X		X	X	X	X
Definição das qualificações do programa							X	X	X				X	X	X
Definição das consultorias							X	X	X						
Levantamento de necessidades – Conceito			X				X		X	X					
Levantamento de necessidades – Estratégico							X	X	X	X		X			
Inscrição de participantes		X	X				X			X					
Convocação dos participantes		X	X				X			X					
Disponibilização de recursos		X	X				X			X					
Acompanhamento de eventos							X	X	X	X		X			
Realização de avaliação de reação			X				X	X		X					
Análise da avaliação de reação			X				X	X		X	X				
Tomada de ações corretivas							X	X	X	X					
Registro de informações do evento no sistema		X	X				X			X					
Realização avaliação eficácia		X	X				X	X		X	X				
Análise da avaliação de eficácia			X				X	X		X	X				
Tomada de ações corretivas							X	X	X	X					
Pagamento da fatura		X	X				X			X					
Emissão de relatórios gerenciais		X	X				X			X	X				

Legenda: I = Imigrantes, G = Guaratinguetá e D = Demarchi

5.6.5.3 Planejamento e Desenvolvimento de RH

Segundo a empresa, o planejamento e desenvolvimento de recursos humanos visa assegurar a disponibilidades dos recursos, nos lugares onde forem necessários, para cumprir os objetivos da organização e dos indivíduos.

Carreira de Executivos¹³

A carreira dos executivos é monitorada pela área corporativa de Desenvolvimento e envolve a criação, a médio e longo prazo, de sua trajetória. Existe uma comissão específica (Comissão P) para decidir sobre o preenchimento de vagas para diretor e gerente, aprovar normas e diretrizes sobre promoções, sucessões e desenvolvimento de jovens potenciais, assegurar a utilização de critérios uniformes para avaliação de desempenho e estimativa de potencial e recomendar à presidência a concessão de gratificações.

Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é feita apenas para os níveis executivos do grupo, sendo de obrigatoriedade anual. Seu objetivo é, além de promover o diálogo entre chefia e subordinado, fornecer dados para: estimular potenciais, planejar carreiras, orientar treinamentos, fundamentar méritos e promoções e orientar os esforços do funcionário em direção aos objetivos.

Estimativa de Potencial

A Estimativa de Potencial serve para identificar funcionários potenciais, que se destaquem na empresa. Sua finalidade é permitir um desenvolvimento futuro destas pessoas. O processo de indicação de potenciais é iniciado pelas chefias e termina através da análise de uma comissão especialmente formada para tal, o evento de reunião desta comissão é chamado de "Clausura".

¹³ Executivos são aqui considerados os chefes, gerentes, diretores, vice-presidentes e presidente.

Relações Empresa-Escola

Inclui uma gama de atividades, com o intuito de intercâmbio técnico e ferramenta auxiliar para recrutamento e seleção. Inclui: palestras em universidades, programa de férias, acordos de cooperação técnica, eventos, identificação de possíveis estagiários e trainees, acompanhamento de estagiários estrangeiros.

Programa Trainee

O programa de Trainee tem duração de 18 meses, orientado por uma estratégia de RH que busca dar uma visão completa da empresa e seus negócios aos jovens, que deverão ser preparados para desempenhar funções estratégicas na organização.

Avaliação de Superiores

A Avaliação de Superiores busca apoiar os líderes em suas funções de liderança, servindo como instrumento de *feedback* de seus subordinados, propiciando o diálogo entre supervisor/subordinado e melhorando a cooperação. Trata-se de uma avaliação voluntária e anônima.

Existe um especialista responsável pela função de Desenvolvimento, sendo que sua chefia tem atuação regional, ou seja, é responsável por toda a América do Sul.

O Quadro 21 apresenta como se distribuem as atividades referentes ao Planejamento de Carreira e Sucessão, e o Quadro 22 mostra a divisão de atividades referentes ao Desenvolvimento de Liderança.

Quadro 21 – Planejamento de Sucessão e Carreira - responsáveis

Atividade/Decisão	Função/Cargo														
	Apoio Local			Apoio Central			Consultor			Estagiário			Corp.		
LOCALIDADE	I	G	D	I	G	D	I	G	D	I	G	D	I	G	D
Identificação de necessidades da unidade							X	X	X	X		X			
Identificação de potenciais							X	X	X						
Elaboração de planos de desenvolvimento							X	X	X	X		X			
Preparação de materiais pré-clausura							X		X	X		X	X	X	X
Homologação na Unidade (Pré-clausura)							X	X	X	X		X	X	X	X
Revisão de material para clausura							X	X	X	X		X	X	X	X
Homologação Clausura													X	X	X
Alimentação de informações no sistema													X	X	X
Execução de plano de desenvolvimento							X	X	X	X		X			
Execução de plano de sucessão							X	X	X	X		X	X	X	X

Legenda: I = Imigrantes, G = Guaratinguetá e D = Demarchi

Quadro 22 - Desenvolvimento de liderança - responsáveis

Atividade/Decisão	Função/Cargo														
	Apoio Local			Apoio Central			Consultor			Estagiário			Corp.		
LOCALIDADE	I	G	D	I	G	D	I	G	D	I	G	D	I	G	D
Levantamento do perfil de competência							X	X	X	X		X			
Definição da intensidade da competência							X	X	X	X		X			
Avaliação de gaps das pessoas							X	X	X	X		X			
Elaboração de plano individual							X	X	X	X		X			
Avaliação de custo x benefício							X	X	X	X		X			
Aplicação do plano			X				X	X		X	X	X			
Avaliação da eficácia do plano							X	X	X	X		X			

Legenda: I = Imigrantes, G = Guaratinguetá e D = Demarchi

5.6.5.4 Recrutamento e Seleção

Segundo a empresa, o objetivo de recrutamento e seleção é "suprir as necessidades de mão-de-obra da empresa, compatibilizando as características do cargo com as potencialidades/exigências dos candidatos. Atuar como órgão assessor de Recursos Humanos, na medida em que estabelece um elo de ligação entre o mercado externo de mão-de-obra e a própria empresa".

Não existe uma unidade formal de Recrutamento e Seleção, o processo de recrutamento é iniciado pelo consultor e conduzido, na maioria das vezes, por empresas especializadas. A seleção de pessoal é feita pelos próprios consultores internos e seus estagiários, desde a seleção de currículos até a entrevista de seleção. Existem estudos para terceirizar completamente o recrutamento e a seleção de pessoal, deixando para a empresa um máximo de três candidatos finais para escolha, entretanto isto ainda não é uma realidade.

Este processo é comum em todas as localidades, sendo a posterior contratação feita de forma centralizada pelo apoio corporativo.

Integração de novos funcionários

A integração de novos funcionários é feita diferentemente em cada uma das principais localidades. O Quadro 23 apresenta quem são os responsáveis pelas atividades em cada uma das três localidades principais.

Na localidade da Imigrantes não existe uma integração por parte de Recursos Humanos.

Quadro 23 - Integração de novos colaboradores - responsáveis

Atividade/Decisão	Função/Cargo														
	Apoio Local			Apoio Central			Consultor			Estagiário			Corp.		
LOCALIDADE	I	G	D	I	G	D	I	G	D	I	G	D	I	G	D
Inscrição do novo colaborador no programa		X	X												
Convocação para Integração		X	X										X		
Apresentação de RH			X				X								
Entrega de kit de admissão		X	X	X											
Aplicação de avaliação de reação			X				X								
Análise da avaliação de reação			X				X								
Providência de ações corretivas			X				X								
Envio de avaliação de eficácia			X				X								
Providência de ações corretivas			X				X								

Legenda: I = Imigrantes, G = Guaratinguetá e D = Demarchi

5.6.5.5 Administração de Pessoal / Folha de Pagamento

A Administração de Pessoal possui uma área corporativa, que atende aos órgãos públicos federais e mantém o acompanhamento e o cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária.

