

ORGANIZAÇÕES HUMANAMENTE SUSTENTÁVEIS: ESTUDO DE CASO EM ORGANIZAÇÕES DE BASE TECNOLÓGICA

Sueli Tercete Matos, M.Sc., stmatos@openlink.com.br

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc., oquelhas@latec.uff.br

Universidade Federal Fluminense (UFF), Mestrado em Sistemas de Gestão

Niterói, RJ, Brasil

RESUMO

Este trabalho analisa as práticas de gestão de pessoas em organizações brasileiras. A estratégia utilizada é a de estudo de caso, com pesquisa exploratória, envolvendo entrevistas semi-estruturadas para identificar valores organizacionais e práticas de gestão de pessoas. Participaram sete empresas de base tecnológica situadas no Pólo Tecnológico de Santa Rita de Sapucaí, Minas Gerais. As reflexões e inferências apontam diretrizes de gestão de pessoas para a sustentabilidade humana nas organizações brasileiras.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas, Estratégia, Organizações sustentáveis.

1. INTRODUÇÃO

O panorama competitivo está se alterando e são necessários novos modelos de competitividade para lidar com os desafios futuros. Essa nova realidade demanda capacidades de organização que possibilite às empresas atenderem melhor a seus clientes e se diferenciarem de seus concorrentes. Para tanto, é preciso criar organizações que possam adicionar valor a investidores, clientes e empregados. (ULRICH, 2000).

As características dos ambientes organizacional e externo (mudanças, avanço tecnológico, competição agressiva do mercado, exigências do consumidor, diversificação, qualidade e preço dos produtos) têm impactado profundamente o ambiente interno, pressionando a organização para a busca de oportunidades, o exercício da criatividade e da inovação tecnológica, a rapidez na tomada de decisão e a otimização de recursos escassos. (LUCENA, 1995).

Ainda segundo Lucena (1995), os representantes do capital terão que acreditar que os trabalhadores, como seres humanos, buscam de alguma forma a realização e que são capazes de se empenhar positivamente no trabalho. Somente baseados nesta crença é que poderão visualizar outros caminhos e implantar alternativas criativas que combinem produtividade com reconhecimento, realização e satisfação.

A importância dos empregados para as organizações é reconhecida por Kotler (2003), para quem os empregados devem vir em primeiro lugar nas estratégias empresariais. Dizer que pessoas constituem o grande diferencial competitivo das organizações já se tornou lugar comum para autores como Legge (1995), Ulrich (2000), Davenport (2001), Lawler (2003) e Demo (2005).

Muito se tem dito com relação à atual era do conhecimento e da informação que se caracteriza, principalmente, pela importância em se atrair, reter e motivar os talentos imprescindíveis ao negócio. Mas, na prática, nem sempre se observa uma postura coerente com esse discurso. (LACOMBE ET AL., 2001)

Griffiths e Petrick (2001), através da proposição de pesquisa no artigo *Corporate Architectures for Sustainability*, apontam arquiteturas específicas que possibilitam incorporar o conhecimento dos empregados nas tomadas de decisão estratégicas afirmando que estas empresas irão mais facilmente demonstrar desempenho organizacional sustentável do que as que não têm este tipo de arquitetura.

De acordo com o cenário apresentado, relativo ao ambiente externo, às organizações e às pessoas, as questões que se impõem são: O que é preciso para conciliar os interesses das empresas e dos empregados? Que práticas de gestão de pessoas e princípios organizacionais podem contribuir para o sucesso e o bem-estar de todos? Será possível alcançar os patamares desejados pelos controladores das empresas e ao mesmo tempo assegurar satisfação pessoal e profissional de seus empregados, ou será utopia querer “agradar a gregos e troianos”?

1.1 DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Matizaram as reflexões aqui expostas, as considerações de Griffiths e Petrick (2001) sobre Arquiteturas Organizacionais Sustentáveis; de Davenport (2001) sobre “Capital Humano: o que é e porque as pessoas investem nele” e o livro “Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional”, que retrata a tese de Doutorado em Psicologia Organizacional na Universidade de Brasília, de Gisela Demo (2005). Este suporte teórico apoiou a construção da abordagem metodológica tanto em sua justificativa e eficácia, quanto em observar suas fragilidades e limitações.

Alguns autores como Arthur (1994), Ichniowski et al. (1997), Huselid (1995), Jackson e Schuler (1997), Patterson, West e Wall (2000a, 2000b) reforçam a compreensão de que trabalho e satisfação pessoal são fatores cuja soma apresenta em seu resultado o sucesso, tanto da empresa quanto dos empregados.

De um lado a produtividade e competitividade num mercado cada dia mais severo; e de outro, o desejo pessoal de bem produzir de cada colaborador, desejo esse instigado pela satisfação nascida do sentimento de dignidade e realização pessoal, não apenas financeira, mas de um comprometimento bi-lateral de lealdade, flexibilidade, justiça, viabilidade econômica, sociabilidade e transparência. Outros estudos também foram relevantes nesta reflexão: Lawler, Mohrman e Ledfor (1995; 1998), Delaney e Huselid (1996), Delery e Doty (1996), Koch e McGrath (1996), Appelbaum et al. (2000) e Guthrie (2001), entre outros. Este elenco de autores, poucos entre tantos que se debruçaram sobre o tema, é suficiente para se perceber que o mesmo é nos dias atuais de contundente importância no meio acadêmico, e por isso, alvo de reflexões constantes.

1.2 DA ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi estruturado em seis capítulos da seguinte forma: Cap. 1 – Introdução – descreve o contexto em que se situa o problema, apresenta os objetivos, geral e específicos, questões levantadas ao longo do estudo, delimitação, justificativa, e relevância do estudo; Cap. 2 – Estratégia de Pesquisa – esclarece sobre a metodologia da pesquisa realizada; população e amostra; instrumentos de medida; coleta, tratamento e análise dos dados; limitações do método; vantagens e desvantagens de um estudo de caso; Cap. 3 – Revisão da Literatura – apresenta considerações sobre o ambiente externo, o ambiente organizacional, as lideranças e a gestão do conhecimento, ressaltando as vinculações desses temas com o estudo apresentado e ainda os conceitos de três autores centrais que em suas pesquisas focalizam aspectos específicos da gestão de pessoas; Cap. 4 – Estudo de Caso: As Práticas de Gestão de Pessoas em Organizações de base tecnológica do Pólo

Tecnológico de Santa Rita de Sapucaí – expõe peculiaridades locais da cidade, de um pólo tecnológico, e o perfil das empresas objeto do Estudo de Caso. Apresenta os questionários aplicados (anexos) e a tabulação das respostas; Cap. 5 – Comparação da Fundamentação Teórica de Práticas de Gestão de Pessoas em Empresas Humanamente Sustentáveis e as Identificadas nas Organizações Brasileiras – as principais vantagens e desvantagens das práticas de gestão de pessoas são apontadas, bem como comparados os princípios e práticas de gestão de pessoas, vistos na literatura e na pesquisa de campo; Cap. 6 – Conclusões e Recomendações de Novas Pesquisas – apresenta as conclusões em relação aos objetivos gerais, específicos, bem como sugestões para estudos futuros.

2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A estratégia pesquisa de campo, apoiada em orientações teóricas, foi definida como norteadora do trabalho, priorizando o estudo de caso – especificamente das empresas do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí (apresentadas posteriormente). Neto (1994), Meredith (1998), Barnes (2001), Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), Eisenhardt (1989) Yin (1994) apóiam tal procedimento, sendo oportuno lembrar que o estudo de caso, especificamente, é baseado em método qualitativo e não quantitativo, o que o coloca mais próximo do campo das reflexões e de novos investimentos e o afasta do campo das generalizações. Não obstante, tal característica mostra-se positiva, visto que cada empresa apresenta uma realidade específica, possibilitando reflexões sobre situações particulares, guardados seus valores, sua cultura organizacional, a natureza de seu negócio, bem como o grau de maturidade de seu desenvolvimento.

O trabalho assim realizado é classificado por Gil (2002) como pesquisa exploratória. Eisenhardt (1989) ajudou a definir o estudo de caso como estratégia principal da pesquisa, fazendo-o seu centro, já que se observou uma realidade recortada em meio a tantas outras. Tecnicamente, foi utilizada a observação passiva, bem como entrevistas com proprietários, chefias e trabalhadores. As entrevistas, por sua vez, já que o método não é quantitativo, e sim qualitativo, primaram por compreender o significado atribuído pelas pessoas envolvidas em situações, eventos ou processos. O objetivo central foi conhecer e comparar a fundamentação teórica com os princípios e práticas de gestão de pessoas, isto é, e conseqüente capacidade das empresas em atrair, reter e motivar empregados, como também a percepção das pessoas com relação às formas de valorização, reconhecimento e recompensas praticadas. Conforme as definições de Gil (2002), o fato de estar a pesquisadora imersa no campo de pesquisa, de certa forma, de se entrincheirar nos nichos de seus objetos de observação, fez desse trabalho uma pesquisa de campo.

