

Gestão de Pessoas: Um Passo para o Potencial de Flexibilidade Estrutural? um estudo de caso

Autoria: Kellen da Silva Coelho, Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Resumo

As discussões em torno das tendências sobre a gestão de pessoas são muito frequentes, entretanto poucos estudos as têm relacionado com a teoria das organizações, mais pontualmente com a flexibilidade organizacional. Diante disso, o objetivo principal deste trabalho foi investigar a relação existente entre a gestão de pessoas e o potencial de flexibilidade estrutural na Intelbrás S.A., mais especificamente identificar as práticas adotadas na organização, comparar as práticas com as tendências da área, analisar o potencial de flexibilidade estrutural da empresa e, finalmente, relacionar a gestão de pessoas com o potencial de flexibilidade estrutural, apontando as coerências e as incoerências presentes nas relações. O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de caso, caracterizado por um estudo descritivo e pela evidência de uma abordagem predominantemente qualitativa. A população estudada envolveu os funcionários da Intelbrás e a amostra foi constituída de 19 funcionários. A análise dos resultados desta pesquisa revelou que as atividades de gestão de pessoas desenvolvidas na organização relacionam-se diretamente com o potencial de flexibilidade estrutural. As práticas adotadas por vezes se aproximam das tendências apontadas na literatura como mais inovadoras, o potencial de flexibilidade, de forma semelhante, apresenta aspectos de uma estrutura ora mais mecanicista, ora mais organicista.

Introdução

O surgimento de indagações em torno de paradigmas consolidados nas organizações modernas instigou muitos autores a interpretar as formas organizacionais vigentes, no que se refere à proximidade ou ao afastamento do modelo burocrático descrito por Weber. Neste sentido, Orssatto (1995, p. 78) afirma que “sistemas decisórios participativos, estruturas produtivas flexíveis e funcionários multifuncionais constituem alguns itens de organizações que se contrapuseram aos sistemas hierárquicos rígidos - fundamentados em estruturas produtivas fordistas e na especialização de operários - que têm sido adotados pelas burocracias modernas”. Huber e Glick (1995) afirmam que, perante esses processos de mudança pelos quais passam as empresas, faz-se necessário um novo posicionamento dos indivíduos e sugerem, para isso, o redesenho de organizações hiperflexíveis, adaptativas e inovativas.

Dentro deste contexto, observa-se que a área de Recursos Humanos passa por várias reformulações, devido a pressões exercidas pelo ambiente e também por pressões internas. Fischer (1998), comenta que o novo ambiente competitivo tem exigido das empresas uma nova postura estratégica, que afeta não só os processos produtivos, mas também altera o processo de gestão de pessoas, sendo que começam a ser explorados o planejamento estratégico, o trabalho em equipe, a qualidade total, a redução do *lead time*, a terceirização, dentre outros programas. Conforme a autora, estes programas, ou seja, essas reestruturações, dependem do envolvimento e da atuação das pessoas, o que leva a Administração de Recursos Humanos a abordar novas perspectivas. Acompanhando a tendência refletida nas organizações, verifica-se uma expressiva exigência para que a gestão de pessoas nas organizações se comporte também de modo flexível.

À luz da literatura sobre a Administração de Recursos Humanos, percebe-se que são muitas as invocações em torno da flexibilidade organizacional. Segundo Volberda (1998), dentre as dimensões da flexibilidade, a estrutura apresenta uma considerável sensibilidade às práticas desenvolvidas pela gestão de pessoas. O potencial de flexibilidade estrutural pode ser favorecido pelo achatamento da estrutura hierárquica, pela adoção de redes organizacionais, pela administração de competências, pelo desenvolvimento de habilidades, por novas formas de recompensa, dentre outras características relacionadas com a gestão de pessoas nas empresas.

Considerando esta realidade, depreende-se que a administração de recursos humanos nas organizações tem um papel fundamental em torno dos atuais processos de mudança organizacional (Ulrich, 1998; Lucena, 1992), podendo otimizar ou não o potencial de flexibilidade da estrutura organizacional, dependendo do rearranjo de suas práticas. Acredita-se que as atividades desenvolvidas pela Administração de Recursos Humanos tendem a influenciar as formas de departamentalização, de planejamento e controle, assim como os processos de regulação dentro da organização. Desta forma, o objetivo deste estudo foi compreender qual a relação existente entre a gestão de pessoas e o potencial de flexibilidade estrutural na empresa Intelbrás S.A., situada na Grande Florianópolis, em Santa Catarina.

Este trabalho se justifica pelo fato de que apesar de haver muitas discussões sobre práticas inovadoras de gestão de recursos humanos nas organizações, são poucos os estudos empíricos que repensem as atividades da área em termos estratégicos, associando-as às características da estrutura organizacional.

Gestão de Pessoas

Diversos autores argumentam que as políticas de Recursos Humanos utilizadas em uma empresa são de fundamental importância para o sucesso da adoção de novas formas organizacionais. As práticas exigidas para a administração de recursos humanos se contrapõem a muitos paradigmas que, no passado, eram reconhecidos como verdadeiros; por este motivo, alguns advogam que um significativo desenvolvimento faz-se necessário para a sustentação das novas práticas empresariais.

Em virtude de confrontos existentes entre a função da Administração de Recursos Humanos e os novos desafios, diversas mudanças e reformulações passaram a fazer parte do contexto empresarial. Antigamente, os papéis institucionais da área restringiam-se aos aspectos legais e burocráticos; na proporção que os procedimentos administrativos começaram a ser adotados para tomada de decisões a respeito dos empregados, a Administração dos Recursos Humanos começou a ser reconhecida dentro da organização.

As práticas desenvolvidas pela área, ao longo do tempo, buscaram transcender a esfera burocrática focando seus esforços em novas formas de gestão de mão-de-obra, mais adequadas ao efetivo envolvimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais e às necessidades de flexibilização do trabalho.