A Folha de Pagamento é processada por um órgão central, parte integrante da área de Administração de Pessoal.

Cada um dos processos que estão envolvidos com a administração de pessoal é feito de maneira diferenciada. A seguir serão apresentados os principais processos e como eles são operacionalizados.

Admissão

A admissão de pessoal efetivo é feita tanto pelas áreas locais como pela área corporativa; todo o início do processo (recolhimento de documentos, exame médico etc) é feito na área local, após isto os documentos são enviados para a área corporativa que se incumbem de colocar os dados no sistema e gerar a documentação necessária, que depois é devolvida a área local.

Manutenção de Cadastro

A manutenção do cadastro dos funcionários é de responsabilidade das áreas locais, exceção feita a unidade Imigrantes, que se utiliza da área corporativa, sendo também possível o acesso dos próprios funcionários que possuem senha para o sistema ERP.

Desligamento

É feito de acordo com as necessidades e peculiaridades de cada localidade.

5.6.6 A gerência de Recursos Humanos nas mãos dos líderes

Notou-se que não existe uma padronização em termos de gerenciamento de recursos humanos por parte das lideranças. Cada líder atua de acordo com as características de sua área, pode-se notar que os diferentes tipos de comportamento variam de acordo com a localidade, o tipo de funcionário preponderante (operacional ou administrativo) e o negócio do qual faz parte. Pode-se inferir que a cultura de grupos é bastante presente, visto que, nas visitas às áreas locais de Recursos Humanos das principais localidades (Imigrantes, Guaratinguetá e Demarchi) notou-se uma grande diferença em relação a aspectos culturais. Não é foco deste estudo analisar o tema de Cultura Organizacional, entretanto, como base para estudos futuros,

pode-se apreender que existem diferenças no ambiente construído das diferentes unidades de Recursos Humanos locais, o comportamento visível das pessoas é diferenciado, os valores que pode apurar variam principalmente entre as localidades fabris e a localidade administrativa.

Além disso, utilizando-se dos temas sugeridos pela metodologia de Fleury (1996), citado no item 2.6.2.1, também encontram-se vestígios que podem apontar para esta diferenciação cultural, tais como:

- históricos diferenciados e incidentes críticos que ocorreram em cada uma das localidades;
- processo de socialização de novos membros diferenciado; e
- organização do processo de trabalho diferenciada, com clara ligação entre as relações de poder existentes em cada localidade.

5.6.7 Estrutura Organizacional de Recursos Humanos

Para deixar clara a estrutura organizacional de Recursos Humanos, a mesma é apresentada segundo seus condicionantes e componentes.

5.6.7.1 Condicionantes

A análise dos condicionantes envolve os objetivos e estratégias da unidade de Recursos Humanos, o ambiente externo, o fator humano, a tecnologia, as características das atividades e mais o tamanho/porte e recursos de tecnologia de informação.

Objetivos e estratégias de Recursos Humanos

Os objetivos e estratégias, como apresentado no item 5.6.4 norteiam as ações de todas as unidades de Recursos Humanos, independentemente de sua localização ou finalidade de atuação.

Ambiente Externo

O ambiente externo varia de acordo com a localidade, isto vale para toda a empresa e também para a unidade de Recursos Humanos.

As localidades de Demarchi e Imigrantes estão fisicamente na mesma cidade, entretanto sofrem diferentes tipos de influência devido às características de suas atividades, como será visto à frente. Guaratinguetá situa-se em outra cidade e sofre influências dela, no que tange a qualidade e quantidade de mão-de-obra, e no relacionamento com a política e a economia local.

Além disso, há uma grande preocupação, disseminada em toda a organização, quanto a interferência física da empresa e seus produtos no meio ambiente. Devido a isto, o programa de "Atuação Responsável" também exerce influência nas ações de Recursos Humanos.

Fator Humano

As pessoas que trabalham na organização apresentam diferenças devidas às atividades com as quais estão envolvidas.

Em relação à unidade de Recursos Humanos, o fator humano é bastante homogêneo nas funções que exercem os mesmos tipos de atividade, ocorrendo inclusive uma rotatividade e interação entre estas pessoas, o que auxilia na homogeneidade.

Tecnologia

A tecnologia é uma preocupação em toda a empresa, entretanto sua forma e uso é diferenciada de acordo com os negócios envolvidos.

Em relação a área de Recursos Humanos, a tecnologia existente é comum a todas as unidades. Os recursos de informática são comuns e adequados aos padrões atuais de mercado, entretanto, em relação à "tecnologia de gestão", pode-se dizer que ela é a mesma dentro da área, entretanto não se compara a das empresas-modelo.

Características das Atividades

As atividades divergem de acordo com o negócio da empresa. A área de RH sofre esta influência pois precisa atender a estes negócios. Devido a isto, a forma e o padrão de atendimento variam de acordo com o negócio/cliente interno atendido.

Como foi mostrado no item 5.6.5 (p. 86), para cada uma funções de recursos humanos da empresa as atividades são feitas por cargos diferentes de acordo com a localidade, sendo a forma de realização das mesmas também diferenciada.

Tamanho/porte

A empresa é de grande porte, tanto nos critérios de faturamento quanto no de número de funcionários.

Em relação a Recursos Humanos, o Quadro 24 mostra o número de pessoas alocadas em cada uma das suas unidades.

Quadro 24 – Alocação dos funcionários de RH

Unidade	Total
Recursos Humanos	4
Rec. Humanos ABC e Camaçari	12
Rec. Humanos Unidade Tintas e Vernizes	13
R. H. Vale do Paraíba, Resende e Paulínia	13
Adm. Pessoal, Fol. Pgto, Serv. Gerais e Seg. Trab. Imigrantes	20
Remuneração, Benefícios, Transf. Prev. Priv Corp., T&D Corp	9
Segurança Patrimonial Imig./Coord. Técn. Regional	18

Fonte: Dados da empresa de 31.12.2000

Tecnologia de Informação

A empresa utiliza, como sistema básico de informação, em nível mundial, o R/3 da SAP, inclusive para a função de recursos humanos.

Como todo ERP, esta ferramenta tem como características: ser um pacote comercial, basear-se no modelo de processos, ser integrada entre os diversos módulos e possuir abrangência funcional (Souza, 2000).

