

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

ADRIANA YUKARI UCHIDA

CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS

São Paulo

2009

ADRIANA YUKARI UCHIDA

CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS

Monografia apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Gestão de Projetos da
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Orientadora: Dr^a Élide Jacomini Nunes

São Paulo

2009

Aos meus amigos de trabalho e pós-graduação sem os quais não teria forças para fazer este curso e projeto.

AGRADECIMENTOS

Aos amigos Christiane e Giuliano que trabalharam juntos comigo no desenvolvimento deste curso de pós-graduação.

Aos professores do curso de gestão de projetos que compartilharam conhecimento e experiências de vida para a formação neste curso de gestão de projetos.

A Dr^a Élide que fez o acompanhamento e instrução deste trabalho de conclusão.

Ao professor Paulo que fez grande contribuição na orientação deste trabalho.

O principal ingrediente na fórmula do sucesso é saber como se relacionar com as pessoas.

Theodore Roosevelt

RESUMO

A cultura se faz presente no dia-a-dia, e no ambiente de trabalho é cada vez maior a interação com pessoas de diferentes culturas, principalmente pela globalização e constantes processos de fusão e compra de empresas. Com isso, torna-se cada vez mais importante considerar este fator cultural na tomada de decisões de como conduzir as pessoas nos projetos. Por isso, nesta monografia, serão apresentados fatos que enfatizam e sustentam a importância da análise do fator cultural na gestão de pessoas nas organizações.

Palavras-chaves: Cultura. Pessoas. Organização. Gestão. Globalização.

ABSTRACT

The culture is present in day-by-day, and in the workplace is increasing the interaction with people from different cultures, mainly for the globalization and constants processes of fusing and purchase of companies. With this, each time more important becomes to consider this cultural factor in the taking of decisions of as to lead the people in the projects. Therefore, this monograph will be presented facts that support and emphasize the importance of the cultural factor in the management of people in organizations.

Keywords: Culture. People. Organization. Management. Globalization.

LISTA DE ABREVIATURAS

GP	Gestão de Projetos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
PMBOK®	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
RH	Recursos Humanos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Processos de gestão de pessoas. Dutra, 2002, p. 50.....	19
Figura 2 -	Coletiva de imprensa do Festival de Parintins, no Amazonas. Coca-cola ®, 2009.....	28
Figura 3 -	Lata de Coca-Cola ® azul e vermelho. Livre, 2009.....	28
Figura 4 -	Carros no Brasil na era da globalização. Carneiro, 2008, p. 94.....	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	13
3	GESTÃO DE PESSOAS: UMA NECESSIDADE	17
3.1	PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS	18
3.1.1	Processo de movimentação	19
3.1.2	Processo de desenvolvimento	20
3.1.3	Processo de valorização	20
3.2	O PAPEL DO LÍDER	21
4	A QUESTÃO CULTURAL	23
4.1	CULTURA	23
4.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	24
4.3	A CONVIVÊNCIA DE CULTURA E SUBCULTURAS	27
4.4	CONSEQUÊNCIAS AO IGNORAR A CULTURA ORGANIZACIONAL	30
5	CULTURA E GESTÃO DE PESSOAS EM PROJETOS	32
6	EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS E A QUESTÃO CULTURAL	36
7	TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS	41
8	CONCLUSÃO	43
	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

No mundo globalizado em que vivemos, cada vez mais temos contato com diferentes culturas, em diversas áreas de nossa vivência, e especialmente no trabalho, devido à exportação e importação de talentos, contratação de profissionais que são especialistas em alguma área no qual não se tem *know-how* no país, além das constantes fusões, compras e incorporações, que geram um alto tráfego de profissionais, tanto entre empresas, cada qual com uma cultura corporativa, quanto entre os que estão alocados em unidades de diferentes países.

Com este panorama, faz-se necessária uma constante atualização e adaptação na gestão de pessoas, para que as integrações contemplem todas estas novas variáveis que vão surgindo com a globalização, evitando que projetos venham a fracassar pela inobservância destes fatores.

Nesta monografia, serão mostrados novos cenários que surgiram com a globalização e que precisam ser trabalhados pela área de gestão de pessoas e a importância da cultura na tomada de decisões no gerenciamento de pessoas em projetos, e os riscos de ignorar estas variáveis, pois muitos ainda têm o conceito errado a cerca da cultura, que geralmente só é associada com a parte intelectual, pouco sendo compreendido que cada grupo social do qual se faz parte possui uma cultura, e que de tão automático, não se percebe, tanto que se indagados a este respeito, provavelmente não haverá uma resposta, pois é como respirar, ou seja, é um movimento que as pessoas fazem o tempo todo, mas a maioria não conseguiria explicar como isto ocorre de tão natural que é este processo.

Além disso, existem poucas pesquisas sobre este tema, apesar de ter grande impacto na gestão de pessoas, principalmente neste mundo cada vez mais globalizado, e aqui, cada um destes tópicos, globalização, cultura corporativa e gestão de projetos, serão destacados, mostrando-se a integração de todos estes fatores

O objetivo deste estudo é mostrar a importância do fator cultural na gestão de pessoas em um projeto e consequências ao ignorar esta diversidade que é cada vez maior com a globalização e constantes processos de fusão e incorporação de empresas.

Foi desenvolvido por se considerar o cenário social, corporativo em relação à temática que não recebe a devida importância, mas que está presente em todas as empresas e torna-se cada vez mais importante devido à globalização, principalmente na área de projetos, pois o contato tanto com pessoas como com organizações das mais diversas culturas é muito grande e a tendência é que aumente ainda mais.

Para a execução da monografia, desenvolveu-se o estudo de livros relativos a temática, a consulta a sites que abordam assuntos relacionados ao tema aqui proposto, além da reflexão gerada pela pesquisadora.

Para melhor abordagem do tema, esta monografia foi distribuída em oito capítulos, conforme segue.

1 Introdução

Apresentação do tema proposto e os tópicos relacionados que serão destacados pela respectiva relevância neste trabalho.

2 Evolução da gestão de recursos humanos

Mostrar um breve histórico do surgimento da gestão de recursos humanos e a respectiva evolução ao longo do tempo, mostrando sua importância e as atividades relacionadas a esta área.

3 Gestão de pessoas: uma necessidade

Neste capítulo será abordado o surgimento da gestão de pessoas a partir de uma necessidade de atualização da gestão de recursos humanos e alguns problemas gerados por esta nova forma de trabalho devido à falta de uma cultura mais adequada nas organizações para a absorção deste novo conceito de gerenciamento.

4 A questão cultural

Neste capítulo será apresentada uma definição de cultura e a partir deste ponto, definir a cultura organizacional e a importância de se conhecer qual a cultura na qual se está inserido para que sejam tomadas decisões adequadas em relação a gestão de pessoas em projetos.

5 Cultura e gestão de pessoas em projetos

Neste capítulo será abordada a gestão de pessoas em projetos, e a necessidade do domínio do fator cultural para melhor administrar conflitos relacionados a pessoas.

6 Efeitos da globalização na gestão de pessoas e a questão cultural

Neste capítulo será mostrado e enfatizado como a globalização afeta a gestão de pessoas e como este processo potencializa a necessidade de conhecer melhor o ambiente cultural no qual se está inserido e com os quais precisa interagir.

7 Tendências na gestão de pessoas

Neste capítulo será visto a gestão de recursos humanos no passado, no presente e as tendências desta para o futuro.

8 Conclusão

Aqui será feita a conclusão deste trabalho, fundamentado nos capítulos apresentados.