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

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

número de empresas que adotam uma filosofia de equipe e outras formas horizontais de organização têm imposto novas exigências aos sistemas de Recursos Humanos.

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

Em razão de todas essas alterações no que tange às funções da Administração de Recursos Humanos, muitos pesquisadores comentam a possibilidade do desaparecimento da área, uma vez que tais funções estão sendo cada vez mais alocadas por outras áreas da organização. Oliveira (1999), entretanto, afirma que a área de Recursos Humanos deve se posicionar de modo diferente na organização; e por este motivo, o administrador de Recursos Humanos tem mostrado um perfil bem diferente daquele da década de oitenta. Na conjuntura atual, ele tende a aguçar não só a sua iniciativa, mas a de todo o grupo de trabalho, despertando a criatividade e a adaptabilidade voltada para o negócio.

A luz da literatura sobre as funções clássicas da administração de recursos humanos, depreende-se que elas se efetivam por meio dos subsistemas da Administração de Recursos Humanos, que são: planejamento de recursos humanos, captação de pessoal, trajetória profissional, compensação salarial, capacitação e avaliação de desempenho. As práticas desenvolvidas por meio dos subsistemas podem variar de formas tradicionais até formas mais inovadoras. Neste sentido, suspeitou-se que práticas mais inovadoras pudessem apresentar uma maior potencial de flexibilidade estrutural.

Relacionando-se as atividades de planejamento, recrutamento e seleção ao potencial de flexibilidade da estrutura da empresa, percebe-se que as tendências apontadas pela literatura, no que diz respeito ao planejamento não apresentam coerência com o desenvolvimento de um maior potencial. Um planejamento estratégico alinhado aos objetivos organizacionais, que realize previsão de vagas, plano de sucessão e que analise índices de rotatividade e de absenteísmo se contrapõe ao que Volberda (1998) define como alto potencial de flexibilidade estrutural, já que um sistema de planejamento elaborado, sistematizado vem tornar a estrutura mais rígida, ou seja, mais mecânica. Já no caso do recrutamento e da seleção, a tendência é a priorização do seu pessoal interno; a divulgação em canais de fácil acesso, a fim de possibilitar uma avaliação mais eclética, com uma maior variabilidade de perfis, associando-se às características individuais às *core competences* requeridas pela organização; e uma séria avaliação dos resultados do recrutamento e da seleção, as quais tendem a se relacionar com uma estrutura mais fluida, com dispositivos de contatos naturais, dentre outros aspectos mais flexíveis. Segundo Tolfo (2000), por mais que seja recente a atenção dada à gestão de competências, pode-se dizer que ela tem exercido uma influência relevante na gestão de pessoas e na flexibilidade organizacional.

A administração de carreiras vem assumindo um elevado grau de complexidade, já que a imprevisibilidade e as pressões dos *stakeholders* internos e externos vêm impedindo que as empresas realizem um planejamento baseado em certas premissas, as quais constantemente estão sendo contestadas (CHANLAT, 1996). Diante desta crescente complexidade na administração de carreiras, constata-se uma certa dificuldade com relação às formas de compensar o funcionário

pelo trabalho prestado. Assim, em função das inúmeras exigências proporcionadas pela alta competitividade e pela necessidade constante de inovação, as empresas se vêem obrigadas a estabelecer sistemas de remuneração mais coerentes com a realidade de mercado. É neste sentido que se acredita que, para isso, seja necessária a ruptura com sistemas tradicionais inflexíveis (WOOD e PICARELLI, 1996). Mediante o exposto, percebe-se que carreira e remuneração sob formas alternativas tendem a potencializar a flexibilidade estrutural da empresa, uma vez que os critérios utilizados são mais variados, o que faz com que os dirigentes não se restrinjam a padronizações de comportamentos.

De acordo com Zarifian (2001), o processo de desenvolvimento está intimamente relacionado com a educação, ou seja, com a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades interiores. Ao contrário do que se pensa, não é apenas a introjeção cognitiva, mas sim a exteriorização das potencialidades dessas latências e do talento criativo da pessoa. Desenvolver pessoas passou a ser não apenas o oferecimento de informação para que aprendam mais conhecimentos e destrezas, mas sim o oferecimento de uma formação básica, para que aprendam novas atitudes, tornando-as polivalentes (TOLFO, 2000). Em virtude disso, percebe-se que a capacitação direcionada à um aprendizado contínuo e ao desenvolvimento de competências tende a favorecer o potencial de flexibilidade estrutural da empresa, visto que transcende a introjeção de conhecimentos operacionais, estimulando o desenvolvimento de novas habilidades e atitudes.

Como o desempenho dos indivíduos na organização afeta diretamente os outros subsistemas, como planejamento, recrutamento, seleção, dentre outros, percebe-se que uma significativa atenção é destinada ao assunto, por parte de estudiosos, dentre os quais muitos constatarem que formas de avaliação de desempenho pautadas na informação como fonte primeira do seu acontecimento, ou seja, avaliações que não se foquem meramente no controle dos seus funcionários, tendem a favorecer o potencial de flexibilidade estrutural da organização, já que se relacionam com um sistema de planejamento e controle muito mais rudimentar (VOLBERDA, 1998).

Visando o objetivo de pesquisa proposto, após essas explanações em torno das atividades da administração de recursos humanos, fazem-se necessárias algumas considerações sobre o conceito de estrutura organizacional e o seu potencial de flexibilidade.