A elaboração dos questionários baseou-se nas premissas ditadas por Griffiths e Petrick (2001). Para assegurar a eficácia das entrevistas e tabulação dos dados, alguns cuidados foram tomados, entre eles: elaborar questionário específico para gestores ou gestores e outro para funcionários; buscar heterogeneidade nos perfis dos respondentes, com relação a tempo de casa, escolaridade, experiência geral e específica, lotação, sexo e idade; entrevistas individualizadas; garantia de sigilo; realização de perguntas abertas e indiretas que permitissem entrecruzamento das mesmas, acuidade ao observar, perceber, compactar e tabular respostas. Tomando por base as questões levantadas, e considerando a revisão bibliográfica e o estudo de caso no Pólo Tecnológico de Santa Rita de Sapucaí, buscamos observar de que forma essas questões se evidenciam na prática brasileira, em empresas de base tecnológica no Vale das Telecomunicações.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Como base teórica foram adotadas, principalmente, as concepções de Griffiths e Petrick (2001) sobre Arquiteturas Organizacionais Sustentáveis; de Davenport (2001) sobre “Capital Humano” e de Demo (2005) em “Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional”.

Com base nesses princípios, foi considerada a seguinte estrutura para revisão da literatura: a) o ambiente externo – sob a visão do *Triple Bottom Line* (TBL): economicamente viável, socialmente justo e ambientalmente correto; b) o ambiente organizacional e suas variáveis – que observa as ações tangíveis e intangíveis, notadamente envolvendo as habilidades de administração e liderança; c) as pessoas – como capital humano – na medida em que constituem o principal diferencial competitivo das empresas. A pesquisa foi aprofundada com autores que respaldam conceitos essenciais como o alinhamento das pessoas às estratégias do negócio e às metas organizacionais, bem como a preocupação com o desenvolvimento e a capacitação dos gestores.

3.1 O AMBIENTE EXTERNO E SUA INFLUÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

As principais preocupações mundiais da atualidade incidem sobre os problemas sociais e ambientais resultantes da má distribuição de renda, do excesso de consumo nos países desenvolvidos, da baixa conscientização e conseqüente sensibilização para os assuntos referentes à escassez de materiais não renováveis, entre outros.

A saúde da economia depende da saúde do planeta e de seus habitantes. Deve-se levar em conta que os sistemas econômicos dependem dos sistemas naturais que tornam possível a vida sobre a Terra. É preciso associar aos valores e às ações, a noção de complementaridade entre o capital natural e o capital feito pelo homem.

Não pode haver progresso onde o meio ambiente é negligenciado, poluído, superexplorado e degradado. Torna-se óbvio que as atividades do homem não são sustentáveis em condições ambientais declinantes.

As questões ambientais e sociais, antes vistas como custos, atendimento a conformidades, concessão de licenças de operação ou apenas prevenção de riscos, passaram a ser consideradas como criação de valor ou inovação de incentivos, enfim, vantagem competitiva.

Em virtude da convergência das dimensões econômica, ambiental e social no Planejamento Estratégico (PE) das empresas, uma nova forma de comportamento denominado *Triple Bottom Line* tem emergido. Elkington (1999 apud ABREU, 2001, p.52) concebeu o TBL para ajudar as empresas de petróleo e gás a entrelaçarem os três componentes do desenvolvimento sustentável: prosperidade econômica, justiça social e proteção ao meio ambiente, dentro de suas operações principais e essencialmente fazendo o salto da sustentabilidade teórica para a prática.

Para Alledi e Quelhas (2002) a sustentabilidade prega o uso responsável dos recursos ambientais, sociais e econômico-financeiros com o objetivo de conferir longevidade às atividades das organizações. Eles sugerem que a palavra “respeito” seja a mais adequada para representar o centro do símbolo da sustentabilidade, ou seja, a interseção das suas três dimensões: respeito ao meio ambiente, respeito às pessoas e respeito ao capital.

3.2 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL – SUA EVOLUÇÃO E AS VARIÁVEIS QUE O INFLUENCIAM

Após a Segunda Guerra Mundial, a expansão do comércio levou à internacionalização das organizações, não só em termos de expansão de mercados, mas também da “exportação” de modelos de gestão, tecnologia e estruturas organizacionais. (PONCHIROLI, 2002).

Com a globalização, o mercado deixou de ser regional para se tornar mundial. Reduzir custos e melhorar a qualidade para enfrentar a concorrência tornou-se imperativo.

Com a economia de escala, foi preciso investir em máquinas e contratar mais operários. A supervisão ficou mais complexa, a produtividade e a eficiência passaram a ser fatores relevantes. Com a evolução da tecnologia e das técnicas de gestão, surgiu, na década de

70, a Gestão pela Qualidade Total, com ênfase na melhoria do desempenho e na otimização dos processos. (RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, 2002).

Ulrich et al. (1991) afirmam que paralelamente ao crescimento do movimento em busca da qualidade total, houve uma grande ênfase nos clientes, concluindo que, o que acontece com os empregados dentro da empresa afeta o que acontece com os clientes fora dela.

Na década de 60 do século XX, Theodore Schultz, professor da Universidade de Chicago, publicou os textos que formalizaram a teoria do capital humano e ganhou o Premio Nobel de Economia por seu trabalho pioneiro sobre o tema em 1979. (DEMO, 2005).

Rossi (1980), baseado em Schultz, demonstrou que havia uma grande diferença entre o discurso e a prática, que a valorização dos trabalhadores estava apenas no nível do discurso, resultando na manutenção dos privilégios dos setores dominantes. Apesar disso, já se mudava a forma de olhar para as pessoas.

Hoje, a imagem e reputação de uma empresa representam um patrimônio crítico construído através de ações tangíveis tais como investimento em pessoas, em biodiversidade e em meio ambiente, e também de ações intangíveis como confiança, qualidade, consistência, credibilidade, relacionamento e transparência.

Com o crescimento do mercado, tanto para clientes quanto para empregados, tornando escassos os bons profissionais, o maior compromisso gerencial se concentra hoje em criar uma cultura organizacional que possa atrair, reter e motivar os talentos imprescindíveis ao negócio. Além disso, também é fundamental garantir o comprometimento e a lealdade com a empresa para não correr o risco de perdê-los para os concorrentes. E, para que exista uma organização, é preciso que haja objetivos comuns, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações interpessoais. Nada acontece numa organização até que as pessoas tomem decisões e ajam em seu nome.

Tomando por base esses elementos, torna-se importante tocar, ainda que sutilmente, na questão da capacitação para o conhecimento. Nonaka et al. (2001) alertam para o fato de que os gestores devem promover um ambiente que propicie a criação do conhecimento, caso contrário a empresa corre o risco de perder conhecimento se o mesmo ficar restrito apenas a alguns empregados. O desafio é lidar com essa tarefa de forma consistente e sistêmica, buscando identificar o conjunto de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação do conhecimento. Strassman (2000) entende que parte do conhecimento de que as empresas necessitam está em forma tácita em seus colaboradores (cerca de 25%). Para Marcos Cavalcanti, esses 25% são responsáveis por mais de 60% do valor criado pelos diferentes tipos de conhecimentos, ou seja, gerenciar esse conhecimento tácito é essencial. Assim tanto importa o aprendizado do trabalhador, quanto aprender a armazenar, gerenciar e disseminar esse conhecimento. É fundamental gerir o intangível, aprender a ver aqueles de difícil transmissão e comunicação, baseados na experiência e na arte de “saber fazer”.

3.3 AS PESSOAS – CAPITAL HUMANO

Valorização do ser humano, como diretriz, princípios e valores numa empresa, é expressão comumente encontrada nos manuais, cartazes, documentos organizacionais, porém a coerência entre discurso e prática tem sido amplamente questionada. (LACOMBE, 2005; LUCENA, 1995).

Pfeffer e O’Reilly III (2001), em seu artigo *Hidden Value*, estudaram o que chamaram de valor oculto das organizações, as pessoas, e mostraram, através de pesquisas em organizações consideradas bem-sucedidas de diversos ramos de negócios, que aquelas que implantaram práticas de Recursos Humanos no intuito de valorizar seus empregados obtiveram incremento significativo em vendas, diminuição na rotatividade de pessoal e aumento no índice de sobrevivência. (DEMO, 2005).

Davenport (2001) introduz a metáfora do trabalhador-investidor que vê o empregado, não como capital humano, mas como proprietário e investidor de capital humano, capaz de dispor de destrezas e habilidades.