2 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Os primeiros passos para o início da estruturação do conceito de gestão de pessoas que se tem hoje, no início do século XXI, começaram no final do século XIX e início do XX, com o intenso desenvolvimento econômico e tecnológico, através da mecanização dos processos fabris que começaram a exigir pessoas melhor qualificadas para trabalhar com as máquinas, gerando um custo maior para efetuar a seleção e treinamento das pessoas, e também para conseguir mantê-las. De acordo com Tonelli, Lacombe e Caldas (2002, p. 62), o crescimento do mercado e a utilização da tecnologia na indústria fizeram as organizações crescerem e se sofisticarem, e todo este novo cenário gerou uma situação de crescente conflito entre patrões e empregados, estes requerendo mais direitos e se apoiando em sindicatos, e em defesa, surgiram os departamentos de pessoal nas empresas para mediar a situação, ou seja, a gestão de pessoas originou-se de uma necessidade desencadeada por processos mecanicistas e não pela valorização do ser humano.

A gestão de pessoas vem evoluindo ao longo dos anos, adaptando-se às mudanças mundiais aceleradas pelo processo de globalização, e de forma a otimizar os processos da organização, visando os objetivos prioritários de negócios, analisando primeiramente os interesses gerais da corporação e depois os de cada área.

Trabalhar com a gestão de pessoas é uma tarefa que possui cada vez mais desafios impostos pelo mercado, pois as pessoas têm se tornado o grande diferencial competitivo entre as empresas, e para que agreguem continuamente valor, são desenvolvidos programas de seleção, de capacitação, de treinamento e de integração, melhorando e motivando as pessoas e de acordo com Bohlander et al (2003, p. 2):

O preenchimento de cargos na empresa, o projeto de cargos e equipes, a promoção da qualificação dos funcionários, a identificação de abordagens para aprimorar o desempenho e recompensar os

sucessos dos funcionários – tipicamente atribuídos ao GRH – são questões tão relevantes para os gerentes de linha quanto para os gestores do departamento de RH.

Antigamente, não eram feitos tantos investimentos em pessoal, e a carreira era construída pela experiência e tempo de serviço das pessoas, ao contrário do que ocorre hoje, onde a questão da competência tem ganhado força para a ascensão empresarial e até mesmo para o crescimento pessoal, e, conforme definição de Fleury (2000, apud Dutra, 2004, p. 24) para competência pessoal: “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Dessa forma, com a valorização das competências pessoais aliada às competências da organização, tem-se um resultado onde ambos saem fortalecidos, e segundo Dutra (2004, p. 24):

A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora delas. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios.

A gestão de pessoas tem contemplado não só o desenvolvimento no setor profissional, assim como no pessoal, a partir da disponibilização de facilidades como a conveniência com estabelecimentos de entretenimento como cinema, teatro e parques, clubes da própria empresa para os funcionários com preços menores aos praticados no mercado, entre outras comodidades no próprio local de trabalho como biblioteca, lanchonete e revistaria, pois um colaborador que esteja bem com ele próprio e num ambiente agradável, tem melhores condições de desenvolver um bom trabalho.

Além deste aspecto voltado para o bem-estar, as empresas têm investido bastante em pesquisas com seus próprios colaboradores para saber a opinião e percepção destes em relação à organização, pois a satisfação desses é uma das formas mais eficazes de propaganda positiva para atrair novos talentos interessados em fazer

parte da organização, além de contribuir para a tomada de decisões no sentido de melhorar a imagem da empresa refletindo não só para os colaboradores como para o público em geral. Essa preocupação com a imagem e a marca da empresa tem sua razão, pois muitas revistas importantes noticiam listas das melhores empresas para se trabalhar, resultado que é gerado através de pesquisas feitas por consultorias como a Great Place To Work (GPTW), conforme Época (2009), e isso acaba sendo um incentivo para que as empresas melhorem os respectivos ambientes de trabalho.

No entanto, não basta apenas desenvolver processos de seleção, treinamento, capacitação e oferecer benefícios, pois isso não garante que a organização terá os melhores resultados, assim como no vestibular, onde nem sempre os melhores classificados serão os melhores profissionais. É preciso executar avaliações periódicas de desempenho junto aos gestores dos colaboradores para medir e acompanhar os resultados, e assim poder avaliar a eficácia dos próprios processos para efetuar continuamente as melhorias necessárias. Um erro comum é o de valorizar mais as pessoas que fazem muita propaganda do pouco que fazem, enquanto outros entregam trabalhos mais complexos e com maior qualidade evitando o custo do retrabalho, mas não são vistos por não fazerem muita propaganda, ou mesmo por não ter a necessidade de interferência da gerência para resolver algum problema gerado pelo trabalho entregue, não passando a real dimensão do projeto. Esse é um problema comum, como no exemplo de Dutra (2004, p. 28):

... tenho dois funcionários em minha equipe com as mesmas funções e tarefas, que são remunerados e avaliados por esses parâmetros. Um deles, quando demandado para resolver um problema, traz a solução com muita eficiência e eficácia e é, portanto, uma pessoa muito valiosa. O outro não deixa o problema acontecer. Este é muito mais valioso, só que, na maioria das vezes, não é reconhecido pela chefia ou pela empresa.

Nesse sentido, uma definição interessante que pode ser utilizado para diminuir injustiças, é a de Le Boterf apud Dutra (2004, p. 30):

(...) a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento. Na verdade, competência é

colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc.

3 GESTÃO DE PESSOAS: UMA NECESSIDADE

As organizações, até a década de 1980, eram predominantemente centralizadoras, sendo todas as decisões estratégicas e gerenciais tomadas por um grupo pequeno de pessoas que tinham esse poder, inclusive em relação a variáveis do ambiente externo à empresa como questões governamentais, comunidade, clientes e fornecedores. No entanto, com todo esse processo de globalização, fusão de empresas e a velocidade na evolução da tecnologia e distribuição da informação, as organizações precisaram se reestruturar para acompanhar este movimento, e segundo Cabrera (2002, p. 47): “Essas mudanças que pudemos perceber e evidenciar nas duas últimas décadas, mais do que velozes, foram aceleradas, e a cada ano temos tido a impressão de que essa aceleração aumenta e fazemos as mudanças cada vez em menos tempo”.

Todas essas mudanças afetaram a forma de gestão, onde mais pessoas passaram a participar dos processos decisórios da organização, e neste contexto, a área de Recursos Humanos (RH) também sofreu uma reestruturação, e de acordo com Pereira (2002, p. 199), a área de RH sofreu grande redução de colaboradores e com isso passou a funcionar como uma consultoria para as áreas da empresa, passando a gestão de pessoas para os gerentes em todos os níveis da organização, além da utilização de consultorias externas para os processos de recrutamento e seleção.

Este novo panorama criou outro problema: de um momento para outro, os gerentes passaram a acumular mais uma função para o qual não estavam preparados.

Antes desta reestruturação, geralmente as pessoas atingiam os cargos de chefia pela respectiva competência em seus cargos técnicos, e dessa forma, muitas vezes se perdia um excelente técnico para ganhar um gerente ruim por não estar devidamente capacitado para o cargo de liderança.

A partir da mudança provocada pela nova forma de atuação do RH, estes gerentes que em muitos casos não estavam preparados para comandar as equipes, precisaram começar a desenvolver a gestão de pessoas, tarefa que naturalmente já é difícil, e ainda mais complicado para as pessoas sem este perfil, e que geralmente têm muita resistência a mudanças.