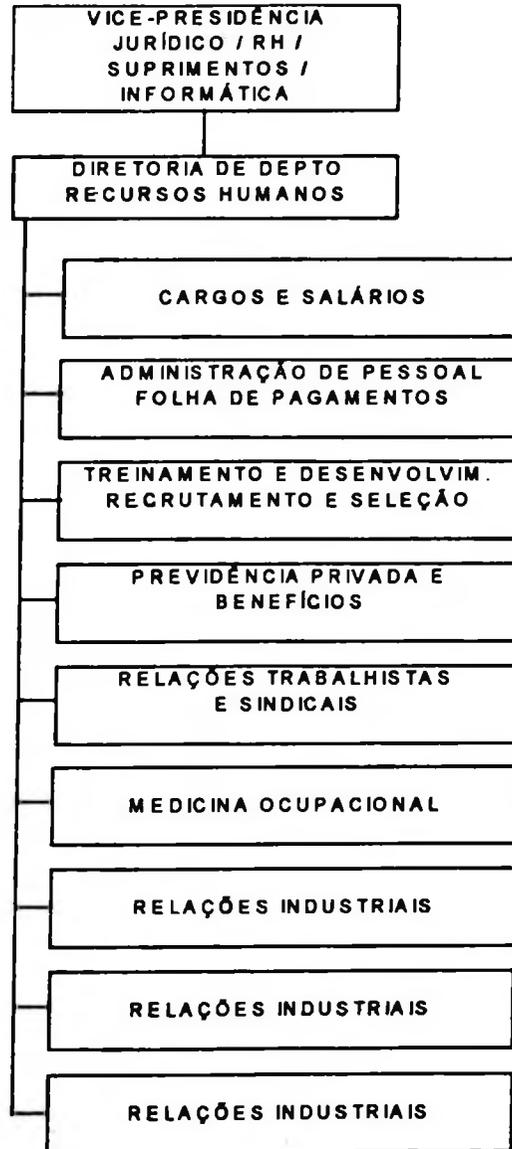
5.6.7.2 Componentes

Responsabilidade

Departmentalização

A área de Recursos Humanos vem aprimorando a atual estrutura desde 1994, sendo que, em outubro de 1995 ela fazia parte da Vice-presidência Jurídico / RH / Suprimentos / Informática, e era representada como mostra a Figura 13.

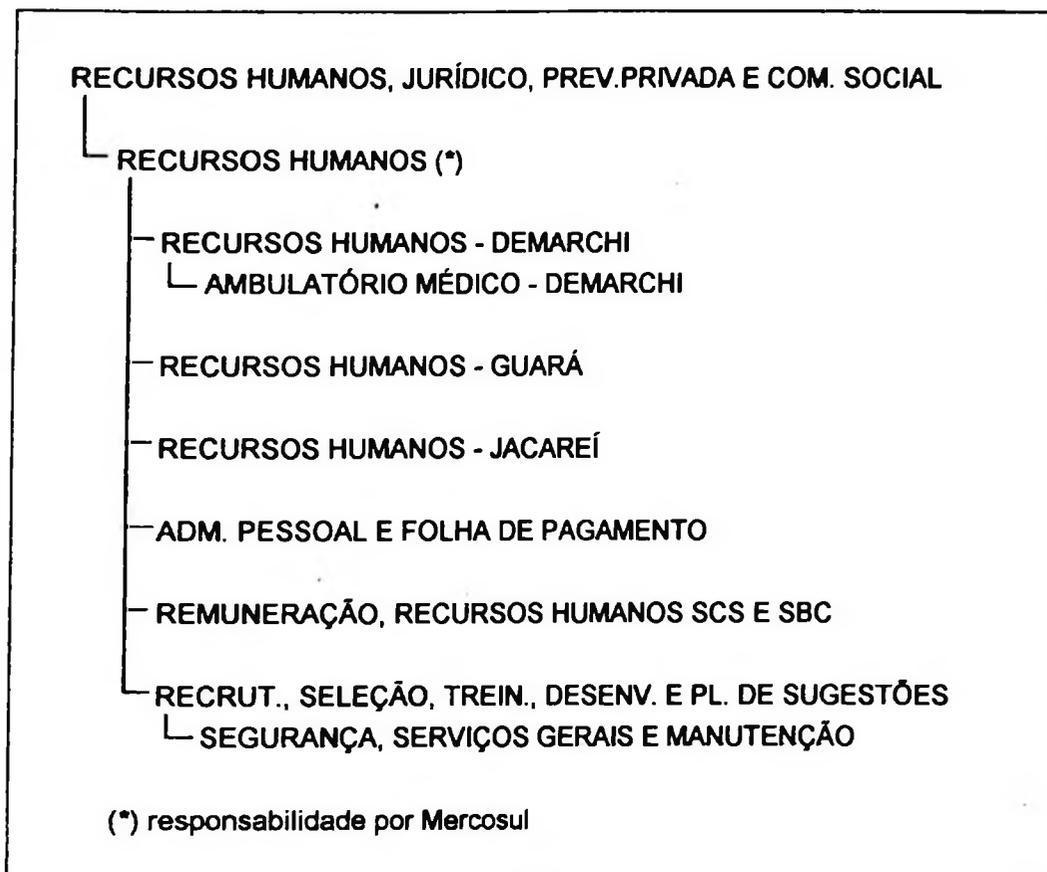
Figura 13 – Estrutura da área de RH (out/95)



Fonte: Domenico (1996, p. 256)

Em 1997, a estrutura de RH passou por alterações em suas denominações e criou-se mais uma unidade para atender Jacareí, como mostra a Figura 14.

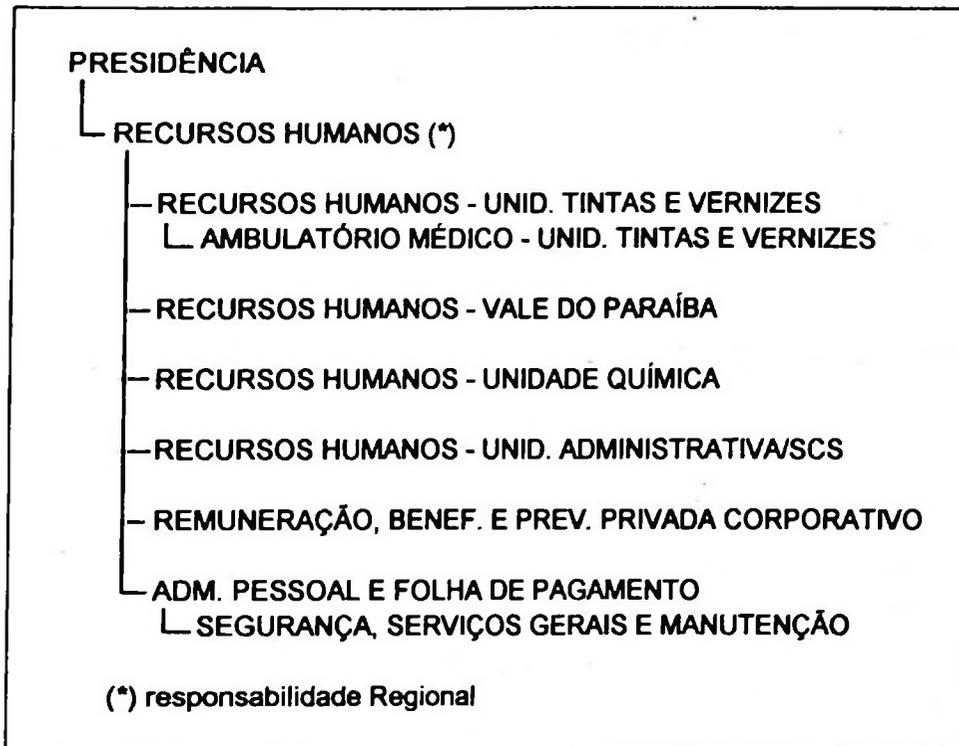
Figura 14 – Estrutura organizacional de RH (1997)



Fonte: Documentos da empresa

Em 1998 alteraram-se novamente as denominações das unidades de Recursos Humanos. A área de Remuneração e Benefícios foi separada da área de RH da Imigrantes e foi extinta a área corporativa de Recr, Seleção, Trein. e Desenvolvimento. Além disto, a diretoria de RH passou a reportar-se diretamente à presidência, como mostra a Figura 15.