Na visão de Ulrich et al. (1991) o capital humano é definido como a habilidade dos profissionais multiplicada pelo seu comprometimento. Para Rodriguez y Rodriguez (2002) é todo aquele relacionado à capacidade, ao conhecimento, à habilidade e às experiências individuais dos empregados e gerentes, incluídos também a criatividade e a inovação organizacional.

Para fundamentar a base de estudos de gestão de pessoas, destacam-se os enfoques de três autores cujos conceitos corroboram a tese espelhada no estudo de caso e pesquisa de campo, desenvolvidos neste trabalho.

O **professor Griffiths**, da *University of Queensland*, é autor de várias obras, e aponta como desafio alcançar um bem sucedido gerenciamento dos recursos humanos em tempos de crescentes índices de *turnover* e queda da lealdade. As emergentes exigências para que as empresas assumam papel relevante nas relações comunitárias, de responsabilidade social e ambiental têm contribuído para um aumento dos níveis de stress no mundo organizacional.

Para Griffiths, em seu artigo com Petrick (2001) o que caracteriza as organizações humanamente sustentáveis é a possibilidade de gerar estruturas que contribuam para a satisfação, crescimento e desenvolvimento das pessoas, em consonância com o lucro e a produtividade do negócio.

O artigo relaciona as condições, ecológicas e humanas, que caracterizam as organizações sustentáveis. No que se refere aos aspectos ligados à Gestão de Pessoas são três os requisitos básicos, a saber:

- Conseguir satisfação, crescimento e desenvolvimento dos empregados, com lucratividade e produtividade;
- Aumentar o comprometimento dos empregados, dando maior grau de autonomia e participação nas tomadas de decisão, bem como vinculando o trabalho individual dos empregados ao propósito central das organizações;
- Aplicar um sistema organizacional integrado que reconheça e recompense as ações dos empregados que agregam valor ao negócio.

Thomas Davenport considera os trabalhadores como agentes independentes e, portanto donos do capital humano, logo a idéia de “trabalhador-investidor” sugere que as empresas só poderão conquistar sua lealdade retribuindo valor com valor. Assim, donos de seu capital, Davenport entende que esses trabalhadores aplicarão seu capital onde puderem obter maior retorno. Através dessa metáfora, seu objetivo principal é disseminar idéias práticas sobre gerenciamento de pessoas, apontando maneiras como empresas e indivíduos poderão prosperar ao mudar a definição de seus relacionamentos. A temática de seu trabalho aponta para uma perspectiva de mão-dupla na relação empregado versus empregador, concluindo que os primeiros produzem maior valor para as empresas na medida em que essas geram maior valor para os mesmos. Várias são as abordagens usadas pelo autor que vêm corroborar o tripé da “sustentabilidade humana” apontado por Griffiths e Petrick (2001), quais sejam: satisfação, crescimento e desenvolvimento; autonomia, reconhecimento e recompensas.

Davenport (2001) ressalta dois pilares do investimento individual eficaz, o envolvimento no trabalho e o comprometimento organizacional, discutindo como as organizações poderão vincular as exigências do sucesso nos negócios com o gerenciamento do capital humano.

Todo este conjunto de elementos poderá tornar uma atividade mais interessante ou um local de trabalho mais aconchegante, mas a grande questão é: que fatores obtêm aquela pequena parcela extra de empenho que eleva o investimento do trabalhador?

Ratificando os elementos-chave da pesquisa especificamente focada sobre o que é necessário para levar as pessoas a investirem capital humano, sem restrições, emergem quatro categorias de fatores, detalhadas na Figura abaixo que são denominados por Davenport de Retorno do Investimento do Capital Humano (RICH): satisfação intrínseca com o trabalho; oportunidade de crescimento; reconhecimento por realizações; recompensas financeiras.

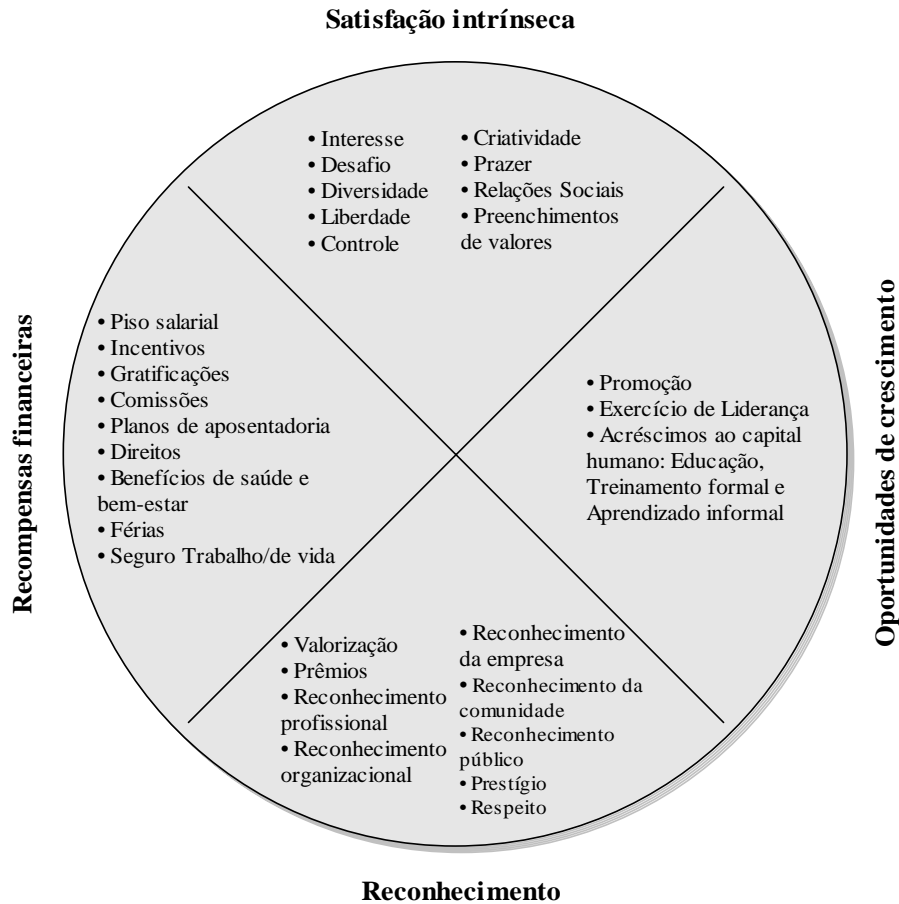


Figura 1 – Os retornos sobre investimento dividem-se em quatro categorias

Fonte: Davenport (2001, p.48)

Davenport analisa cuidadosamente cada elemento destes, e cita ainda as investigações de Decotiis e Summers (1987) como uma das melhores pesquisas sobre a relação entre comprometimento e desempenho. Na pesquisa eles verificaram que o comprometimento apresenta forte correlação positiva com a motivação individual e que se correlaciona negativamente com o desejo de sair da organização e com a rotatividade. Porém, apesar de serem componentes importantes, o que energiza, efetivamente, todo o sistema é o retorno do investimento do capital humano.

Davenport destaca ainda quatro competências básicas da administração de capital humano que possibilitarão às organizações conduzir sua trajetória, com base no tratamento do capital humano, para uma vantagem competitiva: a) contratar pessoas qualificadas – investidores de capital humano; b) apoiar o investimento – equilíbrio entre organização e trabalhador (direitos e deveres); c) aperfeiçoar – preparando o caminho para altos investimentos – competência, autonomia e reforço; d) reter – mantendo na empresa os investidores de capital humano. Ressalta também características que o gestor precisa apresentar, entre elas, estar preparado para atrair, reter e motivar o capital humano através de diversas ações específicas, como definir estratégias, construir elos de confiança, criar um

ambiente de trabalho rico em oportunidades formais, fomentar reconhecimento, incentivar autonomia, circular informações, entre outras.

Enfim, é importante buscar-se um acordo equilibrado dos interesses entre indivíduo e organização, assegurando o envolvimento no trabalho e o comprometimento com a empresa através de uma ampla rede de relacionamentos que propicie a contínua aprendizagem e o fortalecimento de elos emocionais e sociais duradouros. Tal concepção irá garantir, não só a retenção dos talentos imprescindíveis, como também a disponibilização de toda sua competência e empenho para o sucesso do negócio.

Gisela Demo reúne autores como Lawler, Pfeffer e Kotler que afirmam que os empregados devem vir em primeiro lugar nas estratégias e devem ser respeitados e valorizados já que constituem o grande diferencial competitivo em relação à concorrência.