Esse é um cenário que, agora, no século XXI, tem sofrido alterações, fazendo com que as pessoas que possuem o perfil de liderança já recebam a devida orientação, um *coaching*, para desenvolver desde cedo essas habilidades para que no futuro estejam bem preparadas para assumir os cargos de comando, evitando os erros do passado. Uma definição para este papel de *coach* é a de Gil (2001, p. 282): “[...] o da pessoa que se compromete a apoiar alguém com vista em melhorar seu desempenho e promover seu desenvolvimento profissional e pessoal”.

Em contrapartida, para evitar a desmotivação das pessoas com grande potencial técnico por não verem uma forma de crescimento na carreira, criou-se a carreira em “Y”: as pessoas podem direcionar seu desenvolvimento profissional para os cargos de liderança e direção gerindo pessoas, ou seguir pelo caminho de especialização técnica, contribuindo para a melhoria dos processos da empresa, solucionando questões para se obter maior performance, atuando realmente na área na qual tem competência e progredindo na carreira, pois assume cargos com o mesmo nível dos de liderança, porém, sem o compromisso de gerir e desenvolver pessoas diretamente. Em relação a este tema, Lacombe (2005, p. 63) faz a seguinte consideração: “Esse tipo de plano permite mais flexibilidade na administração salarial de pessoas técnicas de alto nível, uma vez que nem todos os técnicos especializados de alto gabarito são bons administradores”.

3.1 PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Os processos de gestão de pessoas podem ser classificados, de acordo com Dutra (2002, p. 49), em movimentação, desenvolvimento e valorização, considerando que estes se interagem, conforme a figura 1.



Figura 1. Adaptado. Processos de gestão de pessoas.
Fonte: DUTRA, 2002. p. 50.

A seguir, será apresentado cada um desses processos.

3.1.1 Processo de movimentação

Conforme Dutra (2002, p. 49): “os processos classificados na categoria de movimentação têm como objetivos básicos oferecer suporte a toda ação de movimento da pessoa que estabelece uma relação com a empresa independentemente de seu vínculo empregatício”.

A movimentação no processo de gestão de pessoas compreende todo o deslocamento físico das pessoas, ou seja, as mudanças de emprego, as transferências de colaboradores dentro da organização, as mudanças de carreira, e tudo isso promove grande influência tanto nas pessoas quanto nas organizações (Dutra, 2002, p. 63).

Avaliar e acompanhar o processo de movimentação é muito importante para não afetar o planejamento estratégico e operacional da empresa, para que não se percam recursos chave, nem que ocorra a saída em massa das pessoas de um setor para outros ou mesmo da organização, devido ao descontentamento devido a

situações como a mudança geográfica da empresa ou a má gestão pelo responsável pelo setor.

3.1.2 Processo de desenvolvimento

O processo de desenvolvimento objetiva o crescimento tanto das pessoas quanto das organizações para que consigam se manter competitivas e evoluir de acordo com as exigências do mercado que são cada vez maiores, e de acordo com Teixeira et al (2005, p. 80): “Esse desafio exige que a gestão de pessoas proporcione políticas e instrumentos para que o desempenho das pessoas constitua realmente, um diferencial competitivo”.

Para isso, uma das ferramentas utilizadas é a gestão de carreira por competências, sendo uma pessoa definida como competente por Dutra (2002, p. 102) quando ela, com as capacidades que possui, consegue efetuar entregas que agregam valor para o negócio/empresa, para ela mesma e para o meio ambiente.

Além das ferramentas de gestão, é necessário um adequado planejamento estratégico da gestão de pessoas que, segundo Rocha-Pinto et al (2007, p. 33), deve passar a administrar estratégias de recursos humanos, infra-estrutura da empresa, contribuição dos funcionários, transformações e mudanças, e, a partir disso, ter condições de direcionar processos, programas e projetos para a implantação da gestão de competências, norteando a captação, seleção e manutenção de talentos e contribuindo, ainda, para a revalorização da cultura, essencial para os processos de mudança organizacional.

3.1.3 Processo de valorização

Conforme Dutra (2002, p. 171): “A valorização é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização”.

As recompensas podem ser de várias formas como um aumento salarial, a promoção de cargo, ou mesmo um dia de folga ou um agradecimento formal com o conhecimento de todos, por parte de alguém de maior importância na empresa, o vulgo “tapinha nas costas”.

O processo de valorização é muito importante principalmente para reter pessoas chave na organização, além de contribuir para atrair outros talentos.

No entanto, para que esse processo funcione eficientemente, é necessário definir bem os critérios para as recompensas e tentar fazê-lo da forma mais transparente para evitar as desavenças e desconfianças entre os colaboradores, que podem pensar que o mérito não foi profissional, e sim, por favoritismo, ainda porque, segundo Dutra (2002, p. 172): “A forma de concretizar recompensas deve estimular respostas das pessoas para a empresa”. Ou seja, as pessoas percebendo que existe recompensa pelo trabalho diferenciado e com valor agregado para a empresa, sentem-se estimulados a trabalhar para atingir resultados nesta linha.

3.2 O PAPEL DO LÍDER

Líder é o que tem a capacidade de conseguir que outras pessoas façam o que não querem e, ainda assim, gostem de fazê-lo.

(Harry Truman apud Lacombe, 2005, p. 207)

A função de líder de equipe acumulando a função de gestor de pessoas é uma situação recente, mas muito importante, pois este acabou se tornando o responsável não só por gerir a produtividade e as pessoas, como também, pela transmissão e execução da missão e estratégias da empresa, dentro da equipe, sendo o exemplo a ser seguido.

No entanto, para que isso realmente aconteça, o líder precisa ter a confiança de seu grupo e atuar de acordo com o que prega, caso contrário, não haverá a cooperação da equipe no intuito de alcançar os objetivos da empresa.

Além de confiança, existem vários outros predicados que são necessários para um líder ser eficaz, e um dos mais importantes é o de ser um agente de mudanças, pois, conforme Lacombe (2005, p. 209):

Liderar é saber lidar com a mudança. O aumento de sua importância deriva da velocidade das mudanças no passado recente: mudanças tecnológicas, aumento da competitividade, desregulamentação, globalização, envelhecimento da população e outras.

4 A QUESTÃO CULTURAL

Neste capítulo, defini-se Cultura, Cultura Organizacional e a importância desta no desenvolvimento de uma organização e conseqüências caso a mesma não seja levada a sério.

4.1 CULTURA

Quando se fala em Cultura, geralmente, ela é associada com conhecimento, estudo, manifestações artísticas e formas de aprendizado, enfim, as formas de agir de um povo, os costumes. No entanto, o conceito de cultura é mais amplo e de acordo com Hofstede (2003, p. 19), podemos definir duas culturas: uma que é equivalente a civilização ou refinamento da mente, como a educação, a arte e a literatura, e outra cultura que é uma visão mais comumente adotada por antropólogos, onde ela abrange padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos, com atividades não só de refinamento da mente, como também, as simples do cotidiano como a forma de cumprimentar as pessoas, de se vestir, de manifestar emoções, de manter a higiene, etc.

Além desta divergência de conceito, muitas vezes, a Cultura é confundida com a natureza humana e mesmo com a personalidade, pois ela está justamente entre estas duas: a natureza humana que é herdada e universal, a cultura que é aprendida e específica de um grupo e a personalidade que é de cada indivíduo, podendo ser tanto herdado quanto adquirido.