Estrutura organizacional

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

Hatch (1997) cita Weber e sua concepção de organização como estrutura social, composta por uma hierarquia de autoridade – idéia de ordem –, pela divisão do trabalho – questão de responsabilidade –, além de regras formais e procedimentos – atuando como elemento facilitador do processo. De acordo com Weber apud Hatch (1997), a hierarquia reflete a distribuição de autoridade em torno das posições organizacionais, a qual concede ao ocupante da posição o direito de direcionar outros membros da organização, de puni-los e recompensá-los. A divisão do trabalho é definida pela distribuição de responsabilidades, ou seja, é o modo pelo qual as atividades são destinadas aos funcionários, pelo qual o trabalho é dividido por departamentos,

divisões ou unidades. As regras e os procedimentos, assim como os horários estipulados são encarados como mecanismos de controle, fazendo-se necessários a partir do aumento no tamanho e na complexidade da organização.

Para Hall (1984), as variáveis cruciais numa análise da estrutura organizacional são a formalização, a centralização e a complexidade, as quais estão submetidas à influência de certos fatores como tamanho, tecnologia, estratégia e ambiente.

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

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

Há autores que, quando tratam da flexibilidade organizacional, atêm-se muito mais aos fatores externos da organização, como por exemplo, Gadrey (1991, p. 09) que define flexibilidade como sendo “a faculdade global de um sistema de responder a choques externos”. De modo semelhante, Boyer (1987 apud Piccinini, 1996, p. 03) define flexibilidade como a “aptidão de um sistema ou subsistema de reagir às diversas perturbações no meio ambiente”. O autor acredita que a flexibilidade interrelaciona-se com as mudanças econômicas e tecnológicas e que ela pode ser atingida das seguintes formas: por meio da adaptabilidade da organização produtiva; pela aptidão na mudança de postos de trabalho; pela flexibilidade das leis referentes a contratos de trabalho; pela flexibilidade de salários e pela flexibilidade jurídica.

Volberda (1998) comenta que apesar de um significativo consenso sobre a importância da flexibilidade, percebe que estudos sobre o seu funcionamento ainda são incipientes. Ele reconhece a multidimensionalidade dos conceitos de flexibilidade e identifica três abordagens básicas: uma geral, uma funcional e uma do ator. A geral está associada à adaptabilidade indispensável à sobrevivência organizacional; a funcional se limita a certos aspectos da organização, como contratos de trabalho flexíveis, automação flexível, formas flexíveis de financiamento. E a do ator destaca características marcantes de empreendedores, gerentes, empregados e clientes. O autor afirma que essas perspectivas são limitadas para lidar com a flexibilidade e reconhece que a necessidade de uma abordagem mais estratégica que dê subsídios para a organização competir em um ambiente altamente turbulento. Segundo ele, o grande desafio é o equilíbrio entre o desenvolvimento da capacidade de mudança e a estabilidade, ou seja, da mudança e da preservação, concomitantemente. Volberda citado por Dellagnelo (2000) afirma que a flexibilidade como novo desafio estratégico não tem sua origem somente nas mudanças do ambiente, mas também no modo de pensar das organizações ou em sua racionalidade. Neste sentido, formas organizacionais rígidas passam a dar espaço a formas pós-modernas, caracterizando-se por uma racionalidade substantiva.

Conforme o autor, o controle dinâmico, próprio destas novas formas organizacionais, pode ser viabilizado através da tarefa gerencial, que está relacionada às capacidades individuais; e da tarefa do desenho organizacional, que é a capacidade organizacional de ativar mecanismos de flexibilização, por meio das três dimensões: tecnologia, cultura e estrutura organizacional. No

que tange à estrutura, o autor percebe que o potencial de flexibilidade pode variar de mecânico a orgânico, dentro de um continuum.

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

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

Volberda (1998) também se preocupando com todos esses aspectos, refere-se a uma estrutura atual da organização, que inclui aquelas relações que realmente existem no interior da organização e que pode divergir da estrutura oficialmente sancionada. Em virtude disso, o autor recomenda que, ao se analisar a estrutura, considere-se tanto os elementos visíveis quanto os invisíveis, ou seja, a sua forma organizacional básica, o seu sistema de planejamento e controle, assim como os seus processos de regulação.

A forma organizacional pode ser determinada pela análise do modo de agrupamento, do número de níveis hierárquicos, e do grau de funcionalização das atividades gerenciais, retratados no organograma. O agrupamento refere-se à escolha de departamentalização, envolvendo o modo como as pessoas são alocadas nos departamentos, divisões ou seções. Em se tratando dos níveis hierárquicos da autoridade formal, duas posições extremas podem ser identificadas: uma estrutura alta e uma estrutura achatada, correspondendo ao baixo e a alto potencial de flexibilidade. A funcionalização descreve a separação entre a chefia e os seus subordinados, no que se refere ao processo decisório.

A outra categoria analisada por Volberda são os sistemas de planejamento e controle, que oferecem subsídio à forma organizacional básica, estimulando e controlando certas ações dentro da organização. Sistemas elaborados de planejamento e controle focam esforços em áreas determinadas e limitam o auto-controle organizacional das unidades e seus participantes (VAN DE VEN, 1986 apud VOLBERDA, 1998). Por outro lado, sistemas de planejamento e controle rudimentares são mais focados em uma performance geral, deixando espaço para informações ambíguas e para a intuição, favorecendo a criação de soluções originais para novos problemas. Os sistemas de planejamento e controle podem ser muito úteis, entretanto, este pensamento determinístico e altamente quantificável obstrui o potencial de flexibilidade da estrutura organizacional. (VOLBERDA, 1998)

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

Volberda (1998) depreende que as empresas iniciam com a regulação das tarefas, por meio de interdependências residuais com a regulação do comportamento, e finalizam com a regulação da tomada de decisão vertical. Assim, este modelo interdependente de sistemas de controle resulta num ciclo vicioso que leva as empresas a serem altamente reguladas.