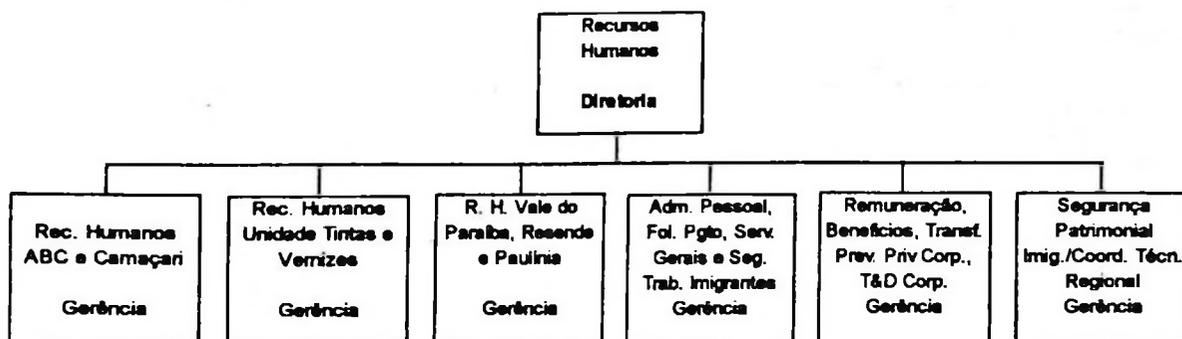
Figura 15– Estrutura organizacional de RH (1998)



Fonte: Documentos da empresa

Atualmente a área é composta por seis gerências principais, três delas sendo responsáveis pelo atendimento a vice-presidências específicas e três outras de atuação corporativa, como mostra a Figura 16.

Figura 16 – Estrutura organizacional da área de Recursos Humanos (2000)



Apesar das mudanças ocorridas, a departamentalização, desde 1994, manteve-se um misto de funcional (para as atividades corporativas) e geográfica (para o atendimento às localidades e/ou aos negócios).

Atividade de linha e assessoria

A unidade de RH tem uma função de assessoria, e, subordinada à presidência, busca auxiliar as demais áreas da empresa na administração de suas pessoas.

Atribuições das unidades organizacionais

Cada uma das unidades de RH possui responsabilidade sobre uma ou mais funções, conforme definidas no item 5.6.5.

A seguir apresenta-se, através do Quadro 25, o relacionamento entre as unidades e suas funções.

Quadro 25 – Funções e unidades organizacionais de RH

Unidades Principais	Funções				
	Remuneração e Benefícios	Treinamento	Planejamento e Desenvolvimento de RH	Recrutamento e Seleção	Adm. Pessoal / Folha de Pagamento
Rec. Humanos ABC e Camaçari	operacionaliza e faz contato com clientes internos	operacionaliza e faz contato com clientes internos	operacionaliza e faz contato com clientes internos	operacionaliza e faz contato com clientes internos	operacionaliza algumas atividades e contato com os funcionários
Rec. Humanos Unidade Tintas e Vernizes	operacionaliza e faz contato com clientes internos	operacionaliza e faz contato com clientes internos	operacionaliza e faz contato com clientes internos	operacionaliza e faz contato com clientes internos	operacionaliza algumas atividades e contato com os funcionários
R. H. Vale do Paraíba, Resende e Paulínia	operacionaliza e faz contato com clientes internos	operacionaliza e faz contato com clientes internos	operacionaliza e faz contato com clientes internos	operacionaliza e faz contato com clientes internos	operacionaliza algumas atividades e contato com os funcionários
Adm. Pessoal, Fol. Pqto, Serv. Gerais e Seg. Trab. Imigrantes	dá apoio a unidade da Imigrantes				operacionaliza algumas atividades e centraliza os cálculos
Remuneração, Benefícios, Transf. Prev. Priv Corp., T&D Corp	define políticas e as controla e dá apoio a Unidade Imigrantes	define políticas e programas corporativos	define políticas e atua em parceria com consultores		

Autoridade

Unidade de Comando

A unidade de comando é formalmente respeitada por todas as unidades de RH, não havendo casos de duplo reporte.

Amplitude de comando

A amplitude de comando é igual em todas as unidades, onde os empregados respondem a apenas um superior.

Centralização/Descentralização

A descentralização dentro da diretoria de Recursos Humanos ocorre sob prismas diferentes, que serão tratados em detalhes por serem foco deste estudo.

Em relação ao prisma de poder e da autoridade, a descentralização ocorre pois cada um dos gerentes locais de RH tem autonomia para gerir e decidir de acordo com as suas necessidades. Apesar de não ser foco desta pesquisa, o tema poder é bastante interessante neste caso, pois os gerentes locais de RH o possuem e isto é demonstrado nas reuniões mensais de RH, onde participam os gerentes das diversas unidades e o diretor. A opinião dos gerentes locais, além de respeitadas, são as primordiais para a decisão sobre problemas levantados que envolvam as localidades. O trabalho das demais unidades e da diretoria é "vender" as idéias a estes gerentes, para que ela possa ser implementada. Esta pequena análise serve para mostrar que o poder e a autoridade são passadas para as unidades de RH locais.

Outro ponto a salientar é a descentralização geográfica, que acontece devido ao tamanho e a dispersão geográfica da empresa. Além das três localidades principais, as demais que possuem unidade fabril também têm uma pessoa responsável por RH, normalmente dividindo esta função com outras funções administrativas. O papel desta pessoa, no entanto, é de atendimento aos funcionários e resolução de casos simples, sendo o gerenciamento feito a partir de uma das três localidades principais.

A descentralização das funções é feita de forma parcial. O Quadro 25, mostrado anteriormente, detalha como cada unidade organizacional participa em cada uma das funções de recursos humanos. Pode-se notar que a descentralização em relação às políticas não ocorre, sendo a mesma feita para atividades operacionais ou de contato com clientes e/ou funcionários.

Sistema de Comunicação

A empresa possui uma sistema de comunicação formal que inclui:

- Quadro de avisos padrão e eletrônico;
- Serviço on-line de *Internet* e *Intranet*;
- Serviços de distribuição de correspondência interna;
- Correio eletrônico;
- Telefone padrão, celular e aparelho de fax;
- Caixa postal.

O uso e administração dos sistemas de comunicação são documentados e possuem procedimentos próprios de uso. O acesso às informações corporativas seguem as diretrizes da Proteção à Propriedade da Informação, amplamente divulgada e conhecida por todos os empregados.

As unidades de Recursos Humanos, além do acesso aos sistemas de comunicação corporativos, também possuem alguns mecanismos próprios, como: um jornal eletrônico, de circulação apenas nas áreas de Recursos Humanos, e que tem por objetivo apresentar e divulgar projetos e ações tomadas com sucesso ou não; um mecanismo de divulgação de alterações organizacionais significativas (normalmente alterações nos níveis de liderança e criação/extinção de unidades); sistema de divulgação interna de vagas.

A comunicação, dentro das áreas de RH, pode ocorrer tanto vertical, horizontal como diagonalmente dependendo do objetivo da comunicação. Troca de informações rotineiras são feitas horizontalmente, sem a interferência de níveis superiores, comunicações verticais existem tanto de cima para baixo como de baixo para cima. As comunicações diagonais ocorrem normalmente de um subordinado para um superior de outra área, e são necessárias apenas quando não há uma definição de que pessoa deverá ser comunicada para a realização de determinada tarefa ou decisão.

Notou-se que não há uma cultura disseminada, na empresa, de comunicação de cima para baixo. Em várias entrevistas detectou-se que os líderes distribuem informações entre si (da diretoria para as chefias), mas esta informação não chega até os colaboradores (administrativos, supervisores e operacionais). Existe a prática disseminada de reuniões gerenciais periódicas, com participação ou não de chefias onde são colocados status de atividades e divulgadas alterações em políticas, estratégias e normas da empresa, entretanto a comunicação para os níveis mais baixos nem sempre é eficiente.