Uma forma mais simples de mostrar a cultura é a apresentada por Hofstede (2003, p. 22): “De entre os muitos termos usados para descrever as manifestações da cultura, podemos reter quatro que recobrem a totalidade do conceito de forma minuciosa: símbolos, heróis, rituais e valores”. Ainda, segundo Hofstede (2003, p.

22), os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é apenas conhecido pelos que partilham a cultura; os heróis são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que por isso servem de modelos de comportamento; os rituais são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura, pois são realizados para o seu próprio bem; valores, podem ser definidos como a tendência para se referir um determinado estado de coisas face a outro, é um sentimento orientado, com um lado positivo e outro negativo.

No dia-a-dia, vive-se em diversos grupos sociais como o trabalho, a escola, a religião, a academia, e em cada um destes grupos sociais existe uma cultura própria, dentre os quais se destaca a cultura organizacional, pois as pessoas passam grande parte do dia imerso no ambiente de trabalho.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é, por vezes, reduzida a definições simples como “o jeito da empresa fazer as coisas”, o que é algo muito simplista, não demonstrando o quanto importante ela é, fazendo que muitos tomem decisões erradas ao ignorá-la.

Deve-se entender também que a cultura organizacional é diferente da cultura de um país, por exemplo, pois envolve um grupo de pessoas num local por um determinado período de tempo, e, ao contrário da cultura de uma pessoa, com a qual se nasce e aprende desde pequeno, dificultando a troca por outra, a cultura de uma organização entra na vida de uma pessoa quando esta já está formada, sendo mais fácil se adaptar às diferentes culturas pela qual se passa, ao mudar de empresa.

Em relação a esse assunto, Shrivastava apud Freitas (2007, p.14) faz a seguinte consideração:

[...] a cultura organizacional como um conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses

produtos incluem os mitos, as sagas, os sistemas de linguagem, as metáforas, os símbolos, as cerimônias, os rituais, o sistema de valores e as normas de comportamento. Para ele, os produtos culturais são determinados pelos pressupostos que são compartilhados por um grupo e adverte que é o consenso e a homogeneidade em torno desses pressupostos que determinam a força e o caráter único dos processos e produtos culturais nas organizações.

Já, na visão de Schein (2001, p. 31), a cultura possui três níveis: artefatos, que é o mais fácil, pois são as sensações que se tem ao estar num local, no caso, nas empresas; valores casados, que é a justificativa, a explicação dos artefatos na visão dos funcionários da empresa; certezas tácitas compartilhadas, os fundadores criam a empresa baseados em alguns valores e crenças, e estas funcionando, atraem mais pessoas que acreditam nisso, e assim sucessivamente, tornando para este grupo de pessoas uma verdade a ser seguida. Esse último item é muito comum em empresas familiares e centralizadoras, por isso, muitas delas acabam fechando quando seus mentores se afastam da administração.

Cada empresa possui uma cultura na qual as pessoas ficam inseridas grande parte do dia, e muitas vezes, não percebem qual a cultura local. Esta só fica mais clara quando se muda de ambiente, como no caso de troca de emprego, pois assim, as características de cada um dos lugares ficam mais visíveis devido ao processo de comparação que se faz naturalmente do modo de fazer as coisas, os tipos de pessoas que predominam em cada uma das empresas, a forma de agir e de pensar destas pessoas.

Como consequência, ao iniciar em uma nova empresa, frequentemente demora-se um tempo para se acostumar com a nova cultura, principalmente quando se se identifica mais com a da empresa anterior.

Em razão disso, formar uma boa cultura organizacional é importante para atrair os profissionais que se identifiquem com ela, formando um todo coeso. Sob este aspecto, os fundadores da organização são muito importantes no desenvolvimento da cultura organizacional, e, de acordo com Schein e Dyer Jr apud Freitas (1991, p. 85): “[...] a grande importância que os fundadores exercem, principalmente, nos primeiros estágios, sendo que à medida que o grupo amadurece e compartilha

novas experiências de aprendizagem podem ocorrer modificações nos pressupostos iniciais”.

Na formação de uma cultura organizacional, Torquato (2002, p. 4) destaca três itens que reforçam uma cultura: aspecto histórico, onde existem empregados bem antigos que vão moldando uma cultura própria, difícil de ser mudada; natureza técnica da empresa, que de acordo com os produtos e serviços, acaba adotando termos próprios e mesmo uma rede forte no setor em que atua; modelo de gestão da organização, como o familiar onde as pessoas podem até ganhar menos, porém não têm o receio do desemprego.

Além disso, ter uma cultura bem definida auxilia a orientar os profissionais da organização, conforme Peters e Waterman apud Hofstede (2003, p. 209):

Sem exceção (*sic*), o domínio e coerência da cultura provaram ser uma qualidade essencial das companhias excelentes. Além disso, quanto mais forte é a cultura e mais dirigida ao mercado, menos necessidade há de manuais de políticas, organogramas ou regras e procedimentos detalhados. Nestas companhias, as pessoas mesmo nas posições mais baixas sabem o que devem fazer na maioria das situações porque os valores que as guiam são claros.

A necessidade de uma cultura organizacional bem definida é reforçada pela globalização, pois cada vez mais se tem contato com diferentes povos e, conseqüentemente, culturas, o que pode gerar alguns conflitos e situações constrangedoras, ainda que de forma involuntária, por isso faz-se necessário um estudo adequado da cultura organizacional, para avaliar o quanto o atual posicionamento favorece ou não as estratégias da empresa, qual o grau de investimento necessário para eventuais mudanças, em quais pontos podem ocorrer interação entre culturas para que sejam adotadas medidas para que isso ocorra de forma tranqüila, sem maiores conflitos.

Tomando esses cuidados até as pessoas envolvidas se adaptarem ao novo ambiente, pode evitar que elas se sintam discriminadas e desconfortáveis, além de evitar criar um clima indesejável no trabalho, devido ao choque cultural.

Outro item que também acaba promovendo a mistura e contato de culturas nas organizações é a expansão das empresas no âmbito internacional, conforme destacado por Hofstede (2003, p. 261), é através da criação de novas filiais, da aquisição de uma empresa estrangeira, da fusão internacional, da empresa conjunta internacional, e da aliança estratégica internacional. Cada um destes métodos cria um grau diferente de interação cultural, por isso, é necessário avaliar bem as conseqüências de tomada de decisão nesse processo de expansão.

4.3 A CONVIVÊNCIA DE CULTURA E SUBCULTURAS

As empresas também podem definir uma cultura global e conviver com subculturas em suas unidades, que são formas de atender as necessidades de negócios regionais, e segundo Schein (2001, p. 51):

Conforme as organizações crescem e se diferenciam em unidades baseadas em função, produto, mercado e área geográfica, elas também desenvolvem subculturas em torno de cada base. As subculturas podem ser altamente funcionais e eficientes, pois as partes da organização têm que ter sucesso em diferentes tipos de ambientes

Um exemplo de adaptação regional para atender a cultura local é a Coca-Cola ® patrocinando o festival de Parintins no Amazonas, onde é feita a disputa do melhor bumbá entre o Caprichoso, representado pela cor azul, e o Garantido, representado pela cor vermelha. De acordo com Kadudias (2009), devido à cor vermelha da lata de Coca-Cola ®, os torcedores do Caprichoso que é representado pela cor azul, não consumiam Coca-Cola ®, por fazer alusão ao rival Garantido, dando preferência ao rival Pepsi que possui a cor azul na marca. Para resolver esta questão da cultura regional, em ação inédita, a patrocinadora lançou uma versão da bebida com a lata nas cores vermelha e azul, e assim não perder as vendas.