Primeiramente, Volberda (1998) sugere que se analise o grau de especialização das tarefas ou a divisão do trabalho. Neste sentido, pode-se distinguir um componente horizontal referente à amplitude e um componente vertical referente à profundidade do trabalho. Além disso, o autor recomenda que seja analisada a intercambialidade na organização.

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

Quando os resultados não podem ser especificados com antecedência, a regulação dos ajustes mútuos, outra dimensão estrutural para o autor, se tornam os meios mais adequados de coordenação, podendo se apresentar através dos dispositivos de contato ou da descentralização horizontal. Os dispositivos de contato resultam em formas laterais de comunicação que articulam processos de tomada de decisão, reduzindo os estados de autoridade. O indicador referente à descentralização horizontal descreve o grau de autonomia horizontal das várias unidades dentro de uma organização.

Volberda (1998) comenta que as unidades autônomas auto-dirigidas só podem desenvolver seus potenciais de flexibilidade se a autoridade for delegada a elas, por isso julga necessária a análise da regulação da tomada de decisão. Esta categoria pode ser observada através das formas de delegação e da participação. A delegação descreve o grau com que o poder de tomar decisão é transferido para baixo na cadeia de autoridade, para os subordinados (Hall, 1984). A participação descreve a intensidade com que os subordinados podem dar as suas opiniões, fazer sugestões e apresentar argumentos. A participação acentua a auto-iniciativa e a responsabilidade dos níveis mais baixos, possibilitando uma troca de informação que impede a adoção de abordagens segmentadas no complexo organizacional.

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

Autores como Gil (2001) acreditam que as características estruturais possam intervir no desenvolvimento das atividades referentes à gestão das pessoas, favorecendo ou dificultando certas práticas da área. Neste sentido, buscando relacionar gestão de pessoas e o potencial de flexibilidade estrutural, apresentam-se os procedimentos metodológicos da pesquisa realizada.

Procedimentos Metodológicos

O método utilizado nesta pesquisa é o estudo descritivo de caso, caracterizado por uma abordagem predominantemente qualitativa. A população estudada envolveu os funcionários da Intelbrás, pertencentes às posições de diretoria, gerência, coordenação, lideranças e do nível operacional. Para a definição da amostra foi utilizada a técnica não-probabilística, sendo essa constituída de 19 (dezenove) funcionários. Os dados da pesquisa foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias, por meio de técnicas como entrevista semi-estruturada, observação direta e análise documental. Os dados foram tratados de forma descritiva e interpretativa, sendo os dados primários analisados por meio da análise de conteúdo e os dados secundários analisados por meio da análise documental. A gestão de pessoas foi analisada por meio da identificação das práticas referentes às atividades de planejamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, trajetória profissional, compensação salarial, capacitação e avaliação de desempenho adotadas pela Intelbrás, apresentadas no Quadro 1.

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

Quadro 1 – Operacionalização da Gestão de Pessoas - Fonte: Elaborado pelas autoras

Para a análise do potencial de flexibilidade estrutural da empresa foram estudados a forma organizacional básica, o sistema de planejamento e controle e os processos de regulação da tarefa, do comportamento, de ajustes mútuos e da tomada de decisão adotados pela empresa estudada, conforme o Quadro 2.

ESTRUTURA	MECÂNICA		ORGÂNICA
Forma Organizacional Básica	Funcional	Divisional	Matricial
Meios de Agrupamento	Funcional	Produto/Serviço	Mercado Alvo
Níveis Hierárquicos	Muitos		Poucos
Funcionalização	Alta	Intermediária	Baixa
Sistema de Planejamento e Controle	Elaborado		Rudimentar
Extensão da Regulação dos Objetivos	Baixa		Alta
Programação Interna de Planejamento e Controle	Elaborada		Rudimentar
Controle do progresso e avaliação dos resultados	Elaborado		Rudimentar
Processo de Regulação	Alto		Baixo
1. Regulação da Tarefa	Alta		Baixa
Amplitude da Tarefa	Estreita		Ampla
Profundidade da Tarefa	Simples		Complexa
Intercambialidade	Baixa	Intermediária	Alta
2. Regulação do Comportamento	Alta		Baixa
Padronização	Alta		Baixa
Formalização	Alta		Baixa
Treinamento e Educação	Rotineiro	Profissional	Artífice
3. Regulação de Ajustes Mútuos	Alta		Baixa
Dispositivos de Contatos	Forma de Influência	Grupo	Forma Natural
Descentralização Horizontal	Fortemente Unidos		Frouxamente Unidos
4. Regulação Da Tomada De Decisão			
Delegação	Baixa		Alta
Participação	Exclusiva		Participativa

Quadro 1 – Potencial de Flexibilidade Estrutural – Fonte: Adaptado de Volberda (1998)

Apresentação dos dados

A Organização estudada

A Intelbrás S/A - Indústria de Telecomunicação Eletrônica Brasileira é uma empresa nacional, considerada como destaque no mercado de Telecomunicações. A empresa foi fundada, em 22 de março de 1976, pelo Grupo Diomício Freitas, que inicialmente atuava nos ramos de carvão e cerâmica, objetivando a diversificação de seus negócios. A organização estudada trabalha com a fabricação de aparelhos telefônicos e de centrais de PABX e conta com aproximadamente 900 empregados. Dentre os seus produtos estão: telefones convencionais, telefones sem fio, identificadores de chamada, centrais e terminais e o sistema digital Intelbrás.

A gestão das pessoas na Organização

De acordo com Chanlat (1994), o caráter normativo das práticas de recursos humanos e a obsessão por uma maior produtividade avultam um tratamento às pessoas desprovido de um conteúdo ético, filosófico e auto-reflexivo, apontando que os conhecimentos básicos das ciências humanas foram ignorados no desenvolvimento do campo de comportamento organizacional e da gestão de pessoas.