Dentre as práticas de gestão de pessoas mais apontadas pelos autores citados por Demo (2005), pode-se enumerar o envolvimento (comunicação, participação, reconhecimento, e relacionamento); treinamento e desenvolvimento; condições de trabalho (benefícios, segurança e saúde, tecnologia) e recompensas (remuneração, incentivo, plano de carreira) para melhorar a satisfação, a motivação e os níveis de desempenho dos empregados.

Por fim, Demo observou que, resumindo as visões dos autores apresentados, as pessoas assumiram papel estratégico e relevante nas organizações, e em sua gestão, devidamente suportada por teorias coesas e consistentes que apontam a importância da atuação das áreas de Recursos Humanos alinhadas ao Planejamento Estratégico. Para tanto, Recursos Humanos, não deve ter papel tradicional de suporte, mas sim constituir competência essencial no alcance dos objetivos e resultados organizacionais e individuais contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das pessoas que aplicarão seus talentos e potenciais em prol do sucesso da organização.

Finalmente, sobre a revisão da literatura, no que tange ao ambiente organizacional, as constantes mudanças do mundo globalizado exigem que as empresas imprimam uma cultura que privilegie rapidez e flexibilidade, facilitando dessa forma sua capacidade de se adaptar ao mercado e aos seus principais clientes. Hoje, a marca, a imagem e os talentos são valiosos, logo, gerir o intangível é tão crítico quanto administrar o tangível. Gerir as empresas dessa forma exige das lideranças a habilidade de reunir pessoas e desenvolver relacionamentos, dando sentido ao trabalho, criando um significado para a empresa e um propósito com o qual os empregados se identifiquem e do qual se orgulhem.

Na acirrada competição do dia-a-dia, é preciso criar um diferencial que se traduza numa vantagem competitiva para a organização, difícil de ser copiada pelos concorrentes. Este diferencial se baseia no intangível, que inclui criatividade, inovação, ousadia, empreendedorismo, sendo para tanto necessário atrair, reter e motivar os talentos imprescindíveis ao negócio. Talentos são aquelas pessoas que as organizações não podem perder, por dois motivos: primeiro porque eles detêm conhecimentos quase insubstituíveis e segundo porque a concorrência pode contratá-los e com eles, levar todo o conhecimento essencial ao negócio (DAVENPORT, 2001 e LUCENA, 1995). Portanto, conclui-se que a grande busca das organizações é por lealdade, envolvimento e comprometimento dos empregados para garantir seu sucesso.

Visando corroborar teoria e prática, optou-se por realizar um trabalho de pesquisa empírico, em organizações de base tecnológica.

4. ESTUDO DE CASO: AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DO PÓLO TECNOLÓGICO DE SANTA RITA DE SAPUCAÍ

O Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí caracteriza-se como um arranjo produtivo de base eletro-eletrônica, com significativo número de empresas de telecomunicações.

4.1 CARACTERÍSTICAS DO PÓLO TECNOLÓGICO

O desenvolvimento local, econômico e social do município de Santa Rita do Sapucaí, a partir da década de 80, foi promovido na maior parte pela criação de seu Pólo Tecnológico. Ali, as instituições acadêmicas associaram-se, espontaneamente, ao poder público local, para promover o desenvolvimento econômico e social local. O mecanismo utilizado foi apoiar a criação, pela Prefeitura Municipal, de um pólo de tecnologia constituído de médias, pequenas e microempresas de base tecnológica. Vários profissionais optaram pela criação de suas próprias empresas, pequenas todas elas e até rudimentares em muitos casos, para atuar em prestação de serviços nas áreas de eletrônica, telecomunicações e informática.

Esses empreendimentos embrionários, tanto de ex-alunos quanto de alunos do INATEL, principalmente, e da ETE, eram muito pouco conhecidos pelas escolas. As idéias nasciam das conversas entre estudantes, das aulas nas escolas, da curiosidade individual, da convivência nas repúblicas e, claro, da necessidade de criar um caminho alternativo ao do emprego formal, num contexto de crise de mercado de trabalho. Fomentava-se assim um ambiente acadêmico favorável ao denominado espírito empreendedor e traçava-se um círculo virtuoso interessante: o desafio da criação e do desenvolvimento de um produto estimulava o ambiente acadêmico que gerava novos desafios de empreendimentos. (SOUZA, 2000).

De acordo com as configurações dos pólos tecnológicos brasileiros, apontadas por Medeiros et al. (1992 apud SOUZA, 2000, p.54) e Medeiros (1996 apud SOUZA, 2000, p.54), Santa Rita do Sapucaí (MG) se caracteriza como um Pólo Tecnológico com Estrutura Informal, constituído por:

- Empresas e instituições de ensino e pesquisa dispersas pela cidade;
- Ações sistematizadas e projetos comuns para interação empresas-escola;
- Eventual existência de incubadoras de empresas nascentes;
- Ausência de estrutura organizacional formal.

4.2 CARACTERÍSTICAS DA CIDADE

Santa Rita do Sapucaí, uma pequena cidade do sul montanhoso do Estado de Minas Gerais no sudeste brasileiro, com uma população em torno de 35.000 habitantes e cerca de 350 quilômetros quadrados de área, é hoje uma cidade de expressão nacional pela projeção de suas escolas, indústrias e agro-pecuária.

Situado numa região onde se alternam montanhas e várzeas, o município desenvolveu sua economia nas atividades agropecuárias, com destaque para a produção de café e leite. Essa micro-região do Médio Sapucaí, bastante desenvolvida e com considerável equilíbrio social, estando desde a época agropecuária sob o domínio da aristocracia rural, desenvolveu, a partir dos anos 50, um processo de industrialização ativo e diversificado, conduzido inicialmente pelas cidades vizinhas de Varginha, Pouso Alegre, Poços de Caldas e Itajubá. Este processo de industrialização caracterizou-se pelo fato de a região ser um centro de produção e difusão de conhecimentos tecnológicos: engenharia elétrica, mecânica e de produção em Itajubá, engenharia de mineração em Poços de Caldas, engenharia eletrônica e de telecomunicações em Santa Rita do Sapucaí.

4.3 CARACTERÍSTICAS DA BASE EDUCACIONAL DA CIDADE

Desde sua fundação, as famílias que habitavam Santa Rita não descuidaram dos aspectos educacionais, culturais e sociais da região. Assim, o lugar conta com pelo menos três instituições acadêmicas de destaque: a Escola Técnica de Eletrônica Francisco Moreira da Costa (ETE), fundada em 1959, com o primeiro curso Técnico de Eletrônica – nível médio do Brasil; o Instituto Nacional de Telecomunicações de Santa Rita do Sapucaí

(INATEL), fundado em 1965, com a Faculdade de Engenharia Elétrica, na modalidade Eletrônica e especializada em Telecomunicações; e a Faculdade de Administração e Informática (FAI), criada em 1971 com o curso de Administração de Empresas que a partir de 1978, transformou-se em Curso Superior de Tecnologia em Processamento de Dados e em 1997 no Bacharelado em Ciência da Computação. (SOUZA, 2000).

Tal sistema educacional, com suas características comunitárias, humanísticas e de forte aproximação com o setor empresarial, tornou-se o vetor decisivo do processo de industrialização de Santa Rita do Sapucaí, no final da década de 70. Kallás (1991 apud SOUZA, 2000, p.20) assim descreve o germe desse processo:

A visão estratégica dessas instituições de ensino contemplava para a cidade nada mais do que a proposta de consolidá-la como um pólo de formação de Recursos Humanos capaz de acompanhar as transformações que o avanço tecnológico ia impondo ao mercado de trabalho. Sucede que a retração dos investimentos governamentais no setor das telecomunicações, no final dos anos 70, fez também retrair o mercado de trabalho para profissionais formados em Santa Rita do Sapucaí. A opção que se oferecera então para muitos desses jovens era a de enfrentar a crise e o desemprego nas grandes cidades ou permanecer ali mesmo, atuando no magistério ou desenvolvendo alguma atividade profissional de caráter esporádico, na expectativa de melhores oportunidades. Até por uma questão de segurança, boa parte optou pela permanência na cidade e partiu para a realização de projetos associativos, nas suas áreas de especialização.

Começou dessa forma o processo de industrialização de Santa Rita do Sapucaí que enveredou pelo caminho da criação de um pólo de tecnologia. Santa Rita caracteriza-se com um pólo industrial atípico onde a educação atuou como fator de desenvolvimento social e econômico e não ao contrário, como acontece na maioria dos pólos.

4.4 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

O Quadro 1 relaciona as empresas por tamanho e especificação do negócio.