A seguir, uma imagem da coletiva de imprensa da Coca-Cola ® no festival de Parintins, na qual pode-se ver a marca Coca-Cola ® em fundo azul, e em fundo vermelho, e foto da lata comemorativa do evento com estas duas cores, ao invés de somente o tradicional vermelho.



Figura 2. Coletiva de imprensa do Festival de Parintins, no Amazonas.
Fonte: Coca-Cola®, 2009.



Figura 3. Lata de Coca-Cola® azul e vermelho.
Fonte: Livre, 2009.

No entanto, em muitas organizações coexistem subculturas, não por estratégia da empresa, e sim pela não adaptação das pessoas à cultura global, principalmente quando ocorre a fusão ou aquisição de empresas, onde existem pessoas mais resistentes a mudanças. Conforme Hofstede (2003, p. 231):

[...] estas subculturas podem ser divididas de acordo com níveis hierárquicos: gestores de topo, gestores intermédios e de base, profissionais, empregados de produção; segunda as áreas funcionais (vendas, produção e investigação); segundo o país onde a organização está presente. Quanto às organizações que operam fusões, antigas companhias, encontramos casos em que passados vinte anos da fusão, os traços culturais das partes reunidas ainda podiam ser encontrados.

Exemplo disso é a fusão entre os bancos Itaú e Unibanco, onde a estrutura tecnológica e toda a parte de sistemas a ser mantida foi a do Itaú, porém, com níveis gerenciais sendo fortemente mudados para gestores vindos do Unibanco, trazendo com eles a forma de se trabalhar, podendo encontrar resistência em alguns departamentos formados por pessoas bem antigas do banco que têm maior dificuldade em aceitar o novo.

Uma das dificuldades na criação de uma nova e única cultura é a mudança, pois, conforme Hofstede (2003, p. 18), é preciso esquecer para depois aprender de novo, além das diferentes situações em que isso pode ocorrer, como no caso de uma fusão, onde apenas alguns indivíduos são deslocados, ou uma área inteira. Ainda segundo o autor (2003, p. 234):

As mudanças estruturais podem significar fechar departamentos, abrir novos, fundir ou separar actividades, mudar geograficamente pessoas ou grupos. A regra geral é que quando as pessoas ou grupos são mudadas individualmente, adaptar-se-ão à cultura do novo ambiente; quando são mudadas em grupo, levam consigo a sua cultura de grupo. As pessoas em grupo desenvolveram, como parte da sua cultura, formas de interagir que são muito estáveis e difíceis de mudar. Mudá-las significa que todas as relações interpessoais devem ser renegociadas.

A fim de evitar este tipo de problema, é importante que os líderes das organizações orientem as demais pessoas da equipe, rumo à cultura pretendida pela empresa, não só com discursos, mas, principalmente com ações para servir de exemplo,

trazendo mais convicção e força para que as pessoas realmente sigam no caminho correto, e, sobre esse assunto, Schein (2001, p. 101) descreve:

Quando se trata de criar e implantar uma cultura, os novos membros prestam muito mais atenção no que se faz do que no que se diz. É especialmente relevante o que o líder executa, as medidas que toma, o que ele não gosta, as recompensas e as punições. Os mecanismos de apoio das estruturas e processos sobressaem mais nas organizações de certa idade, na medida em que as novas gerações de líderes são altamente influenciadas por essas estruturas e processos. Em casos extremos, esses elementos até determinam que tipo de pessoa é aceita como líder. Mas em uma organização jovem e em fase de crescimento, o comportamento pessoal do líder é de longe o mais importante determinante da forma que terá a cultura.

O papel do líder é tão importante que em grandes organizações, às vezes parecem existir várias pequenas empresas, pois cada área que a compõe trabalha de uma forma diferente, devido aos respectivos líderes, cada qual com uma visão, ainda que todos tenham que seguir os mesmos objetivos e estratégias da empresa, situação que também pode ser agravada por constantes processos de fusões, aquisições e conseqüente reestruturação organizacional, em que pessoas vindas de uma cultura organizacional assumem equipes de outra.

Schein (2001, p. 167) define que ocorre o encontro de culturas quando há a compra de empresas ou se há a formação de uma *joint venture*, sendo que na fusão, tenta-se combinar as culturas sem que uma ameace a outra ou se torne dominante, na aquisição, a organização comprada torna-se uma subcultura da cultura da compradora, e na *joint venture*, é construída uma nova cultura a partir do zero para concretizar a união.

4.4 CONSEQUÊNCIAS AO IGNORAR A CULTURA ORGANIZACIONAL

Apesar de importante, geralmente a cultura organizacional não recebe a devida atenção antes de se efetuar algum desses processos (fusão, aquisição, *joint venture*), ocasionando em um negócio sem sucesso e sem retorno, porque as empresas a serem integradas possuem culturas absolutamente diferentes, não sendo possível adotar uma cultura única, nem transformá-la para atender as estratégias da nova empresa, tanto que, para Schein (2001, p. 167): "... uma má

adaptação cultural nos processos de aquisição, fusão ou *joint venture* representa um risco tão grande quanto uma má adaptação financeira, de produto ou mercado”.

Uma forma de tentar minimizar esse tipo de impacto é investindo numa auto-avaliação para averiguar qual a cultura da empresa, quais os pontos fortes e fracos, quais características podem ser convertidas em investimentos que tragam retorno para a organização, entre outros fatores.

Esses cuidados podem evitar o fracasso de uma fusão, e também a evasão de colaboradores importantes da nova organização, mas que não aceitam se submeter aos novos padrões culturais impostos.

5 CULTURA E GESTÃO DE PESSOAS EM PROJETOS

Como visto no capítulo 2, a gestão de recursos humanos tem uma atuação ampla e em constante atualização para se adequar às novas necessidades que vão surgindo. Já a gestão de pessoas em projetos é um recorte do trabalho de RH sendo uma preocupação do início do século XXI, onde os coordenadores operacionais são os responsáveis pelo gerenciamento das pessoas sob a ótica do projeto a ser desenvolvido, ainda porque, de acordo com Bohlander et al (2003, p. 23): "Apesar do papel de RH, gerenciar pessoas depende de supervisores e gerentes de linha efetivos". E ainda de acordo com o mesmo autor (2003, p.23): "Embora os gerentes de RH tenham a responsabilidade de coordenar programas e políticas pertinentes a questões relacionadas a pessoas, os gerentes e os próprios funcionários são os responsáveis pelo desempenho dessas funções".

Para nortear os trabalhos relativos a esta área de projetos, desenvolvendo este novo modelo de gestão de pessoas, muitas empresas tem-se apoiado nas melhores práticas de Gestão de RH do guia PMBOK® (Project Management Body Of Knowledge), que de acordo com Wikipedia (2009) surgiu da necessidade de documentar e padronizar práticas e informações aceitas como gerenciamento de projetos, movimento que nasceu no final dos anos 1980, onde são apontadas várias orientações para melhor gerir as pessoas envolvidas, e algumas delas, de acordo com PMI (2004, p. 199):

O gerenciamento de recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto. A equipe do projeto é composta de pessoas com funções e responsabilidades atribuídas para o término do projeto. Embora seja comum falar-se de funções e responsabilidades atribuídas, os membros da equipe devem estar envolvidos em grande parte do planejamento e da tomada de decisões do projeto. O envolvimento dos membros da equipe desde o início acrescenta especialização durante o processo de planejamento e fortalece o compromisso com o projeto.