Essa idéia foi corroborada por meio da análise das práticas de recursos humanos desenvolvidas pela empresa estudada, que demonstra que cada subsistema apresentou alguns

indicadores que se identificam e outros que se contrapõem àquilo que os autores definem como novas tendências na gestão das pessoas nas organizações.

Quanto à estruturação da área, pode-se dizer que a análise da maior parte dos indicadores estudados apontam que existe um acompanhamento das tendências na área, como a adoção de parcerias, os eficientes sistemas de controle de dados e de comunicação. Já a centralização da área nos Departamentos de Gestão de Pessoas e de Recursos Humanos e o direcionamento dos perfis dos profissionais de Recursos Humanos para a formação na área de gestão são características de uma estruturação mais tradicional.

O Planejamento de Recursos Humanos da Intelbrás reflete aquilo que é definido no Planejamento Estratégico da empresa e o que é determinado e transmitido pelos níveis de Diretoria da Intelbrás, por meio das reuniões semanais. Analistas de Recursos Humanos analisam os índices de rotatividade e de absenteísmo, comparando-os também com índices de outras organizações. No entanto, apesar da Intelbrás dispor de índices e análises que possam favorecer a previsão de vagas e o plano de sucessão, percebeu-se que tais informações não são articuladas para este fim, restringindo-se aos aspectos quantitativos referentes à flutuação de pessoal entre a organização e seu ambiente, bem como decorrentes da ausência de seus funcionários.

O recrutamento se utiliza de ambas as fontes: internas e externas, enfatizando a primeira, visando a manutenção de seus empregados. Os canais de comunicação utilizados são acessíveis, tanto aos funcionários quanto ao público externo. Na seleção, são utilizadas muitas técnicas em conjunto como: dinâmica de grupo, testes psicológicos, entrevistas individuais e em grupo, porém o perfil é direcionado à uma compatibilidade com a cultura da empresa e ao desempenho do cargo, suprimindo a possibilidade de uma maior variedade de perfis e a identificação de *core competences*. Assim, acredita-se que o direcionamento de perfil adotado não segue a inclinação abordada por autores, como Galbraith (1998), o qual defende que a tendência seja a coerência entre as competências-chave, como velocidade no mercado, diferencial tecnológico e qualidade, e as capacidades intrínsecas dos possíveis membros da organização.

Quanto à trajetória profissional, a Intelbrás não apresenta Plano de Carreira, tendo uma tabela com a categorização dos cargos, desprovida de mecanismos claros de ascensão profissional ou de transposição no próprio nível hierárquico. Os mecanismos utilizados demonstram uma significativa carga de subjetividade por parte da chefia, a qual determina a promoção dos seus subordinados. Geralmente, funcionários da produção são transferidos para a área administrativa, mas não há uma regra institucionalizada a respeito. Dutra (1996) afirma que a carreira deve ser comunicada de forma clara e objetiva aos seus funcionários, assim como deve oferecer ao funcionário a chance de crescer não só linearmente, mas também sob outras formas estratégicas. Todavia, na Intelbrás, o horizonte profissional ainda não aponta para uma maior transparência, sendo que carreira dos seus empregados tem se mostrado como uma sucessão de acontecimentos inesperados tanto para os próprios empregados quanto para a empresa (DUTRA, 1996). Esta dificuldade é reconhecida pela empresa, que prevê a sua superação no transcorrer deste ano, por meio da admissão de um administrador, que exercerá a gestão de cargos e salários, a fim de elaborar junto a uma Consultoria Externa um Plano de Carreira para os seus funcionários.

A empresa não possui um Plano de Cargos e Salários, ela tem um quadro elaborado por uma empresa de consultoria externa, que analisa empresas concorrentes da região da Grande Florianópolis, em que constam as classes e as funções com as suas respectivas faixas salariais, estabelecendo um valor máximo e um valor mínimo de remuneração. A partir desses números, os supervisores da Intelbrás junto ao Departamento de Gestão de Pessoas podem negociar os salários dos seus subordinados. Da mesma forma que a carreira, os critérios utilizados para as progressões salariais também são desconhecidos pelos funcionários. Algumas regras tácitas

foram mencionadas, como a carência de seis meses entre uma promoção e outra; e a dependência do julgamento, ou seja, da subjetividade do supervisor. Por outro lado, a empresa oferece muitos incentivos e benefícios salariais, dentre eles a Participação nos Lucros e nos Resultados, que é uma forma de remuneração variável associada à meta de desempenho dos indivíduos e da organização (WOOD e PICARELLI, 1999). Assim, percebe-se que a valorização das habilidades individuais demonstradas na execução do trabalho e a rigidez da faixa salarial se contrapõem ao que Flannery, Hofrichter e Platten (1997) definem como desenvolvimento de habilidades transcendentais ao trabalho específico.

A empresa apresenta um intenso trabalho na atividade de capacitação, baseada em treinamentos específicos para alinhamento de montagem, em Projetos de Desenvolvimento de Equipes, assim como Programas Internos, os quais têm como objetivo atender as necessidades da Intelbrás, enfocando os cargos e as funções, opondo-se à tendência do desenvolvimento de competências.

A Intelbrás utiliza-se de duas formas para avaliar as chefias: a Avaliação de Lideranças e a Avaliação de Pares (cliente-fornecedor), de seis em seis meses. Em ambas as avaliações, os avaliados recebem os resultados de forma impressa e de acordo com esses resultados, elaboram um contrato de melhoria ou não. Este contrato de melhoria por um lado apresenta um caráter punitivo e por outro serve como uma oportunidade de conhecimento e otimização do trabalho, diante do contorno das dificuldades identificadas. Calado (1999) ressalta que a avaliação de pares pode ser apontada como uma forte tendência, uma vez que oferece confiabilidade e validade preditiva à empresa.