CÓD.	EMPRESAS	TOTAL EMPREG.	NEGÓCIO
A	PHIHONG	2200	Produzir equipamentos de fontes de alimentação
B	LINEAR	250	Transportar e distribuir sinais de TV (TV Digital)
C	LEUCOTRON	143	Fornecer equipamentos de telefonia (PABX digitais, terminais, softwares, callcenter)
D	JFL	91	Produzir equipamentos para segurança eletrônica residencial
E	NITRIX	55	Desenvolver e produzir equipamentos de alta tecnologia em CFTV
F	STRACTA	45	Fornecer soluções tecnológicas corporativas e de consumo., nas áreas de segurança, dados, comunicações e entretenimento
G	TECLAR	37	Produzir produtos para TV e rádio (transmissores de baixa potência em UHF e VHF e de microondas para operação móvel e fixa)

Quadro 1 – Empresas pesquisadas

Segundo relato coletado na tese de doutorado de José Geraldo de Souza:

Santa Rita se caracteriza como um Pólo Científico Tecnológico que é formado por uma Estrutura de Ensino, Pesquisa e Desenvolvimento e uma

Estrutura de Produção que incorpora de forma sistemática o conhecimento gerado na primeira, nos seus produtos e pesquisas. A Universidade é uma instância crítica do sistema de produção. Um pólo tecnológico ou é muito bom ou não sobrevive. Ele contribui de maneira significativa para a sustentação tecnológica e para transformação social pois inova na relação capital e trabalho, uma vez que a população periférica agrária, absorvida pela indústria, mudou seu perfil, mudando conseqüentemente seu comportamento de consumo, sua busca por desenvolvimento, caracterizada pelas filas nos cursos de qualificação, e por inclusão digital.

Na opinião do Professor Kallás, em Santa Rita do Sapucaí as empresas nasceram dentro das escolas e têm com elas uma relação orgânica, uterina, quase umbilical. Muitas foram frutos da incubação de empresas na universidade e por isso é recíproco o desejo de sucesso de ambas. Outras empresas também foram formadas a partir da segmentação de uma área específica de uma empresa já constituída, e receberam todo o apoio desta, em alguns casos inclusive participação acionária, passando a ser sua fornecedora. Tudo isso resulta na geração de uma enorme cumplicidade.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os diálogos foram estabelecidos entre a pesquisadora e membros da comunidade, além dos empregados e gestores das organizações. Tal fato permitiu percepção sistêmica e inter-relacionada, por parte da pesquisadora, sobre as empresas do Pólo e suas práticas de gestão de pessoas, bem como possibilitou melhor entendimento do relacionamento entre as organizações e as pessoas que sofrem o impacto de seus processos produtivos.

O objetivo central proposto foi conhecer as práticas de gestão de pessoas nas organizações estudadas e compará-las com as características de organizações humanamente sustentáveis, conforme explicitado por Griffiths e Petrick (2001).

4.6 ELABORAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Para orientar a pesquisa e viabilizar a análise dos dados foram preparados questionários distintos, para gestores e trabalhadores (Apêndice A). Cada questionário apresentava oito perguntas, havendo desdobramentos de algumas com o intuito de melhor explorar o entendimento das respostas dadas.

As entrevistas foram individualizadas e foi garantido sigilo aos respondentes. O significativo tempo de experiência da pesquisadora na área de Recursos Humanos contribuiu através de sua percepção, observação e intuição para a eficácia da condução das entrevistas e conseqüente enriquecimento dos resultados.

4.7 TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS GESTORES

O questionário navega de uma visão macro para micro, enfocando temas como: Planejamento Estratégico, Cultura Organizacional, Clima e Políticas de Recursos Humanos.

A maioria das empresas define prioridades, metas e objetivos com base em seu Plano Orçamentário de Ações (POA), tendo o mercado e seus principais clientes como elementos norteadores de seus direcionamentos. Das sete empresas, apenas três afirmaram ter planejamento estratégico estruturado de maneira formal.

Com relação aos valores e crenças mais apontados, percebe-se que há uma forte consciência dos gestores de que para atender bem ao mercado é fundamental possuir colaboradores motivados. Para tanto, é necessário, como disse um dos gestores, “uma vida decente”, entendida pela maioria como pagamento de um bom salário, participação nos lucros e resultados (PLR) e tratamento personalizado, respeitando-se as individualidades.

Ética é um valor forte, reforçando a imagem das empresas e garantindo a lealdade dos empregados. Cabe ressaltar que um dos valores citados como preponderante por uma das empresas é “não prometer o que não se pode cumprir”.

Várias empresas apontaram como seu ponto forte ou diferencial competitivo a rapidez, flexibilidade e facilidade de desenvolver produtos customizados para atender seus principais clientes. Com isso, podem contar com o que Davenport (2001) chamou de alavanca de bens intangíveis, traduzida pela força do relacionamento entre clientes e fornecedores. Essa fidelização garante melhoria nos resultados empresariais com conseqüentes recompensas ao corpo funcional.

As atitudes tomadas pela alta direção frente aos problemas diários na administração do negócio apontam, de maneira informal, as práticas gerenciais de Recursos Humanos. Tal postura, pautada nos princípios, valores e crenças dos principais gestores, acaba por definir as políticas de recursos humanos vigentes em cada organização que vão se aperfeiçoando, por tentativa e erro, de acordo com as vivências e experiências de cada um.

Um dos maiores problemas comentados pelos gestores, a respeito dos relacionamentos que afetam os resultados, refere-se a traços culturais típicos das origens do povo local. As pessoas aceitam serem punidas ou repreendidas para não apontar erros dos outros. Este corporativismo tem seu lado positivo caracterizado por um forte espírito de equipe, porém é negativo, na medida em que essas omissões podem gerar prejuízos para a empresa, para quem erra e quem omite.

Pelo que se pode perceber, por comentários feitos por outros representantes da comunidade, o sucesso das empresas é fortemente atribuído às características empreendedoras de algumas lideranças. Todas as empresas afirmaram estar satisfeitas com o retorno sobre o investimento.

4.8 TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS DOS TRABALHADORES

O questionário abrangia desde a visão mais ampla de organização, como clima, valores e políticas até o sentimento de cada trabalhador em relação a esses aspectos.

Com relação à oportunidade de crescimento ou encarreiramento, a maioria relata experiências de aproveitamento interno dos talentos e potenciais, bem como o direcionamento para tarefas de acordo com o perfil de cada um. Cabe ressaltar que, foi quase unânime, entre as pessoas entrevistadas, afirmar gostar do que fazem o que pôde ser corroborado pelas respostas à pergunta “como recomendaria a empresa para outra pessoa?” e pela frase apontada pelos entrevistados para “descrever como ele se sentia na empresa ou em relação a ela”.

Em resposta a esta última questão, surgiram expressões fortes como se sentir “dono” da empresa ou afirmar ser o “coração” da empresa, na medida em que se orgulhavam quando esta alcançava seus ganhos e crescia, ou sofriam quando um bom negócio não era concretizado.

Cabe ressaltar que a população entrevistada, embora a maioria muito jovem, característica marcante em todas as empresas, atribuiu menor grau ao item “investimento em desenvolvimento”, ao classificar os aspectos a motivacionais que foram hierarquizados. Ao que tudo indica, esta classificação deveu-se a interpretação pessoal dos respondentes com relação ao desenvolvimento profissional visto que eles entendem que este aspecto não é exclusivo de iniciativa da empresa. Tal fato denota uma postura bastante profissional, considerando-se ser comum encontrar-se no mercado trabalhadores que ainda atribuem a responsabilidade de seu crescimento profissional exclusivamente às empresas, adotando uma posição acomodada em relação ao seu auto-desenvolvimento.

O ambiente, de trabalho apresentou-se como um fator primordial para a satisfação dos trabalhadores. Para esta pesquisa foram considerados como “ambiente” aspectos relacionados à chefia, colegas e políticas de recursos humanos. Os trabalhadores não só foram unânimes em afirmar que estavam satisfeitos com o ambiente de trabalho no qual atuavam como também ser este um dos principais motivos que os mantinham na empresa.