Ao contrário de alguns anos atrás, onde existiam equipes determinadas em cada departamento para o desenvolvimento dos respectivos projetos, agora existem várias formas para definir uma equipe que pode ser formada pelos próprios recursos do departamento, pelo trabalho integrado de pessoas de diversas áreas da empresa, pela alocação de terceiros, ou pela contratação de empresas externas.

Isso foi impulsionado principalmente pela globalização que permitiu a prestação de serviços entre diferentes países, como o que ocorre com empresas de informática que utilizam mão-de-obra indiana no desenvolvimento de softwares, devido ao custo mais baixo, e com a importação de peças de custo mais baixo como os vindos da China, eliminando etapas de produção.

Além do processo de globalização, toda essa diversidade de formas de alocação de recursos humanos também foi facilitada pelo rápido desenvolvimento da tecnologia que permitiu a comunicação rápida e eficaz com pessoas do mundo todo, através de ferramentas como o correio eletrônico, a internet, o *conference call* e vídeo conferência, reduzindo custos com deslocamento de pessoal e permitindo utilizar mão-de-obra de locais mais baratos, inclusive de outros países.

Dentre tantas opções, não existe uma que seja a melhor ou a mais correta de se trabalhar com pessoas, e sim, a melhor alternativa para cada situação e tipo de projeto, de forma a atender necessidades como prazo, custo e tempo.

Essas facilidades ajudam muito na solução de quadro de pessoas necessárias a um projeto, pois nem sempre estão disponíveis dentro da própria organização, seja pela quantidade ou por precisar de algum recurso especializado em algum assunto que não seja do domínio da empresa.

A gestão das pessoas envolvidas no projeto deve ser verificada no início deste, englobando não só os recursos necessários para o respectivo desenvolvimento, mas também todos os *stakeholders* envolvidos, assim como o ambiente organizacional em que cada um se encontra.

Esses itens são muito relevantes, pois, se não forem bem avaliados podem levar o projeto ao fracasso, e esse tipo de probabilidade aumenta cada vez mais, a partir do momento que o processo de globalização se expande, gerando novas formas de trabalho, criando cada vez mais a necessidade de interação entre organizações e pessoas de culturas diferentes. De acordo com PMI (2004, p. 83), alguns dos itens que precisam ser considerados no início de um projeto por cercar e influenciar no resultado do projeto são: cultura e estrutura organizacional; recursos humanos existentes (por exemplo, habilidades, disciplinas e conhecimento, como projeto, desenvolvimento, departamento jurídico, contratação e compras), administração de pessoal por exemplo, diretrizes de contratação e demissão, análises de desempenho dos funcionários e registros de treinamento); condições do mercado.

Neste levantamento inicial do projeto, também é preciso verificar quais áreas da empresa estarão relacionadas, como devem ser contatadas e formalizada a interação entre elas, para evitar um problema bastante comum nas empresas, onde uma área desenvolve um projeto que depende de outra e esta por sua vez não tem a mesma prioridade para o projeto, gerando um descompasso para a conclusão do mesmo.

Existindo a participação de recursos fora da empresa, também devem ser consideradas questões como a localização desses recursos, se há diferenças culturais, de idioma, de fuso horário, quais as políticas envolvidas e questões legais, para que seja definida a melhor forma de contato entre as partes.

Outra fonte de pesquisa para aumentar as chances de sucesso de um projeto é consultar a teoria organizacional, conforme PMI (2004, p. 207):

A teoria organizacional fornece informações relativas aos modos de comportamento das pessoas, equipes e unidades organizacionais. A aplicação de princípios comprovados reduz a quantidade de tempo necessária para criar as saídas do planejamento de recursos humanos e aumenta a probabilidade de eficácia do planejamento.

Essas questões aqui apresentadas parecem um tanto óbvias, mas acabam sendo ignoradas, e só ao se deparar com um problema relacionado a estes fatores, lembra-se que deveria ter sido detalhado no planejamento. Exemplo disso é a

manutenção da base de dados de estoque de um site de compras no período da madrugada acreditando que o impacto será mínimo, sem lembrar que existem usuários destas informações em outra parte do mundo cujo fuso horário é diferente, causando a indisponibilidade das informações enquanto é feito este processamento, podendo o horário escolhido ser exatamente o de maior acesso nesta outra localidade. Este tipo de problema pode ocorrer com frequência em multinacionais porque desenvolvem uma solução local e esquecem que existem usuários nas outras filiais que trabalham em diferentes horários e falam outras línguas.

Tudo isso é muito importante para o sucesso de um projeto porque reduz o risco de acontecerem situações inesperadas e indesejáveis, conseqüentemente, tendo maior garantia de entrega do produto final de acordo com o custo e prazo acordado.

6 EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS E A QUESTÃO CULTURAL

A globalização é um assunto bastante atual e que ganhou maior destaque no final do século XX e início do XXI, e, ao contrário do que se possa imaginar, vem ocorrendo há muito tempo, e, exemplo disso, de acordo com Teixeira (2002, p. 346), é a Copa do Mundo, competição que reúne os melhores times de futebol mundial, as Olimpíadas, as viagens de negócio e de turismo, situações nas quais se visitam outros países, reunindo pessoas das mais diversas etnias e culturas.

Não existe um consenso em relação ao nascimento da globalização, pois depende da visão de cada estudioso, e, conforme Canclini (2003, p. 41): “Aqueles que lhe atribuem uma origem mais remota privilegiam seu aspecto econômico, ao passo que quem justifica a aparição recente desse processo dá mais peso a suas dimensões políticas, culturais e comunicacionais”.

Além da divergência em relação ao momento de seu nascimento, a globalização também tem diferentes definições em relação ao seu conceito. De acordo com o Wikipedia (2009):

A globalização é um dos processos de aprofundamento da integração econômica, social, cultural, política, com o barateamento dos meios de transporte e comunicação dos países do mundo no final do século XX e início do século XXI. É um fenômeno gerado pela necessidade da dinâmica do capitalismo de formar uma aldeia global que permita maiores mercados para os países centrais (ditos desenvolvidos) cujos mercados internos já estão saturados. O processo de Globalização diz respeito à forma como os países interagem e aproximam pessoas, ou seja, interliga o mundo, levando em consideração aspectos econômicos, sociais, culturais e políticos. Com isso, gerando a fase da expansão capitalista, onde é possível realizar transações financeiras, expandir seu negócio até então restrito ao seu mercado de atuação para mercados distantes e emergentes, sem necessariamente um investimento alto de capital financeiro, pois a comunicação no mundo globalizado permite tal expansão, porém, obtém-se como consequência o aumento acirrado da concorrência.

Neste trecho extraído do Wikipedia, é interessante verificar que o fenômeno da globalização, ao contrário do que se possa pensar, não surgiu simplesmente para integrar todo o mundo, de forma que todos tenham acesso a tudo, e sim, que nasceu da necessidade dos países desenvolvidos terem novos mercados para onde se expandir, devido à saturação do respectivo mercado interno.

Outro ponto de vista é o de Teixeira (2002, p. 346), para quem a globalização não é um movimento recente, e com o tempo as pessoas estão cada vez mais sofrendo as conseqüências deste movimento, do qual não se pode escapar. Ainda segundo Teixeira (2002, p. 346):

A globalização reúne conceitos novos e velhos, valores e cultura de um país e outros, mescla formas de trabalhar e processos de trabalhos manuais com automatizados, disponibiliza produtos de todos os países em um 'supermercado de nome global', apresenta imagens do mundo inteiro todos os cantos do planeta no momento exato em que o fato está acontecendo, abre para as pessoas um canal de comunicação eletrônica no qual todo e qualquer tipo de informação está disponível 24 horas por dia em todos os dias da semana.