Percebe-se que a gestão de pessoas desenvolvida na Intelbrás apresenta uma abordagem que pode ser considerada como estratégica, onde as funções tradicionais da área são alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa, buscando favorecer a flexibilidade e a adaptabilidade das pessoas com relação às mudanças ambientais e organizacionais (BUTLER, 1991), ao mesmo tempo em que assume um caráter também funcionalista, baseado em tarefas funcionais que têm por princípio aumentar a produtividade. A abordagem funcionalista se alicerça no postulado da existência de uma convergência entre os interesses das pessoas, das organizações e da sociedade (VERGARA e DAVEL, 2001).

Constatou-se, assim, que as práticas de recursos humanos desenvolvidas na empresa apresentam-se numa posição intermediária tendendo para uma posição conservadora, no que diz respeito às tendências na área.

Avaliando o Potencial de Flexibilidade Estrutural na Organização

Segundo Volberda (1998), para a análise do potencial de flexibilidade da estrutura organizacional, faz-se necessário a compreensão da forma organizacional básica, do sistema de planejamento e controle, assim como dos processos de regulação.

A forma organizacional básica foi analisada através dos meios de agrupamento, do número de níveis hierárquicos e da sua funcionalização. As unidades, na Intelbrás, agrupam-se, em sua maioria, por função, de acordo com as habilidades referentes ao processo de trabalho. Por outro lado, a empresa forma os seus Comitês, convoca os seus “Times de Produto” e alguns departamentos focam o serviço em Unidade de Telefones e Unidade de Centrais, agrupando-se, por produto, criando divisões, onde são reunidos os funcionários envolvidos com determinado produto. A empresa apresenta poucos níveis hierárquicos, sendo a sua estrutura bastante achatada, composta pelo Conselho Administrativo; Presidente; Superintendente; Supervisor (Gerente); e abaixo os seus Colaboradores, que estão todos no mesmo nível hierárquico. O nível de funcionalização pode ser considerado intermediário, uma vez que a separação entre

subordinado e chefia, no processo decisório, só se evidencia com relação aos critérios estratégicos da decisão. Assim, conclui-se que a forma organizacional básica da Intelbrás apresenta um caráter mediano com relação ao seu potencial de flexibilidade.

O sistema de planejamento e controle é composto pelos indicadores que se referem à extensão da regulação dos objetivos, pela programação interna do planejamento e controle, e pelo controle do progresso e avaliação dos resultados. Conforme a pesquisa, a empresa apresenta um sistema de planejamento e controle elaborado, com uma pequena participação dos empregados nos objetivos organizacionais, com um intenso desdobramento de objetivos por meio de indicadores predominantemente quantitativos, e um alto controle da performance referente aos fins desejados através do FCA (fato-causa-ação), dos planos de ação e dos contratos de melhorias. Assim parece ficar evidente uma caracterização voltada para uma estrutura mais mecanicista.

Quanto aos processos de regulação, constituídos pela regulação da tarefa, do comportamento, dos ajustes mútuos e da tomada de decisão, constatou-se a presença de três blocos diferentes em relação ao potencial de flexibilidade; um composto pela área produtiva, bastante mecânico; outro formado pela área administrativa da empresa, com um potencial intermediário de flexibilidade; e o último formado pelos departamentos de P&D, com alto potencial de flexibilidade.

Com relação ao processo de regulação de tarefas, observou-se que os profissionais da Intelbrás realizam uma ampla variedade de tarefas, com exceção dos funcionários da linha de Montagem, que exercem um trabalho rotineiro e repetitivo, tanto na produção em série, como nas células de produção. As tarefas apresentam uma baixa profundidade, ou seja, oferecem um baixo grau de controle do trabalho, por parte do trabalhador, o qual se vê submetido à prazos, esperas e dependências de tarefas desenvolvidas por outras pessoas. Na área de P&D, contudo, o trabalho inicia-se e é finalizado sob a responsabilidade de uma determinada pessoa. A intercambialidade acontece, em muitos setores, entre pessoas do mesmo nível hierárquico, visando a substituição no caso de ausência e não em favor de um maior aprendizado. Deste modo, considera-se a regulação das tarefas como um processo de potencial de flexibilidade intermediário.

No que tange ao processo de regulação do comportamento, percebeu-se que a empresa adota intensas padronização e formalização, havendo muitas normas tácitas e escritas, tanto no que se refere aos procedimentos operacionais (formulários, *checklists*, manuais da ISO, relatórios), como no que se refere ao comportamento, às atitudes do funcionário na empresa. Todavia, nos departamentos de Marketing e P&D não foi constatado um alto grau de padronização e formalização. A Intelbrás oferece muitos programas de treinamentos, porém a maior parte deles não foca uma aprendizagem multidisciplinar, mas sim um aprimoramento técnico, referente ao cargo desempenhado, sendo caracterizado por um treinamento profissional. Diante do exposto, observou-se que a empresa estudada conta com um forte processo de regulação do comportamento, obstruindo um maior desenvolvimento do seu potencial de flexibilidade.

Os processos de regulação de ajustes mútuos tendem a apresentar um potencial de flexibilidade predominantemente mecânico. Apesar de os seus dispositivos de contato acontecerem na forma de grupo, por meio de comitês, times de produto, reuniões com a supervisão, programas de treinamento, etc., o que caracteriza um médio potencial de flexibilidade; as suas unidades departamentais encontram-se fortemente unidas, sendo que cada departamento apresenta um grande número de fornecedores internos, comprometendo o desenvolvimento do potencial de flexibilidade da estrutura.