Grau de Formalização

Na diretoria de Recursos Humanos não havia, no momento da pesquisa, um alto grau de formalização em relação às atividades e procedimentos dentro das áreas de RH. Para os funcionários de uma forma geral, há o acesso, via *Intranet*, às diretrizes e políticas referentes às práticas de Recursos Humanos; entretanto cada localidade possuía liberdade para atuar da forma como lhe fosse mais conveniente, desde que os clientes fossem atendidos.

Atualmente, a empresa está revendo estes processos e procedimentos, que estão sendo redesenhados para toda a empresa, com o objetivo de otimizar recursos e melhorar o atendimento aos clientes internos.

Pode-se classificar o grau de formalização como intermediário.

5.6.8 O conceito de Consultoria Interna na empresa E

Os consultores internos na empresa são a ponte de ligação entre a área de Recursos Humanos e a liderança da mesma. Normalmente não se envolvem nos contatos diretos com os funcionários, embora haja exceções.

A princípio os consultores são divididos pelo atendimento às vice-presidências e suas diretorias, entretanto, devido a peculiaridade de cada uma das localidades, e no caso só existem consultores fisicamente alocados nas três localidades maiores, os consultores podem atender diretorias ou mesmo gerências específicas.

Embora não haja uma definição formal, nota-se que os consultores iniciantes lidam com os níveis mais baixos da hierarquia e os mais experientes atendem às vice-presidências. Apesar de não existir uma hierarquia formal, na prática o consultor responsável pelo atendimento a uma vice-presidência exerce certa autoridade sobre os consultores que atendam a diretorias a ela subordinadas e assim sucessivamente; possivelmente esta autoridade ocorra naturalmente devido ao conhecimento do consultor mais experiente.

É interessante notar que o atendimento a uma vice-presidência pode envolver mais de um negócio da empresa e toma o consultor, além de generalista nas funções de recursos humanos, também conhecedor dos diversos negócios. Sua especialização pode existir no tratamento com líderes específicos.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Limitações do Estudo

O presente estudo apresenta limitações que precisam ser explicitadas a fim de que se interpretem adequadamente suas conclusões.

Inicialmente deve-se ressaltar que o método utilizado para a pesquisa, o estudo de caso, não permite generalizações sobre suas conclusões, sendo as mesmas válidas unicamente para o caso analisado.

Em segundo lugar deve-se salientar a complexidade do estudo de caso e o uso de múltiplas fontes de evidência, principalmente em um estudo exploratório. Procurou-se diminuir possíveis vieses gerados por estes fatores através da obediência ao protocolo desenhado.

6.2 Análise e Conclusões do Estudo

A fim de orientar a análise e conclusão do estudo, será utilizada a estruturação dos tópicos de acordo com as perguntas feitas no início deste trabalho. Em seguida às perguntas são apresentados alguns comentários referentes às proposições feitas no capítulo de Metodologia (p. 55).

6.2.1 Como se apresentam as estruturas descentralizadas da função de recursos humanos pesquisadas em empresas consideradas “modelo”?

Com base na pesquisa feita em fontes secundárias e na pesquisa feita com a empresa D, pode-se verificar que as empresas apresentam uma estrutura da área de RH com ao menos dois níveis de atuação da função de recursos humanos: o nível corporativo e o nível operacional. Nota-se que a atuação corporativa é centralizada, reunida em torno de uma estrutura corporativa de subordinação direta ao maior executivo de Recursos Humanos.

Esse nível atua como criador das políticas e centraliza os especialistas das principais funções de recursos humanos.

Além disso, existe uma área descentralizada, de atuação local, definida de acordo com regiões geográficas ou negócios da companhia, de atuação direta com os clientes internos e normalmente localizada na própria unidade industrial que atende.

O uso do conceito de consultoria interna está presente em três das quatro empresas. A empresa que não utiliza consultoria interna tem uma organização por projetos para atender demandas específicas de seus clientes.

Pode-se perceber que a autoridade e responsabilidade por programas de recursos humanos locais é repassada às unidades descentralizadas de RH, o mesmo não acontecendo com programas corporativos mundiais ou do país.

Os dados não são conclusivos, porém pode-se inferir que as estruturas locais da área de Recursos Humanos são diferenciadas de acordo com a localização geográfica e o negócio a ela associada.

6.2.2 Como se apresenta a estrutura descentralizada da função de recursos humanos da empresa foco desta pesquisa?

A estrutura descentralizada da empresa foco (empresa E) apresenta uma área corporativa responsável pela definição das políticas de Recursos Humanos, pelo monitoramento das mesmas e também pelo auxílio especializado conforme as necessidades.

A empresa utiliza o conceito de consultoria interna como forma de atender aos clientes internos das diferentes áreas, sendo o consultor um profissional generalista e polivalente nos diversos assuntos de Recursos Humanos; além de possuir conhecimento sobre o negócio ao qual atende.

As unidades locais de RH possuem um sistema de apoio interno para operacionalizar e conduzir ações específicas de acordo com as necessidades do negócio/região a que atendem e aquelas apontadas pelos consultores internos. Entretanto esta estrutura é diferenciada para a localidade Imigrantes,

que faz uso da área de Administração de Pessoal (área corporativa) como apoio às suas necessidades.

Em relação a operacionalização de certos processos, como a Admissão, por exemplo, notou-se uma centralização na área corporativa, justificada pela economia gerada pela não duplicação de recursos.

O sistema de comunicação das áreas corporativas com as áreas locais é estruturado informalmente, podendo ocasionar algumas interferências, entretanto, a comunicação entre pares parece ser bastante eficaz.

A definição dos níveis de responsabilidade e de autoridade é bastante claro para as funções de remuneração, recrutamento e seleção, treinamento, desenvolvimento e planejamento de pessoal; entretanto funções mais de cunho operacional, como administração de pessoal e administração de benefícios dão margem a uma dupla interpretação, visto não estar claro o limite entre a responsabilidade da área corporativa e da área operacional.

Um ponto a ressaltar é o princípio da unidade de comando que existe dentro da área local de Recursos Humanos, e que algumas vezes pode gerar conflitos. Por exemplo, quando o gerente da unidade local solicita algum tipo de ação que a área corporativa não recomenda, ocorre um conflito. A tendência dos analistas da unidade local é assumir a tarefa designada pelo seu gerente.

Deve-se ressaltar também o poder pertencente aos gerentes locais, que muitas vezes conseguem montar estruturas próprias independentes das áreas corporativas.

Outro item a destacar, fruto da visita às três principais unidades da empresa, é a diferença de cultura organizacional entre elas. Esta diferença reflete-se na postura e perfil dos consultores internos, na organização do trabalho da área local de Recursos Humanos e na maneira de processar atividades comuns à toda a empresa. Entende-se que esta diferença deve ser gerada pela posição geográfica, pelo perfil do dirigente de Recursos Humanos das unidades e também pelas próprias características dos negócios lá instalados, além das diferenças existentes entre as diversas unidades fabris e a unidade administrativa (diferenças relacionadas ao tipo de risco associado às

atividades, aos perfis dos funcionários, ao local físico, aos esquemas de segurança, e aos turnos de trabalho).

Em relação à teoria levantada, pode-se destacar alguns pontos como vantagens e desvantagens, relação condicionantes/componentes e concentração/dispersão de autoridade e recursos, tratados a seguir.

6.2.2.1 Vantagens/Desvantagens

Vantagens

Analisando-se o caso em relação à teoria, resumida no Quadro 5 (p. 34) e Quadro 6 (p. 34), pode-se concluir que existe qualidade nas decisões, refletida inclusive na última avaliação de Recursos Humanos, que obteve pontuação 3,82 (escala de 0 a 5)¹⁴.