Nessas citações, a globalização é enfatizada como a mescla de valores, culturas e processos, e a agilidade com que tudo isso ocorre e é disponibilizado para todo o mundo.

Já para Canclini (2003, p. 43), a globalização surgiu a partir dos processos de internacionalização da economia e cultura (início das navegações, abertura comercial e colonização) e da transnacionalização, processo que se forma mediante a internacionalização da economia e da cultura e que vai um pouco além, ao gerar organismos, empresas e movimentos cuja sede não se encontra numa única nação.

Apesar destas definições, ainda segundo Canclini (2003, p. 41), não existe um consenso em relação à definição da globalização, data de sua origem, existindo ainda muitas informações erradas, como o fato dela uniformizar e beneficiar todo o mundo.

Embora existam diversas interpretações e visões para o conceito de globalização, tem-se que admitir que ela é um fato e está presente no dia-a-dia, e é só olhar em volta: lanchonetes como Mc Donald's e Burger King, vídeo locadoras cheias de filmes americanos, europeus e de outras nacionalidades, lojas de roupa como a espanhola Zara, empresas multinacionais como a Volkswagen, Siemens, as francesas Citroën e Renault, além de uma das marcas mais conhecidas do mundo, a Coca-Cola ®.

Na foto a seguir, podemos ver alguns carros que circulam no Brasil, todos de multinacionais estrangeiras: Renault, Renault, Citroën, Fiat, Fiat e Peugeot (todas marcas francesas, com exceção da Fiat que é italiana), ao fundo da esquerda para direita, e Volkswagen, Kia e General Motors (alemão, sul-coreano e americano, respectivamente), à frente da esquerda para direita.



Figura 4. Carros no Brasil na era da globalização.

Fonte: CARNEIRO, 2008. p. 94.

Como pode-se ver, a globalização afeta todos os setores, e conforme o Wikipedia (2009):

a globalização afeta todas as áreas da sociedade, principalmente comunicação, comércio internacional e liberdade de comunicação,

com diferente intensidade dependendo do nível de desenvolvimento e integração das nações ao redor do planeta.

Conseqüentemente, a globalização, além da área de produtos, afetou também a área de serviços, o que envolve pessoas, criando novas formas de relação de trabalho, obrigando a adaptações e mudanças rápidas

Antes, cada país tinha uma forma de trabalho, de solucionar problemas, mas após a globalização, muitos processos passaram a ser padronizados através do compartilhamento de informações, alinhamento de processos, utilizando as melhores práticas de cada lugar.

Esse processo também afetou a área de gestão de pessoas, pois permitiu que profissionais qualificados trabalhassem em empresas ao redor do mundo, seja prestando serviços entre filiais da organização que estão espalhadas pelo mundo, através de consultoria por se tratar de profissional especializado em alguma área de conhecimento, ou mesmo por recrutamento, pois existem corporações que selecionam os melhores profissionais do mundo para compor seu quadro de funcionários.

No entanto, além dos benefícios, a globalização também trouxe alguns problemas como o desemprego, a partir do momento em que processos foram redesenhados, reduzindo a quantidade de mão-de-obra necessária, seja pela melhora da tecnologia, ou por parte da produção ser feita em países cujo custo é mais baixo.

Isso também fez aumentar o processo de migração de trabalhadores de uma nacionalidade para outra, obrigando cada nação a aumentar o controle de entrada de estrangeiros, e, por vezes, adotando medidas muito severas, como nos anos de 2008 e 2009, na Espanha, de onde muitos brasileiros acabaram sendo deportados, mesmo estando com todos os documentos de turista exigidos em ordem. Além disso, mesmo os que conseguem trabalho em países estrangeiros sofrem as conseqüências, pois, em casos como a crise que eclodiu em 2008, onde muitos bancos e grandes empresas norte-americanas quebraram afetando todo o mundo,

os primeiros a sofrerem com o desemprego foram justamente os trabalhadores estrangeiros como ocorreu no Japão, com os dekasseguis.

Com a globalização aliada à tecnologia, os profissionais passaram a ser mais exigidos, sendo necessário um nível cada vez maior de qualificação para conseguirem entrar no mercado de trabalho, mesmo não ganhando mais pra isso, e, de acordo com Teixeira (2002, p. 351):

A introdução de novas tecnologias vem fazendo desaparecer grande parte do trabalho básico, tradicional, braçal, burocrático e repetitivo nas empresas. Além de diminuir o número de empregos não qualificados, sua forma de execução tem mudado, contribuindo também para a eliminação de posições mais qualificadas, desempenhadas por profissionais especializados. Atualmente, é comum encontrar engenheiros, desenhistas, técnicos, analistas de sistemas, dentistas, entre tantos outros, atuando em áreas sem nenhuma relação com sua especialização.

A globalização também afetou a gestão de pessoas, pois precisou se adequar a este novo quadro mundial, criando novas necessidades de profissionais para compensar a grande perda de vagas, principalmente na área de produção, além de desenvolver programas de aprendizado assim como de incentivo para o desenvolvimento profissional, e também para o próprio bem-estar, além da definição de processos que atendam de forma global as políticas, os objetivos e estratégias da empresa. Conforme Teixeira (2002, p. 355):

Outro aspecto importante durante a implementação de políticas globais é o fato de cada país possuir características próprias, com cultura, valores e costumes diferentes. Tais diferenças são fatores-chave que devem ser considerados, em especial quando se decide implantar políticas globais.

7 TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PESSOAS

Conforme já descrito, a área de Recursos Humanos nasceu da necessidade de intermediar as reivindicações dos trabalhadores com os patrões, o que foi desencadeado por um processo mecanicista e não pela valorização do ser humano, que era visto somente como mão-de-obra, que de acordo com Bilhim (2009), deveria ser gerido com o menor custo e fazendo com que rendesse o máximo.

Com o passar do tempo, esta relação foi evoluindo e as pessoas começaram a ser valorizadas, sendo consideradas até mesmo como o maior capital de uma organização, devido ao seu poder criativo, ao conhecimento para a inovação e solução de problemas, que acabam sendo o diferencial neste mundo tão competitivo, e para melhor gerenciar este capital, surgiu a gestão de pessoas onde os gerentes em todos os níveis da organização precisaram começar a atuar na formação dos seus subordinados. E este é o quadro presente, em que o RH das empresas em conjunto com os gestores de linha investe cada vez mais em programas de treinamento e desenvolvimento de habilidades de seus colaboradores, além da promoção de programas de bem estar pessoal e interação com trabalhos sociais.

A partir deste quadro, a tendência para o futuro da gestão de pessoas, considerando, conforme Bilhim (2009), a situação do aumento cada vez maior de pessoas no setor de serviços em detrimento dos setores primário e secundário, é o da necessidade de aumentar os investimentos em qualificação profissional, ou seja, em estudos, tornando isso uma fonte de investimento, e não um custo, pois os profissionais serão cada vez mais exigidos, devendo apresentar cada vez mais qualificações, e de acordo com Gil (2001, p.35):

Prevê-se também que os gastos com programas de capacitação de pessoal deverão aumentar significativamente. Muitas empresas, [...], precisarão não apenas manter o aparato necessário para formar seu

próprio pessoal, mas também para adequá-lo às constantes alterações do mercado.