5. COMPARAÇÃO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DE PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS HUMANAMENTE SUSTENTÁVEIS E AS IDENTIFICADAS NAS ORGANIZAÇÕES PESQUISADAS

Para facilitar a visualização elaboraram-se quadros (Quadro 2 e Quadro 3) comparativos entre a base teórica consultada (literatura) e os aspectos concluídos na pesquisa de campo:

PRINCÍPIOS DE GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES HUMANAMENTE SUSTENTÁVEIS		
AUTOR	LITERATURA	OBSERVADOS
Griffiths e Petrick (2001)	Ter arquitetura específica que permita responder rapidamente às oportunidades e ameaças de sustentabilidade e que possibilite a incorporação do conhecimento dos empregados nas tomadas de decisões estratégicas.	As respostas dos gestores às perguntas 1 e 4 permitem inferir que as empresas têm velocidade no atendimento às demandas de mercado devido ao seu tamanho, mas não priorizam a gestão do conhecimento como um todo, à exceção da parte tecnológica./técnica.
Thomas Davenport (2001)	Mão-dupla na geração de valor da relação empregado x empregador. Pessoas vistas como bem de valor a ser desenvolvido. Comprometimento com a organização e envolvimento com a atividade.	As respostas dos gestores às perguntas 3 e 4 permitem inferir que as empresas envolvem os empregados nas definições de metas, o que é corroborado pela resposta dos empregados à pergunta 5 que confirma a percepção dos mesmos com relação ao alinhamento dos objetivos empresariais e pessoais.
GISELA DEMO (2005)	LAWLER – RESPEITO E VALORIZAÇÃO DO SER HUMANO. PFEFFER – CAPACIDADE, CONHECIMENTO E COMPROMETIMENTO DOS EMPREGADOS É O GRANDE DIFERENCIAL COMPETITIVO EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA. KOTLER – OS EMPREGADOS DEVEM VIR EM PRIMEIRO LUGAR NAS ESTRATÉGIAS, SENTINDO-SE PARTE DE UMA ORGANIZAÇÃO ONDE VALE A PENA EXECUTAR FUNÇÕES QUE CONTRIBUAM PARA OS RESULTADOS.	OS GESTORES APONTAM A VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS COMO IMPORTANTE PRINCÍPIO ORGANIZACIONAL NA RESPOSTA ÀS PERGUNTAS 1 E 2 QUE TAMBÉM ABORDAM OS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS. FOI POSSÍVEL PERCEBER QUE OS TRABALHADORES GOSTAM DO QUE FAZEM E SENTEM ORGULHO DA EMPRESA EM QUE TRABALHAM.

Quadro 2 – Comparação entre princípios de gestão apontados na literatura e observados no estudo de caso

PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS		
AUTOR	LITERATURA	OBSERVADAS
Griffiths e Petrick (2001)	<p>Equilibrar satisfação, crescimento e desenvolvimento com lucratividade e produtividade.</p> <p>Aumentar o comprometimento dando maior grau de autonomia nas tomadas de decisão.</p> <p>Vincular objetivos pessoais aos organizacionais.</p> <p>Reconhecer e recompensar ações dos empregados.</p> <p>Gerenciar <i>turnovers</i> altos e queda da lealdade.</p>	<p>O alinhamento das metas pessoais e organizacionais bem como as práticas de reconhecimento e recompensa podem ser corroboradas nas respostas dos gestores as perguntas 3 e 8, cruzadas com as respostas dos empregados às perguntas 4 e 5.</p> <p>Autonomia e participação nas tomadas de decisão não se evidencia na prática possivelmente devido ao tamanho e porte das empresas.</p> <p>Apenas uma empresa tem problemas de <i>turnover</i>, (a maior delas que recentemente foi comprada por uma multinacional) as demais contam com alto grau de lealdade à empresa., conforme corroborado pelas respostas dos trabalhadores a pergunta 7.</p>
Thomas Davenport (2001)	<p>Contratar pessoas qualificadas.</p> <p>Apoiar o investimento do capital humano, criando cenário e elementos que o influenciam.</p> <p>Aperfeiçoar – preparando o caminho com competência, autonomia e reforço.</p> <p>Reter os investidores de capital humano.</p> <p>Dar recompensa financeira e reconhecimento por realizações.</p>	<p>No que se refere às Políticas de Recursos Humanos, as respostas dos gestores denotam formas de atrair, reter e motivar pautadas na valorização do capital humano. Cinco empresas (62%) apontam competências emocionais como motivo de demissão na pergunta 5, enquanto as demais demitem quando o desempenho é abaixo do esperado.</p> <p>As respostas dos gestores a pergunta 8 demonstraram significativa preocupação com ações de reconhecimento e recompensa.</p> <p>Não se observou cultura de preparo das pessoas em relação a funções mais estratégicas/gerenciais, já que a ênfase é dada nas áreas técnica e operacional. Com relação aos aspectos de autonomia e reforço, denota-se um hiato da teoria com a prática pois a tomada de decisão fica centralizada nos principais gestores, característica comum às empresas de menor porte.</p>
GISELA DEMO (2005)	<p>ENVOLVIMENTO (COMUNICAÇÃO, PARTICIPAÇÃO, RELACIONAMENTO E RECONHECIMENTO)</p> <p>TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</p> <p>CONDIÇÕES DE TRABALHO (BENEFÍCIOS, SEGURANÇA E SAÚDE, TECNOLOGIA)</p> <p>RECOMPENSAS (REMUNERAÇÃO, INCENTIVO, PLANO DE CARREIRA – PARA MELHORAR SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E NÍVEIS DE DESEMPENHO)</p>	<p>DESTACA-SE NAS EMPRESAS PESQUISADAS A PREOCUPAÇÃO COM O AMBIENTE DE TRABALHO, ENVOLVIMENTO, RELACIONAMENTO, RECONHECIMENTO E TECNOLOGIA.</p> <p>AS EMPRESAS APROVEITAM OS TALENTOS INTERNOS, MAS NÃO OFERECEM GRANDES PERSPECTIVAS DE ENCARREIRAMENTO, DEVIDO AO SEU TAMANHO.</p> <p>OS SALÁRIOS SE SITUAM NA MÉDIA DE MERCADO, ALGUMAS TÊM PLANO DE BENEFÍCIOS E DUAS PAGAM PLR.</p>

Quadro 3 – Comparação entre práticas de gestão de pessoas apontadas na literatura e as observadas no estudo de caso

Como se pode observar nos quadros comparativos, as empresas pesquisadas apresentam significativos aspectos consoantes com as observações dos autores estudados.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES DE NOVAS PESQUISAS

Constatou-se que existe coerência entre as respostas dos gestores com a dos trabalhadores e mesmo de cada participante entre si, cabendo ressaltar que a maioria das empresas é vista, pelos trabalhadores, como um bom lugar para se trabalhar.

Como consequência, observa-se que o sucesso das empresas contribui para que elas garantam um bom ambiente de trabalho, conseguindo lealdade, envolvimento e comprometimento dos trabalhadores com os objetivos empresariais, bem como o orgulho da empresa em que trabalham, pois se sentem parte de um “time de vencedores”.

Os princípios, valores e crenças organizacionais assim como as vantagens competitivas apontadas pelos gestores reconhecem a valorização das pessoas. Enquanto duas empresas já praticam o pagamento de participação nos lucros (PLR), as demais demonstram interesse e estão se preparando para implantar esta prática.

Com a predominância do foco da empresa nos aspectos técnicos e devido ao porte das empresas, os aspectos de gestão deixam a desejar, na medida em que as soluções e tomadas decisão ficam a cargo somente dos “donos” da empresa e do corpo diretivo.

Cabe ressaltar que um dos principais fatores que faz com que os empregados se sintam valorizados é a proximidade e acesso aos donos das empresas, tomadores de decisão. A cultura organizacional, que prima pela manutenção de um bom ambiente de trabalho, também é motivo de satisfação.

Por outro lado, o pequeno tamanho das empresas não permite que haja um significativo planejamento de carreira, com base numa hierarquia de cargos, embora seja reconhecido o aproveitamento interno das pessoas que apresentam bom desempenho.

Ao afirmar uma constante preocupação em atender os clientes adaptando-se com rapidez às suas necessidades, os gestores das empresas pesquisadas demonstram gerir as mesmas em sintonia com os pressupostos básicos exigidos por um sistema globalizado e um mercado com mudanças intensas e constantes. Segundo os gestores, este diferencial competitivo garante a fidelização de seus principais clientes e conseqüentemente melhor produtividade e lucratividade da empresa.

Contudo, ainda é pequena a conscientização das lideranças locais quanto aos conceitos de sustentabilidade nos negócios.

Observou-se que os empregados se dizem atendidos em sua “busca por desafios”, item que ficou em primeiro lugar na hierarquia dos fatores motivacionais mensurados no estudo de caso. Pode-se inferir que isto é conseguido devido à necessidade constante de se adaptar rapidamente às demandas de mercado, exigindo que os trabalhadores se mantenham atualizados e buscando melhoria contínua.

Pode-se verificar através da fundamentação teórica e pesquisa de campo, que existe grande interesse pelo tema, não só nos meios acadêmicos, comprovado pelo grande número de obras publicadas e pesquisas desenvolvidas a respeito. Da mesma forma, no mundo organizacional, as empresas estão cada vez mais conscientes da importância da valorização de seus recursos humanos e com o reconhecimento das pessoas como efetivo diferencial competitivo.