Já no que diz respeito à regulação da tomada de decisão, observou-se que a empresa incentiva uma Gestão Participativa, via reuniões e programas que incentivem a manifestação e sugestões e de opiniões quanto aos aspectos operacionais cotidianos, caracterizando uma administração participativa, como define Volberda (1998). Entretanto, não comporta um alto nível de delegação, uma vez que a grande maioria dos empregados não dispõe da oportunidade de interferir nas tomadas de decisões, principalmente estratégicas.

Ao final do processo de análise, concluiu-se que a estrutura organizacional demonstrou um potencial de flexibilidade tendendo do intermediário para uma caracterização mais mecânica.

Relacionando a Gestão de Pessoas ao Potencial de Flexibilidade na Organização

Perante à análise das práticas da Administração de Recursos Humanos e do potencial de flexibilidade da estrutura da Intelbrás, foi possível depreender algumas relações.

A interdependência dos departamentos de Gestão de Pessoas e de Recursos Humanos com os demais setores se identifica com o baixo grau de descentralização horizontal demonstrado pela empresa. Apesar das atividades de recursos humanos serem centralizadas em dois departamentos específicos, o desenvolvimento destas só se dá com o apoio dos demais departamentos, que precisam se envolver e facilitar a disseminação dos programas no cerne das suas unidades. A gestão de pessoas em cada setor é altamente dependente do que acontece, ou é definido pelos Departamentos de Gestão de Pessoas e de Recursos Humanos.

O alinhamento do planejamento de recursos humanos aos objetivos mais amplos da empresa é o reflexo do sistema de planejamento e controle elaborado, que se caracteriza por um intenso desdobramento dos objetivos dentro dos setores. Na Intelbrás, o planejamento estratégico focaliza os seus esforços em determinados aspectos, limitando o auto-controle organizacional das unidades e seus participantes (VAN DE VEN, 1986 apud VOLBERDA, 1998).

As formas de recrutamento são coerentes com a participação identificada, pois possibilitam o acesso de muitas pessoas ao processo. A baixa diversificação de perfis na seleção de pessoal pode ser considerada uma consequência da alta padronização encontrada na empresa, uma busca pela predeterminação do comportamento dos seus funcionários.

A ausência de mecanismos institucionalizados sobre a trajetória profissional relaciona-se com uma flexibilidade desestruturada, característica de uma fase de empreendimento nas organizações (SILVA; VIEIRA e DELLAGNELO, 1998). O PPLR (Plano de Participação nos Lucros e nos Resultados) é uma forma de remuneração variável, que assim sendo pode apresentar como um agente de mudança organizacional (WOOD e PICCARELLI, 1999).

Outra relação constatada diz respeito à intercambialidade, uma vez que a sua restrição ao mesmo nível hierárquico pode ser considerada uma resposta a um treinamento voltado exclusivamente ao cargo exercido. Além disso, as avaliações de desempenho relacionam-se com o alto controle do progresso e a avaliação dos resultados, em função do estabelecimento dos contratos de melhoria. A exigência da entrega desses contratos de melhoria ao Departamento de Gestão de Pessoas pode ser apontada como o reflexo de um alto grau de formalização demonstrado pela organização.

Considerações Finais

Mediante as relações encontradas, percebeu-se que apenas as questões relativas à estruturação da área e ao Planejamento de Recursos Humanos apresentam incoerência com o

desenvolvimento de maior flexibilidade estrutural na organização, mas de maneira predominante a gestão de pessoas e o potencial de flexibilidade estrutural se relacionam diretamente.

No transcorrer da análise, foi possível perceber que a Intelbrás passou por uma crise, que coincidiu com um período em que a empresa encontrava-se num estágio de empreendimento, caracterizado por uma estrutura fluida, pela ausência de regras e procedimentos elaborados e por uma considerável vulnerabilidade ao ambiente (SILVA, VIEIRA e DELLAGNELO, 1998). Essa crise foi superada através de uma estruturação de forma institucionalizada, estabelecendo rotinas e processos de formação de estratégias na organização. Neste sentido, observou-se que, atualmente, os dirigentes da empresa têm relacionado formas flexíveis de gestão à uma concepção de desordem e falta de controle. Deste modo, talvez isso justifique o fato de a empresa adotar de um processo de regulação mais intenso, com o intuito de controlar os recursos pertencentes à organização.

Observou-se também que a Intelbrás procura se equiparar a empresas do seu porte, no que diz respeito à forma de gestão, adotando práticas consideradas inovadoras, porém essas práticas não interferem significativamente nas estruturas de poder vigentes, (DELLAGNELO, 2000). Muitos programas de participação desenvolvidos pelo Departamento de Gestão de Pessoas incentivam a manifestação de idéias e de sugestões em torno da solução de problemas identificados, porém foi verificado que um maior grau de autonomia de decisão concentra-se no alto escalão da estrutura.

A empresa busca uma participação efetiva, por meio do envolvimento dos diversos setores da empresa, entretanto a dificuldade encontrada na delegação do poder decisório parece estar comprometendo o desenvolvimento do Programa de Gestão Participativa adotado pela organização. A organização valoriza a integração entre os setores e a troca de informações, porém a baixa descentralização horizontal tende a reduzir a velocidade de reação às mudanças, por parte dos membros pertencentes às unidades departamentais.

O direcionamento da seleção de pessoal àquelas pessoas que apresentam afinidade com a cultura da empresa, parece visar uma maior viabilidade de controle e de regulação sob os seus comportamentos, por meio de uma conformidade com os propósitos da empresa.

A Gestão de Pessoas é uma função gerencial que foi desenvolvida a partir da evolução das áreas denominadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. A expressão “Gestão de Pessoas” apareceu no final do século XX e apresenta semelhanças a outras conceptualizações que vêm se popularizando como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano (GIL, 2001). Muitos estudiosos da área referem-se a essas novas nomenclaturas, com a intenção de expor uma nova concepção em que as pessoas deixam de ser “recursos” e passam a ser parceiros das organizações. Entretanto, percebe-se que, apesar de utilizar essas novas designações em seu dialeto, a área responsável pela gestão das pessoas tende a resgatar antigas formas de atuação, uma vez que são poucos os estudos que apresentam o propósito de construção de teorias sobre a área (CALDAS, LACOMBE, TONELLI, 2002).