Esta visão também é compartilhada por Dutra (2002, p. 206) que prevê a necessidade crescente de trabalhadores especializados nas empresas, e em constante atualização, devido ao aumento da competitividade e exigências do mercado, cujas relações vão se tornando cada vez mais complexas, tanto que, ainda de acordo com o autor:

[...] o investimento efetuado por toda a sociedade no desenvolvimento das pessoas será menos no conhecimento (saber) e na habilidade (saber fazer) e cada vez mais na competência (capacidade das pessoas de articular conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto onde se inserem)

O próprio setor de RH deverá se especializar para atender melhor todas as áreas da empresa e deverá participar ativamente na linha estratégica desta e de acordo com Lacombe (2005, p.20):

A provável tendência das organizações é a de manter um pequeno órgão central de recursos humanos, de alto nível, com grande domínio dos assuntos dessa área e bons conhecimentos dos negócios da empresa, para consultoria interna e apoio aos gerentes de linha. Nas empresas do século XXI, as comunicações serão intensas e tanto mais eficientes quanto maior for a qualificação dos administradores.

Outro fator destacado por Bilhim (2009) como cada vez mais crítico na gestão de pessoas e recursos humanos é a cultura organizacional, justamente devido à competição cada vez mais acirrada entre as empresas, sendo a cultura um dos fatores que vão diferenciar e destacar as organizações.

As empresas que conseguirem se adaptar ou mesmo se antecipar diante dessas tendências, terão maiores chances de sucesso, pois, conforme Dutra (2002, p. 206): “Essas empresas terão clara vantagem na disputa por pessoas que podem agregar um diferencial competitivo para seus negócios”.

8 CONCLUSÃO

Como visto ao longo desta monografia, a cultura tem várias interpretações, e está presente no dia-a-dia, e é algo tão natural e intrínseco ao ser humano que geralmente tem-se dificuldade em descrever qual a cultura predominante em cada grupo social do qual se faz parte, e normalmente só se percebe ao entrar em contato com uma cultura bem diferente, como o que ocorre quando se troca de emprego, ou mesmo em viagens ao exterior, em que se tem contato com pessoas que agem de forma diferente do que se está acostumado, assim ficando mais claro qual a própria cultura.

Essa dificuldade em descrever a cultura também está presente no ambiente corporativo, tanto que é um fator que continuamente não recebe a devida importância, mas merece fortemente ser revisto, pois na era globalizada em que se vive, com as constantes fusões de empresas entre outros processos de criação de novas organizações, acaba-se gerando um grande choque cultural, e as pessoas ainda tem grande resistência para mudar a forma de trabalho, e existe a tendência de cada um defender a cultura da sua empresa de origem, ainda que não seja a melhor, mas é uma forma de não se expor ao criticar a cultura anterior.

Esse cenário tem feito as empresas reformular continuamente seus quadros de funcionários, aposentando ou dispensando os mais antigos, e contratando pessoas mais jovens, não somente pelo menor custo, mas pelo fato dos jovens serem mais flexíveis a mudanças, estarem com a mente ainda aberta para absorver e interagir com outras culturas, além da disposição para criar uma nova.

Com tudo isso, a gestão de pessoas tem ganhado cada vez mais força e importância, pois o desenvolvimento com a devida orientação de cada pessoa desde o início da carreira evita a perda de talentos, além de ser uma forma de identificar grandes potenciais, o que seria difícil da forma como era feito antigamente, onde os

altos cargos só eram alcançados através do tempo de experiência e não pela competência e perfil para a função.

Assim, reforça-se também o fato de que as pessoas é que fazem a diferença e o respectivo aperfeiçoamento através dos estudos, e que existem dois pontos a serem vistos: a cultura local que deve ser considerada e respeitada, e a flexibilidade para interagir ou absorver novas culturas, pois, não basta estudar e manter a cultura corporativa já existente, também é preciso cada vez mais estar atento e disponível a mudanças, de forma que não afete itens culturais já enraizados.

Isto posto, sugere-se como sequência de estudos desta monografia, a análise de qual o limite entre a cultura organizacional, que realmente deve ser mantida por ser o fato que mantém o bom relacionamento e produtividade dos colaboradores, sendo o diferencial da empresa, e a dificuldade e resistência das pessoas em aceitar novas formas de se fazer algo, por acreditarem que não há como fazer melhor algo que já funciona bem.

REFERÊNCIAS

AMENDOLA, João. *Tese Dicionário Ilustrado da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Primor S. A., 1980.

BILHIM, João Abreu de Faria. *Questões Actuais de Gestão de Recursos Humanos*. Site: <http://www.spi.pt/foral/modulo3/capituloI.doc>. Acessado em: 19-05-2009.

BILHIM, João Abreu de Faria. *Planeamento: instrumento em transformação*. Site: <http://www.spi.pt/foral/modulo3/capitulov.doc>. Acessado em: 19-05-2009.

BOHLANDER, George et al. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CABRERA, Luiz Carlos de Queirós. *Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas*. In: BOOG, Gustavo, BOOG, Magdalena (coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências*, volume I. São Paulo: Gente, 2002.

CARNEIRO, Ivan. *11 Carros e um tira-teima: qual é o mais econômico?* Revista Autoesporte. São Paulo: 2008.

CLELAND, David I. e IRELAND, Lewis R. *Gerência de Projetos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

COCA-COLA ®. *Imprensa: Fotos, Parintins*. Site: http://www.cocacolabrasil.com.br/pop_thumbnail.asp?thumbnail=394&tipo=3. Acessado em 28-09-2009.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo, Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.

ÉPOCA. *As melhores empresas para trabalhar*. Site: <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI10825-16165,00-AS+MELHORES+EMPRESAS+PARA+TRABALHAR.html>. Acessado em: 28-09-2009.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: Evolução e Crítica*. São Paulo, Thomson Learning, 2007.

FRITZ, Robert. *Estrutura e comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

HOFSTEDE, Geert. *Culturas e Organizações: Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

KADUDIAS. *O mundo das marcas: Coca-Cola*. Site: <http://mundodasmarcas.blogspot.com/2006/05/coca-cola-always.html>. Acessado em: 28-09-2009.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, Frederico O. e TEIXEIRA, Paulo C. *Direcionamento estratégico e gestão de pessoas nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2000.

LIVRE, Mercado. *Lata comemorativa Coca Cola Parintins 2009*. Site: http://produto.mercadolivre.com.br/MLB-101986531-lata-comemorativa-coca-cola-parintins-2009-cheia-350-ml-_JM. Acessado em 30-09-2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração de Projetos: como transformar idéias em resultados*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Milton Luís Figueiredo. *Como transformar os gerentes em líderes de pessoas*. In: BOOG, Gustavo, BOOG, Magdalena (coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências, volume I*. São Paulo: Gente, 2002.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *Guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)*, Um. 3ª Ed. São Paulo: Project Management Institute, 2004.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da, et al. *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. 9 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SCHEIN, Edgar H. *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão, et al. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TEIXEIRA, Vicente Carlos. *Os desafios de recursos humanos diante da globalização dos negócios*. In: BOOG, Gustavo, BOOG, Magdalena (coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências, volume I*. São Paulo: Gente, 2002.

TONELLI, Maria José, LACOMBE, Beatriz Maria B. e CALDAS, Miguel P. *Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo*. In: BOOG, Gustavo, BOOG, Magdalena (coord.). *Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências, volume I*. São Paulo: Gente, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WIKIPEDIA. *Globalização*. Site:

<http://pt.wikipedia.org/wiki/Globaliza%C3%A7%C3%A3o>.

Acessado em: 09-07-2009.