Entretanto, a aplicação dessas conclusões é limitada, visto que correspondem à observação e estudo de empresas particularmente agrupadas em um pólo tecnológico. Isto acontece por se tratar de um estudo de caso, tendo, portanto, valor qualitativo não generalizante em suas observações.

Um estudo de caso, com empresas de uma região específica do país, portanto guarda peculiaridades próprias de localização, porte e natureza de atuação, o que dificulta universalizar seus resultados e conclusões. Recomenda-se, portanto, que estudos

semelhantes sejam aplicados em grupos de empresas com localização, atuação e portes diferentes para que se possam comparar resultados e extrair novas conclusões.

Como a observação concentrou-se nas práticas de gestão de pessoas de uma forma geral, sem análise de documentação interna, recomenda-se aprofundar estudos sobre Políticas, Programas ou Subsistemas de Recursos Humanos utilizados pelas empresas, observando sua influência nos resultados, tanto para as pessoas quanto para as organizações. Destacam-se, a título de sugestão, os programas de remuneração, avaliação de desempenho ou competências, treinamento e desenvolvimento de pessoal e gerencial.

Estudos quantitativos são recomendados, como alguns já apontados nesse trabalho, que evidenciem a contribuição dos Recursos Humanos para os resultados organizacionais e para a busca incessante do equilíbrio entre a satisfação pessoal e profissional das pessoas com a lucratividade e perenidade das empresas.

7. REFERÊNCIAS

ABREU, Mônica Cavalcanti Sá. **Modelo de Avaliação da Estratégia Ambiental**: uma ferramenta para a tomada de decisão. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), SC, 2001.

ALBRECHT, Karl. Um modelo de inteligência organizacional. **HSM Management**. n.44, vol.3, p.30-34, maio-jun 2004.

_____; ZEMKE, R. **Serviço ao cliente**: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ALLEDI, Cid; QUELHAS, Osvaldo L.G. **A sustentabilidade das organizações e a gestão da ética, transparência e responsabilidade social corporativa**. LATEC, Universidade Federal Fluminense, 2002.

APPELBAUM, E., et al. **Manufacturing advantage**: why high performance work systems pay off. Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000.

ARTHUR, J. B. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. **Academy of Management Journal**, vol.37, 1994.

BARNEY, J. B., **Organizational Culture**: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 1986. Bass, San Francisco, CA.

BEER, M, et al. **The Critical Path to Corporate Renewal**. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1990.

BENNIS, Warren. **A Nova Liderança**. Coletânea HSM Management, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil administração das motivações. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol.38, n.1, 1998.

BHAT, V. **The Green Corporation**: The Next Competitive Advantage. Quorum Books, Westport, CT, 1996.

BLAU, G. J.; BOAL, K. B. **Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment affect turnover and absenteeism.** *Academy of Management Review*, 1987.

BRYMAN, A. **Research Methods and Organization Studies.** London: Unwin Hyman, 1989.

CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas - Ciência para uma Vida Sustentável.** Ed. Cultrix Amanda Key, 2002.

CARVALHAL, Eugenio; FERREIRA, Geraldo. **Ciclo de Vida das Organizações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

CATTANI, A. **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico.** Porto Alegre: Editora da Universidade, 1987.

CHAMPY, James. **Reengenharia da Gerência: O Mandato da Nova Liderança.** Ed. Campus, 1995.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7ª. Ed. Bookman, 2003.

DAFT, R. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 2000.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital Humano: o que é e por que as pessoas investem nele.** São Paulo: Nobel, 2001. Delray Beach, FL.

DECOTIIS, T.; SUMMERS, T. A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. **Human Relations**, 40 (7), 1987.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices of perceptions of organizational performance. **Academy of Management Journal**, vol.39, p.919-969, 1996

DELERY, J. E.; DOTY, D. H. Modes of theorizing in strategic human resource management: test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. **Academy of Management Journal**, vol.39, p.802-835, 1996.

DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional.** São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

DRUCKER, Peter F. (Foundation). **O Líder do Futuro.** Ed. Futura, SP, 8ª edição, 2000.

DUNPHY, D.; GRIFFITHS, A. **The Sustainable Corporation: Organizational Renewal in Australia.** Sydney: Allen and Unwin, 1998.

E-Consulting Corp. A gestão do conhecimento na prática. **HSM Management**. n.42, vol.1, p.53-59, jan-fev 2004.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Journal**, vol.14, n.4, p.532-550, 1989.

ELKINGTON, John. Petroleum in the 21st century: The triple bottom line: implications for the oil industry. **Oil & Gas**, v. 97, n. 50, dez. 1999

FARREN, Caela; KAYE, Beverly. **Novas Habilidades para Novos Papéis de Liderança** In: Peter F. Drucker Foundation, O Líder do Futuro. Ed. Futura, SP, 2000.

FERREIRA, Edson. **A Empresa Sustentável**. ABRH Revista Melhor: gestão de pessoas. Ed. Segmento, SP, Jan. 2005.

FIA/FEA/USP. Para onde vai a gestão de pessoas. **HSM Management**, vol.44, maio-jun 2004.

FLAMHOLTZ, E. G.; LACEY J. M. **Personnel Management, Human Capital Theory, and Human Resource Accounting**. Industrial Relations, University of California, Los Angeles, 1981, p.19.

FRANCO, Dermeval. **As Pessoas em Primeiro Lugar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FRIEDMAN, B., et al. **Capital Humano: como atrair, gerenciar e manter funcionários eficientes**. São Paulo: Futura, 2000

GAYOTTO, Maria L. C.; DOMINGUES, Ideli. **Liderança: Aprenda a mudar em grupo**. Ed. Vozes, Petrópolis, 4ª. ed. 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os Novos Desafios da Empresa do Futuro. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol.37, n.3, 1997.

GRIFFITHS, Andrew; PETRICK, Joseph A. **Corporate architectures for sustainability**. 2001.

_____; SUTTON, P. **Sustainability: The Corporate Challenge of the 21st Century**. Sydney: Allen and Unwin, 2000.

GUEST, D. E. Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, 24 (5), p.503-521, 1987.

GUIA EXAME – VOCÊ S/A. **As Melhores Empresas para se Trabalhar**. Ed. Abril, 2005.

GUTHRIE, J. P. High involvement work practices and, turnover and productivity: evidence from New Zealand. **Academy of Management Journal**, vol.44, p.180-192, 2001.

HANDY, C. **Um mundo de pulgas e elefantes**. In: BENNIS, W. et al. **O futuro da liderança**. São Paulo: Futura, 2001

_____. Os nove paradoxos. **HSM Management**, n.2, maio-jun 1997.

HARVARD Business Review Book. **Atuação Espetacular!** Ed. Campus.

HATAKEYAMA, Yoshio. **A Revolução dos Gerentes**. UFMG – Fundação Christiano Ottoni.

HATCH, M. J. **The dynamics of organizational analysis**. Administrative Science Quarterly, 1993.

HEIFETZ, R. Os novos desafios. **HSM Management**, n.14, maio-jun 1999.

HOQUE, K. Human resource management and performance in the UK hotel industry. **British Journal of Industrial Relations**, vol.37, p.419-443, 1999.

HSM Management Coletânea. **Liderança e Gestão de Pessoas**. São Paulo: Publifolha, 2002.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal** vol.38, p.635-672, 1995.

_____; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as a determinant of firm performance. **Academy of Management Journal** 40, p.171-188, 1997.

ICHNIEWSKI, C., et al. The effects of human resource management practices on productivity. **American Economic Review**, vol. 87, 1997.

KALLÁS, E. **Uma visão do Pólo Tecnológico de Santa Rita do Sapucaí e do papel que reserva ao administrador profissional**. Santa Rita do Sapucaí, MG: Faculdade de Administração e Informática, 1999

KOCH, M. J.; MACGRATH, R. G. Improving labor productivity: human resource management policies do matter. **Strategic Management Journal**, vol.17, p.335-354, 1996.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Beatriz M. B.; TONELLI, Maria J. 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. **Revista de Administração Contemporânea**, 5, 2001.

LAWLER III, E. E. **Treat people right!** San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

_____. **High involvement management**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1986.

_____. **The Ultimate Advantage: Creating High Involvement Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

_____; MOHRMAN, S. A.; LEDFORD JR, G. E. **Creating high performance organizations**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995.

_____; _____. **Strategies for high performance organizations**. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1998.

LAZZARINI, S. Estudos de caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. **Economia e Empresa**, São Paulo, vol.2, n.4, 1995.

LEGGE, K. **Human resource management: rhetorics and realities**. Londres: Macmillan, 1995.

LEONARD-BARTON, D. A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic use of Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites, **Organization Science**, 1 (3), 1990.