A rapidez da decisão é relativa, pois independe muitas vezes da atuação da área de Recursos Humanos, visto ser o cliente interno o grande decisor no que tange ao gerenciamento de seus funcionários. Se a rapidez for vista pelo ângulo do executivo, ela poderá ser considerada eficaz, entretanto pode não ser assim percebida pelos demais empregados.

Não se pôde apurar se a motivação é alta ou não, mas, aparentemente, não existem problemas motivacionais por parte da equipe de Recursos Humanos.

A definição de objetivos e metas é feita aparentemente de forma eficiente, visto existirem várias metas compartilhadas entre RH e outras áreas da empresa. Uma das ferramentas para medir o alcance dos objetivos é verificar se as metas de PLR foram atingidas, sendo que esse valor foi de 100% no ano 2000, ou seja, atingimento total das metas.

Não se pôde apurar com precisão o tempo disponível para a Alta Administração, aqui entendida como aquela formada pela Diretoria e pelos Gerentes Corporativos e Locais, pois, à época da pesquisa, a empresa

¹⁴ Fonte: jornal interno da empresa. Avaliação referente ao ano 2000.

passava pela incorporação de uma nova companhia, drenando esforços destas pessoas para este processo de incorporação.

Desvantagens

Em relação aos recursos, materiais e humanos, a empresa tenta otimizá-los através da centralização de algumas atividades no nível corporativo, como Benefícios, Remuneração, Desenvolvimento, Adm. de Pessoal, Folha de Pagamento. Estas atividades são feitas corporativamente para evitar a duplicação de recursos caros, como especialistas de remuneração e benefícios, e também evitar a duplicação de recursos baratos mas que podem ser subutilizados, como digitadores de alterações cadastrais, por exemplo.

A coordenação e visão de conjunto existe por parte da Diretoria e das unidades corporativas, entretanto isto nem sempre ocorre por parte dos gerentes locais.

Não se pôde apurar a motivação dos decisores, entretanto também não foram apontados aspectos que levassem a crer que há desmotivação.

A padronização é muito pouca, sendo as atividades feitas de acordo com as necessidades, recursos e características de cada unidade local.

De uma maneira geral pode-se concluir que as vantagens e desvantagens da estrutura descentralizada, pesquisadas na teoria, se refletem na empresa foco.

6.2.2.2 Condicionantes e a Estrutura Organizacional

Dentre os condicionantes da estrutura da empresa foco, apresentados no tópico 5.6.7.1 (p. 100), e as relações apresentadas no

Quadro 7 (p. 35), pode-se dizer que as seguintes situações ocorrem, favorecendo a descentralização:

- diversificação das atividades, em decorrência das características de cada negócio e cada localidade;
- a interdependência de algumas atividades fez com que as mesmas ficassem juntas na unidade local, entretanto podem ser descentralizadas em relação à unidade corporativa;
- em relação ao ambiente, onde existe a dispersão geográfica e a constante turbulência decorrente de aquisições e vendas de negócios, a facilidade de comunicação é entendida pela empresa como item favorável à descentralização;
- o alto grau de informalidade e a capacidade técnica dos consultores internos são também favoráveis à descentralização, como aponta a teoria.

6.2.2.3 Concentração/Dispersão de Autoridade e Recursos

A dispersão/descentralização da autoridade efetivamente ocorre em relação ao diretor e os gerentes locais (nível vertical). A dispersão horizontal também ocorre quando analisa-se a relação entre unidades corporativas e unidades locais.

A dispersão dos recursos é evidenciada pela existência de unidades locais em cada uma das grandes unidades da empresa, além de pessoas pontuais em cada unidade fabril.

6.2.3 Por que a estrutura está desenhada dessa forma na empresa foco?

A atual estrutura tem como base seu desenho de 1994, tendo apenas uma alteração radical em 1998, quando a diretoria de RH passou a se subordinar diretamente ao presidente da empresa.

O desenho da estrutura de Recursos Humanos, da maneira como apresentada, serve para atender às necessidades estratégicas da organização e da diretoria de RH, de atuação regional (América do Sul), e também diminuir ao máximo a duplicação de recursos, mantendo a qualidade do atendimento aos clientes internos.

A concentração das áreas corporativas em uma só localidade se justifica pelo fato da sinergia gerada entre estas áreas, além da facilidade de comunicação e de acesso aos níveis mais altos da companhia, visto estas áreas estarem localizadas na sede administrativa da empresa, onde também está a maior parte da cúpula do Brasil. Além disso também ocupa as mesmas dependências de outras áreas coligadas, como Finanças, Comunicação Social, Qualidade, Informática e Jurídico.

6.2.4 Como podem ser comparadas essas estruturas (“modelo” x empresa foco)?

Pode-se afirmar que existem alguns pontos em comum entre as estruturas, sendo eles tratados a seguir.

A divisão entre as áreas corporativas e as áreas locais de Recursos Humanos é comum tanto nas empresas modelo como na empresa foco, entretanto faltam dados para afirmar que a operacionalização seja feita da mesma forma em todas as empresas para todas as funções.

O que se pode notar é que, em comparação com a empresa D, a empresa foco apresenta uma diferença quanto a operacionalização de uma maneira geral, visto na empresa D existirem estruturas diferenciadas entre os consultores internos e a área de apoio; sendo que os primeiros atendem aos negócios da companhia, enquanto os demais têm uma divisão geográfica. Na empresa E os consultores internos e o apoio local ocupam a mesma divisão territorial e por negócio, ocupando inclusive o mesmo local físico e respondendo à mesma gerência.

6.2.5 Questões Secundárias

6.2.5.1 Como se analisa e conceitua a estrutura descentralizada?

Esta resposta foi dada durante a fundamentação teórica, quando se conceitua centralização/descentralização (p. 32).

6.2.5.2 Qual é o histórico da estrutura atual de Recursos Humanos na empresa foco?

Esta resposta remete ao tópico de Responsabilidade (a partir da p. 103), onde se apresentou um histórico da estrutura na empresa foco.

6.2.5.3 Como se processa a função de recursos humanos na empresa foco?

A resposta a esta questão foi tratada no tópico 5.6.5 (p. 86), mostrando como se processam cada uma das funções de recursos humanos na empresa foco.

6.2.6 Análise das Proposições

6.2.6.1 A descentralização da função de recursos humanos leva a uma forma de trabalho mais flexível por parte dos integrantes da área de Recursos Humanos.

No escopo deste trabalho não se pode constatar se isto é efetivamente verdadeiro, entretanto, no que tange à empresa foco, pode-se concluir que esta afirmação é verdadeira para as funções/cargos que trabalham com mais de um

processo de Recursos Humanos. Os consultores internos, por exemplo, têm flexibilidade suficiente para atender às necessidades de seus clientes internos, entretanto esta flexibilidade precisaria ser melhor definida pois, ao mesmo tempo em que eles têm flexibilidade de como organizar suas atividades e como atender seus clientes internos, a mesma flexibilidade pode não ser verdadeira quanto às decisões a tomar, visto haver o monitoramento e as normas estabelecidas pelas áreas corporativas ou mesmo pelo dono do negócio ao qual o consultor está atendendo.

As pessoas componentes da área de apoio também gozam de certa flexibilidade, pois, devido a estrutura enxuta, podem e lidam com mais de um processo, embora esbarrem nos mesmos problemas com as áreas corporativas e os donos dos negócios.

Com certeza a flexibilidade existe para os gerentes locais de Recursos Humanos, que, além de possuírem a autoridade e responsabilidade pelas decisões de Recursos Humanos, também possuem poder suficiente para implantarem suas idéias de acordo com suas necessidades.