Assim como em outras grandes corporações, a gestão de pessoas da Intelbrás foi adquirindo espaço gradativamente e firmando compromisso com o redimensionamento pessoal e com os objetivos gerais da empresa, sendo que com o passar do tempo, a administração de recursos humanos veio agregando valor aos negócios através da sua participação tanto na execução como na elaboração de estratégias. Todavia, em muitos casos, a gestão de pessoas tem se deparado com formas organizacionais rígidas, como os programas de qualidade e a submissão às normas da ISO, o que vem a comprometer a sua entrada num estágio de flexibilização (SILVA, VIEIRA, DELLAGNELO, 1998).

Neste sentido, percebeu-se que a organização se depara com algumas barreiras culturais, para flexibilizar os seus sistemas de planejamento e controle, assim como os seus processos de regulação. Porém, a organização consegue modificar, com uma maior facilidade, a sua forma organizacional básica.

Ante essa análise, verificou-se que as atividades de gestão de pessoas desenvolvidas na Intelbrás, que mostraram um posicionamento intermediário no que se refere às tendências, relacionam-se com o potencial de flexibilidade estrutural, que também apresentou um caráter intermediário.

Referências

1. AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.
2. ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo M. F., OLIVEIRA, Lúcia Maria B. **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. Atlas: São Paulo, 1999.215- p. 215-237.
3. BUTLER, J. E. ; FERRIS, G. R.; NAPIER, N. K. **Strategy and human resources management**. Cincinnati: South-Western, 1991.
4. CALADO, S. M. R. *Feedback* de pares como ferramenta estratégica. In: VIEIRA, Marcelo M. F., OLIVEIRA, Lúcia Maria B. **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. Atlas: São Paulo, 1999.
5. CALDAS, M. P.; LACOMBE, M. J.; TONELLI, B.M.B. Espelho, Espelho Meu: Meta-estudo da Produção Científica em Recursos Humanos nos ENANPADs da Década de 90. [CD-ROM]. ENANPAD, 26. **Anais...** Florianópolis, 2002.
6. CHANLAT, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 1996, v. 36, n. 1, p. 13-20.
7. _____. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. **Organização e Sociedade**, 1994, v.2, n.3, p. 7-34.
8. DAFT, R. L.; LEWIN, A. Y. Where are the theories for the “new” organization formas? an editorial essay. **Organizational Science**, v.4, n.4, p. I-VII, nov., 1993.
9. DELLAGNELO, E. H. L. **Novas formas organizacionais: ruptura com o modelo burocrático?** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.
10. SILVA, C. M.; VIEIRA, M. M. F ; DELLAGNELO, E. H. L. Ciclo de vida e controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. **Organização e sociedade**, v.5, n.11, jan./abr., 1998.
11. DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.
12. FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.
13. FLANNERY, T.P.; HOFRICHTER, D; PLATTEN, P.E. Estratégias e táticas de remuneração dinâmicas. In: **Pessoas, desempenho e salários**. São Paulo: Futura, 1997.
14. FLEURY, M. T; FISCHER, R.M. Relações de Trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 37, n.4, p. 5-15, out./ dez. 1992.

15. GADREY, J. N. (org.). La notion de flexibilité. In: **La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce**. Paris: L'Harmattan, 1991, p. 9-33.
16. GALBRAITH, J. R. Designing the networked organization: leveraging size and competencies. In: MOHRMAN, S. A.; GALBRAITH, J. R. ; LAWLER III, E. E. **Tomorrow's organization: crafting winning capabilities in a dynamic world**. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass Publishers, 1998.
17. _____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
18. HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
19. HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
20. HUBER, G. P.; GLICK, W. H. **Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance**. New York: Oxford University Press, 1995.
21. LACOMBE, Beatriz Maria Braga, TONELLI, Maria José. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de Recursos Humanos. [CD-ROM]. ENANPAD, 24. **Anais...** Florianópolis, 2000.
22. LEITE, M. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: **O mundo do trabalho**. São Paulo: Página Aberta, 1995, p. 563-587.
23. LEWIN, A. Y.; STEPHENS, C. U. Designing postindustrial organizations: combining theory and practice. In: HUBER, G. P.; GLICK, W. H. **Organizational change and redesign**. New York: Oxford University Press, 1995.
24. LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
25. MOHRMAN JR, A. M.; LAWLER, E. E. Administração de recursos humanos: construindo uma parceria estratégica. In: GALBRAITH, J. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: MAKRON Books, 1995.
26. OLIVEIRA, Lúcia Maria B. Está a função de recursos humanos desaparecendo? Novos paradigmas para a administração estratégica de recursos humanos. In: VIEIRA, Marcelo M. F., OLIVEIRA, Lúcia Maria B. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. Atlas: São Paulo, 1999. P239-249.
27. ORSSATTO, R. J. Gestão de recursos humanos e modos de racionalidade: discurso pós-moderno, práticas modernas. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**. Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, 1995, v. 9, p. 77-95.
28. PICCININI, V. C. **O trabalho flexível na indústria calçadista**. II Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho. Águas de Lindóia, 01 a 05 de dezembro de 1996.
29. RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**. v. 25, n. 1, p. 01-17.
30. TOLFO, Suzana da Rosa. **Macrotendências de organização do trabalho e possibilidades de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2000.
31. ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 1998.
32. WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.
33. WOOD, T; PICCARELLI, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1999.

34. VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm**: how to remain competitive. New York: Oxford University Press, 1998.
35. ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.