LINDSAY, W.; PETRICK, J. **Total Quality and Organization Development**. St.Lucie Press, 1997.

LINS, Sérgio. **Transferindo Conhecimento Tácito: uma abordagem construtivista**. Rio de Janeiro: E-Papers Serv Editoriais, 2003.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1995.

LOPES, V. S. V. B. V. Impactos da privatização na gestão de pessoas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 38 (1), p.58-65, 2003.

MACDUFFIE, J. P. Human resources bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. **Industrial and Labor Relations Review**, 48, p.197-221, 1995.

MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação é cultura. Cultura é comunicação. **Revista Comunicação Empresarial**, n.31, São Paulo: 1999.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York, Oxford University Press, 1992.

MARTINS, G. A. e LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de Monografias e trabalhos de conclusão de curso**. Ed. Atlas.

MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10ª edição. Ohio: South-Western/Thomson, 2003.

MAXIMINIANO, Antonio César A. **Teoria Geral da Administração**. Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.

_____. **As novas tecnologias e a formação dos pólos tecnológicos brasileiros**. Coleção Documentos. Série Política e Tecnologia, 5. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1990.

MEDEIROS, J. A. **Estruturas e Espaços voltados à inovação e parceria: papel dos pólos e parques Tecnológicos**. In: PALADINO, G. G.; MEDEIROS, L. A. (org.). Parques Tecnológicos e Meio Urbano: artigos e debates. (Seminário Anprotec). Curitiba, 1996.

MEDEIROS, J. A.; MEDEIROS, L. A.; MARTINS, T.; PERILO, S. **Pólos, Parques e Incubadoras: em busca da modernização e da competitividade**. Brasília, DF: CNPq/IBCT/SENAI, 1992.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **RAE Executivo** vol.1, n.1, ago-out 2002

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1999.

NELSON, Jane; ZOLLINGER, Peter; SINGH, Alok. **The Power to Change: Mobilizing board leadership to deliver sustainable value to markets and society**. The international Business Leaders Forum and SustainAbility Ltd., 2001

NONAKA, Ikujiro; ICHIJO, K.; VAN KROCH, George. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVA, E. C. A privatização de organizações siderúrgicas brasileiras: reflexos na Gestão de Recursos Humanos. **Revista de Administração Contemporânea** 6, p.141-161, 2002.

O'TOOLE, James. **Quando a liderança é um traço organizacional**. In: BENNIS, W., et al. O futuro da liderança. São Paulo: Futura, 2001.

PFEFFER, J. **Competitive Advantage Trough People: Unleashing the Power of the Work Force**. Harvard Business School Press. Boston, 1994.

_____; O'REILLY III, C. **Hidden Value**. HSM Management. Book Summary 2, p.84-97, 2001.

PATTERSON, M. G., et al. **Impact of people management practices on business performance**. London, UK: Institute Of Personnel and Development, 1997

PATTERSON, M. G.; WEST, M. A.; WALL, T. D. **Integrated manufacturing, empowerment and company performance**. Sheffield, UK: Institute of Work Psychology, University of Sheffield, 2000a

_____; _____. **HRM and Company Performance:** a critique and some UK evidences. Paper presented at Academy of Management Annual Meeting, 2000, Toronto, Canada. Sheffield, UK: Institute of Work Psychology, University of Sheffield, 2000b.

PONCHIROLLI, O. O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo. **Revista FAE**, v.5, n. 1, p.29-42, jan-abr, 2002.

QUINN, J. **Intelligent Enterprise**. Free Press, New York, 1992.

REICHHELD, Frederick F. A lealdade como filosofia. **HSM Management**, n.40, vol.5, set-out 2003.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. **Gestão empresarial:** organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2002.

ROSSI, W. **Capitalismo e educação**. São Paulo: Moraes, 1980.

ROWAN, Roy, **Gerente por Intuição**. Ed. Record, 2ª edição.

SCHEIN, Edgard H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Ed. José Olympio, 2001.

_____. **Cultura Organizacional e Liderança**. Jossey-Bass Inc. Publishers, EUA, 1985.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. **Employee and customer perceptions of service in banks:** replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 17. 1985

SCHULTZ, M. **Postmodern picture of culture**. *International Studies of Management & Organizations.*, 1992.

SENGE, Peter M. **Liderança em organizações vivas**. In: HESSELBEIN, F., et al. *Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2001.

SHORE, L. M.; WAYNE, S. J. Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with perceived, Organizational Support. **Journal of Applied Psychology**, 78 (5), 1993.

SOUZA, José Geraldo de. **Educação e desenvolvimento:** uma abordagem crítico-analítica a partir do Pólo Tecnológico de Santa Rita de Sapucaí. Tese (Doutorado) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. São Paulo, 2000

TANURE, Betania. As relações de poder condicionam a evolução. **HSM Management**, n.50 maio-jun 2005.

_____. **Uma nova filosofia de gestão:** quando o indivíduo faz a diferença. *Revista Melhor*, São Paulo: agosto 2005

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

_____, et al. Employee and customer attachment: synergies for competitive advantage. **Human Resource Planning**, 14 (2), p.89-102, 1991.

_____. Liderança que leva a resultados. **HSM management**, n.42, jan-fev 2004.

_____, et al. **Liderança orientada para resultados: como os gestores constroem empresas e aumentam a lucratividade**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGASTA, Patrícia Dantas. **Cultura e Aprendizagem Organizacional**. Artigo no Site Google Pesquisa Avançada.

WOOD, S. J.; WALL, T. D. Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Empresarial. **Revista de Administração da USP**, 37, 2002.

YOUNDT, M. A., et al. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. **Academy of Management Journal**, vol.39, p.836-865, 1996.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS APLICADOS

➤ Gestores:

1. A empresa tem planejamento estratégico? Ciclo de planejamento? Como define prioridades, metas e objetivos? Tem valores e crenças? Como vê a ética?
2. que você considera ser seu diferencial competitivo? Quais são seus pontos fortes e quais os fracos? Fatores críticos de sucesso. Riscos e oportunidades
3. As metas da empresa e as individuais são conhecidas pelos empregados? Até que ponto eles são envolvidos na sua definição (participação)? Como são medidas?
4. Que talento é primordial para a empresa? Como encara a inteligência emocional (QE)? Vê o capital intelectual (KI) como um recurso valioso?
5. Quais são as políticas de RH? Formas de atrair, reter e motivar? O que leva as pessoas a serem demitidas?
6. Que imagem você acha que os empregados têm da empresa?
7. De que maneira gostaria que ela fosse vista pelos seus stakeholders? Acionistas, empregados, comunidade, sociedade, fornecedores, parceiros, clientes...
8. Como reconhece e recompensa os empregados? Como tem sido o retorno sobre o investimento (ROI) da empresa? Satisfatório?

➤ Trabalhadores:

1. Identificação: cargo; função; formação; tempo de casa; tempo de experiência – geral e específica.
2. Quantos cursos, palestras, seminários fez este ano? Quantos livros leu?
3. Você sabe o que precisa fazer para alcançar patamares superiores (requisitos de carreira)?
4. Está clara para você sua contribuição para os objetivos da empresa?
5. Como você vê o alinhamento dos objetivos empresariais com os seus objetivos pessoais?
6. A empresa incentiva o trabalho em times / equipes?
7. a. Como você recomendaria sua empresa para outra pessoa? b. Descreva em uma frase como você se sente na empresa ou em relação a ela.
8. O que mais lhe motiva? O que é importante para você? Motivos pelos quais você deixaria esta empresa por outra. Hierarquize os itens abaixo, dando nota (1) para aquele que você considera mais importante, e assim sucessivamente: dinheiro; desafios; perspectiva de crescimento, carreira na empresa; investimento em desenvolvimento, aperfeiçoamento pessoal; ambiente de trabalho (chefe, colegas, políticas de RH).

HUMANLY SUSTAINABLE ORGANIZATIONS: CASE STUDY IN TECHNOLOGY-BASED ORGANIZATIONS

Sueli Tercete Matos, M.Sc., stmatos@openlink.com.br

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas, D.Sc., oquelhas@latec.uff.br

Universidade Federal Fluminense (UFF), Mestrado em Sistemas de Gestão

Niterói, RJ, Brasil

ABSTRACT

This article analyses human resources management practices in brazilian corporations. Case study is adopted as the main strategy, with exploratory research, involving semi-structured interviews in order to identify organizational values and practices on human resources management. This research comprises seven technology-based companies situated at the Santa Rita de Sapucaí Technological Pole (Minas Gerais state). Reflections and inferences on the obtained results indicate steps for the human resources management in the search towards human sustainability in the brazilian corporations.

Key -words: Human resources management, Strategy, Sustainable organizations.