6.2.6.2 A descentralização da função de recursos humanos é facilitada com o uso de tecnologia de informação e a capacitação de seus profissionais

Em relação a empresa foco pode-se concluir que esta proposição é verdadeira. Com a recente implantação do novo sistema de ERP notou-se que o fluxo de informações descentralizado, possibilitado pela facilidade de acesso aos diferentes bancos de dados, auxilia na tomada de decisão pelas unidades locais, além de facilitar a operacionalização de processos por estas áreas.

A capacitação dos profissionais também é elemento chave, visto a descentralização estar fortemente associada a uma maior variedade de tarefas e necessidade de conhecimentos e habilidades por parte dos profissionais, decorrentes de estruturas enxutas e polivalentes.

6.2.6.3 Organizações que enfrentam constantes alterações estratégicas e estruturais em seus negócios (por exemplo, por fusões, aquisições, e/ou alianças) tendem a possuir uma estrutura da função de recursos humanos descentralizada

A função descentralizada facilita a criação de novos "braços" de atendimento, assim como a incorporação de áreas de Recursos Humanos já existentes nas empresas que são incorporadas, ou a desativação da área de Recursos Humanos nas empresas que são vendidas.

Pôde-se acompanhar na empresa E o momento de aquisição de uma nova empresa no final de 2000, em nível mundial. No Brasil a nova empresa era constituída de duas unidades fabris que foram facilmente absorvidas pela área corporativa de Recursos Humanos, assim como pelo atendimento de uma das principais áreas locais.

6.3 Recomendações para Futuros Estudos e Pesquisas

Durante a execução deste pôde-se perpassar por temas de bastante interesse e que, como não faziam parte do escopo deste estudo, não foram analisados. Eles serão apresentados a seguir como recomendação para estudos e pesquisas futuras.

1. Estudar o relacionamento entre a constituição da estrutura organizacional de uma área e a estrutura de poder existente na organização.
2. Analisar as formas de controle e administração de políticas empresariais que se refletem na forma de gestão dos líderes da empresa.
3. Verificar a descentralização de Recursos Humanos em empresas não fabris, e verificar como se apresenta a sua estrutura organizacional.
4. Verificar qual a influência da cultura organizacional na definição da estrutura de uma ou mais áreas funcionais.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIQUIM. **Relatório Anual 1999**. <URL:<http://www.abiquim.org.br>>.
- ABIQUIM. **Sistema Dinâmico de Informações – SDI**. Novembro 2000 [citado em 14 de novembro de 2000]. <URL:<http://www.abiquim.org.br/dest1.htm>>.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. **O papel estratégico de Recursos Humanos**. São Paulo. Tese de livre docência apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 1987.
-
- _____. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, Marcelo M. F. OLIVEIRA, Lúcia Maria B (org.). **Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALVARES, Kenneth M. **The Business of Human Resources**. **Human Resource Management**, vol. 36, n.1, p. 9-16, spring 1997.
- AQUINO, Cleber P. de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1979.
- ARANGO-ALZATE, Claudia Tatiana. **Gestão e comportamento ambiental de empresas do setor químico**. São Paulo. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2000.
- BAHRAMI, Homa, EVANS, Stuart. **Human Resource Leadership in Knowledge-Based Entities: Shaping the Context of Work**. **Human Resource Management**, vol. 36, n.1, p. 23-28, spring 1997
- BEDEIAN, Arthur G., ZAMMUTO, Raymond F. **Organizations: theory and design**. Orlando: Dryder, 1991.
- BEER, Michael. **The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension between a Traditional Administrative and a New Strategic Role**. **Human Resource Management**, vol. 36, n.1, p. 49-56, spring 1997.
- BERNARDIN, H. John, RUSSELL, Joyce E. A. **Human Resource Management: an experiential approach**. New York: McGraw-Hill, 1993.

- BROCKBANK, Wayne. HR's future on the way to a presence. **Human Resource Management**, vol. 36, n.1, p. 65-69, spring 1997.
- BRUNO, Marcos Alberto C., VASCONCELLOS, Eduardo. Eficácia da aliança tecnológica: estudos de caso no setor químico. **Revista de Administração**, São Paulo, IA/FEA/USP, n. 2, v. 31, Abr./Jun. 1996, p. 73-84.
- BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- CARVALHO, Antonio V., NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos – v. I**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CHANDLER, Alfred D. **Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, Massachusetts: The M.I.T. Press, 1962.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- _____. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo, Makron Books. 1994.
- DOMENICO, Silvia M. R. de. **O papel da administração de recursos humanos na qualidade total: um estudo exploratório do segmento de tintas com certificação ISSO 9000**. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 1996.
- DONAIRE, Denis. A Utilização do Estudo de Casos como Método de Pesquisa na Área de Administração. **Revista IMES**, ano XIV, n.40, p. 9-19, maio/ago 1997.
- FISCHER, André Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo. Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 1998.
- FISCHER, Rosa Maria. O círculo do poder – as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M.T., FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

- FLEURY, Maria Teresa. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T., FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, Maria Teresa. O simbólico nas relações do trabalho. In: FLEURY, M.T., FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. São Paulo: Graal, 1985.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, 1991.
- GALBRAITH, Jay R. **Organization Design**. Addison-Wesley Publishing Company, 1977.
- GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E. e associados. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- GIANESI, Irineu G. N., CÔRREA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIBSON, James L. IVANCEVICH, John M., DONNELLY, James H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1988.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KAST, Fremont E., ROSENZWEIG, James E. **Organização e Administração: um enfoque sistêmico**. São Paulo: Pioneira, 1980, v. 2.
- KUBR, M. **Consultoria; um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986. (Original de 1976)
- LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.
- MCKEE, Kathryn D. The HR profession insurrection or resurrection. **Human Resource Management**, vol. 36, n.1, p. 151-156, spring 1997.

- MINTZBERG, Henry. **Structure in fives: designing effective organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
- MINTZBERG, Henry. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- RONCHI, Luciano. **Organização, Métodos e Mecanização**. São Paulo: Atlas, 1964.
- RUSSEL, Bertrand. **Problemas da Filosofia**. São Paulo: Saraiva, 1979.
- SATO, Geni Satiko. **Estratégia e estrutura organizacional na Indústria de Alimentos: o caso Sadia**. São Paulo. Tese de doutorado apresentada à Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1965.
- SILVA, Luís Eduardo Potech de Carvalho. **Estratégia empresarial e estrutura organizacional nas emissoras de TV brasileiras (1950-1982)**. Dissertação de mestrado apresentada a EAESP/FGV, São Paulo, 1983.
- SIMERAY, Jean Paul. **A estrutura da empresa: princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas**. Rio de Janeiro: Livro Técnico, 1970.
- SOUZA, Cesar Alexandre de. **Sistemas integrados de gestão empresarial: estudos de caso de implementação de sistemas ERP**. Dissertação de mestrado apresentada a FEA-USP, São Paulo, 2000.
- SPINK, Peter. O resgate da parte. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26 n.2, abr./jun. 1991.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992.

TACHIZAWA, Takeshy, SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível - qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26 n.2, abr./jun. 1991.

_____. **Cultura de empresa: auditoria e mudança**. Porto: Monitor, 1986.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

ULRICH, Dave (org.). **Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

VASCONCELLOS, Eduardo P. G. **Contribuições ao estudo da estrutura administrativa**. São Paulo. Tese de doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 1972.

_____. **Centralização versus descentralização: uma aplicação para laboratório de instituições de pesquisa e desenvolvimento**. **Revista de Administração**, São Paulo, IA/FEA/USP, n. 2, v. 14, Abr./Jun. 1979, p. 101-24.

VASCONCELLOS, Eduardo, HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações**. São Paulo: Pioneira, 1997.

VASCONCELLOS, Eduardo, KRUGLIANSKAS, Isak, SBRAGIA, Roberto. **Organograma Linear: um instrumento para o delineamento das estruturas**. **Revista de Administração**, São Paulo, IA/FEA/USP, n. 4, v. 16, Out./Dez. 1981, p. 8-20.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. USA: Sage Publ. Inc., 1990 (6^ª ed.).

7.1 Bibliografia Complementar

- ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. **Competitividade e Recursos Humanos**. São Paulo. Trabalho apresentado no concurso de professor titular junto à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 1992.
- ANDERSON, R. Wayne. The Future of Human Resources: Forging Ahead or Falling Behind?. **Human Resource Management**, vol. 36, n.1, p. 17-22, spring 1997.
- BASTOS, Lília da R., PAIXÃO, Lyra, FERNANDES, Lúcia M., DELUIZ, Neise. **Manual para a Elaboração de Projetos e Relatórios de Pesquisa, teses, Dissertações e Monografias**. Rio de Janeiro: LTC, 1995.
- BRUNO, Marcos Alberto C. Tecnologia e estratégia das empresas do setor químico: conceitos e tendências. **Revista de Administração**, São Paulo, IA/FEA/USP, n. 2, v. 30, Abr./Jun. 1995, p. 5-17.
- FERREIRA, Aurélio B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- KOCHAN, Thomas A., USEEM, Michael. **Transforming Organizations**. Oxford: Oxford University Press, 1992. p. 3-14.
- MEYER, Cristiane A. **Iniciação ao trabalho científico - ferramentas metodológicas básicas**. São Paulo: Centro Universitário São Camilo, 1998.

ANEXOS

ANEXO A
PROTOCOLO SOBRE A CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO SOBRE AS
ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS ATUAIS DA FUNÇÃO DE RECURSOS
HUMANOS

1. Propósito

Descrever qual a estrutura organizacional da função de recursos humanos em uma empresa do setor químico da Grande São Paulo (chamada empresa foco).

Estabelecer uma comparação entre a estrutura encontrada na empresa foco com os estudos teóricos e com as outras empresas pesquisadas. As outras empresas serão analisadas superficialmente, apenas como base de comparação.

2. Aspectos-chave do Estudo

Para sustentar as conclusões do estudo, serão utilizadas três fontes de evidência, a saber: entrevista pessoal, documentação e observação participante.

Entrevista pessoal: a ser feita com os responsáveis pela função de recursos humanos, com base em um roteiro pré-estabelecido (caso se justifique, poderão ser realizadas entrevistas com o pessoal responsável pelas diferentes atividades de Recursos Humanos).

Documentação: servirá de apoio para constatar a estrutura da função de recursos humanos e pode incluir: memorandos, comunicados, circulares, organogramas, entre outros.

Observação participante: servirá como complemento adicional das fontes anteriores, a ser feita pela pesquisadora enquanto de sua estada na empresa. Focará os símbolos externos, como material de divulgação, quantidade e qualidade das instalações, dos recursos materiais e humanos, entre outros.

3. Organização do plano

Pretende-se que este seja um estudo de caso, procurando obter informações da função de recursos humanos de uma empresa do setor químico.

4. Procedimentos

Serão escolhidas para contato inicial as empresas do setor químico que tenham reestruturado sua função de recursos humanos na década dos anos 90, devido a alterações ambientais e estratégicas. Isso será levantado através de informações obtidas em contatos informais com profissionais de Recursos Humanos, jornais e revistas e análise do histórico da empresa.

Esta empresa deverá permitir o livre acesso às informações necessárias.

Na empresa serão realizadas análises das documentações internas, buscando dados a respeito de: número de funcionários, organogramas, manuais de procedimentos, sistema de comunicação e demais dados que se mostrem relevantes.

Será feita uma entrevista para permitir a descrição macro da unidade de Recursos Humanos. O uso de gravador será optativo, de acordo com as preferências do entrevistado.

Deverão ser realizadas, dentro das possibilidades da empresa e da pesquisadora, visitas às diferentes áreas de Recursos Humanos da empresa. Os dados deverão ser colhidos através de entrevistas não-estruturadas com gerentes e analistas e/ou consultores de RH.

As visitas posteriores deverão obedecer a estrutura deste protocolo e de sua base de dados, a fim de evitar os vieses que poderiam ser ocasionados pela inexistência de um instrumento formalizado.

5. Estudo do caso

O caso será relatado e analisado profundamente, permitindo caracterizar a estruturação da função de recursos humanos dentro da organização e seu relacionamento com as estratégias da mesma.

6. Análise do caso

A fim de traçar um desenho detalhado da estrutura da função de recursos humanos da empresa, será realizada uma análise de forma a atender aos objetivos específicos da pesquisa e suas questões básicas.

A estratégia a ser desenvolvida na análise dos dados procurará caracterizar a função de recursos humanos em relação a sua estrutura organizacional, conforme definida na teoria, a fim de idealizar um modelo que possa ser utilizado posteriormente.

Sendo assim, a análise de dados tentará, utilizando o processo de reaplicação teórica e obedecendo a estratégia anteriormente descrita, identificar a alternativa de estrutura desenvolvida na organização, salientando seus pontos fortes e fracos, a fim de que, ao final, se possua uma descrição detalhada da estrutura de Recursos Humanos estudada.

7. Relatório

O relatório de cada caso individual será feito logo após a coleta dos dados, tanto para os casos da base de comparação quanto para o caso da empresa foco. No caso da empresa foco o relatório será feito após a coleta de todos os dados.

ANEXO B
CARACTERÍSTICAS A SEREM ANALISADAS

CARACTERÍSTICAS	INDICADORES
DEPARTAMENTALIZAÇÃO da função de recursos humanos (será definida de acordo com o estudo do organograma da empresa e seu correspondente modelo teórico)	<ul style="list-style-type: none"> - Funcional - geográfica ou territorial - por processo - por clientes - por produtos e/ou serviços - por período - pela amplitude de controle - por centros de lucro - por projetos - matricial - mista
LINHA E ASSESSORIA - caracterização da função de recursos humanos na organização (análise será feita com base nas respostas dos questionários)	<ul style="list-style-type: none"> - linha - assessoria
GRAU DE FORMALIZAÇÃO da função de recursos humanos (índices seguirão padrão de estudos anteriores)	<ul style="list-style-type: none"> - muito informal - 1 - informal - 2/3/4 - intermediário - 5/6 - formal - 7/8/9 - muito formal - 10
SISTEMA DE COMUNICAÇÃO dentro da função de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - horizontal - diagonal - vertical ascendente - vertical descendente
CENTRALIZAÇÃO DE AUTORIDADE	<ul style="list-style-type: none"> - alta (concentrada) - média - baixa (dispersa)
CENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - alta (concentrada) - média - baixa (dispersa)
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DE RECURSOS HUMANOS POR EMPREGADO	(este indicador não define o valor gerado pela função, mas serve para focar como a função gasta recursos)
ATRIBUIÇÕES DO SETOR (será utilizado como ferramenta o organograma linear simplificado, os indicadores listados são apenas exemplos)	<ul style="list-style-type: none"> - recrutamento e seleção - treinamento técnico - treinamento gerencial - desenvolvimento - remuneração e benefícios - planejamento de pessoal - folha de pagamento
PRINCÍPIO DA UNIDADE DE COMANDO	<ul style="list-style-type: none"> - obedecido - não obedecido
ESPECIALIZAÇÃO DO PESSOAL DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> - elevada - baixa