

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLAUDIA PEDREIRA DO COUTO FERRAZ

A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO ENTRE A CULTURA
ORGANIZACIONAL E AS POLÍTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE
RECURSOS HUMANOS NO ALCANCE DAS METAS
ORGANIZACIONAIS
ESTUDO DE CASO – FUNDAÇÃO FLORESTAN FERNANDES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2008

CLAUDIA PEDREIRA DO COUTO FERRAZ

A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO ENTRE A CULTURA
ORGANIZACIONAL E AS POLÍTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE
RECURSOS HUMANOS NO ALCANCE DAS METAS
ORGANIZACIONAIS
ESTUDO DE CASO – FUNDAÇÃO FLORESTAN FERNANDES

Dissertação de mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Metodista de São Paulo, como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Roberto Alves

SÃO BERNARDO DO CAMPO

2008

CLAUDIA PEDREIRA DO COUTO FERRAZ

A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO ENTRE A CULTURA
ORGANIZACIONAL E AS POLÍTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE
RECURSOS HUMANOS NO ALCANCE DAS METAS
ORGANIZACIONAIS
ESTUDO DE CASO – FUNDAÇÃO FLORESTAN FERNANDES

Dissertação de mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Metodista de São Paulo como
requisito parcial à obtenção do título de Mestre
em Administração.

Data de aprovação: _____ / _____ / 2008.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Luiz Roberto Alves

Orientador

Universidade Metodista de São Paulo

Prof. Dr. Jean Pierre Marras

Examinador Interno

Universidade Metodista de São Paulo

Prof. Dr. Sady Monteiro Junior

Examinador Externo

Faculdade Sul Fluminense

***A Deus,
a minha família e
aos meus amigos.***

AGRADECIMENTOS

Ao meu Orientador, Prof. Dr. Luiz Roberto Alves, pela inquestionável capacidade de reflexão sociológica e organizacional tantas vezes suscitadora de novos desafios, de novas pistas de análise, de novos olhares sobre a problemática em estudo. Mas se esta vertente não surpreende, realço a relação de confiança e de respeito que foi estabelecida desde o início deste processo, na entrevista de seleção, absolutamente crucial para o desenvolvimento de um trabalho desta natureza.

Uma palavra especial aos Profs. Drs. Jean Pierre Marras e Dagmar Castro, pelo constante acompanhamento acadêmico e estímulo à discussão científica.

Ao Prof. Dr. Sady Monteiro Junior, por sua inestimável contribuição na conclusão deste projeto.

Aos professores e funcionários da UMESP, em particular à Esméria de Freitas, Secretária do Curso, por sua preciosa orientação administrativa e pela firmeza e paciência dedicadas ao desenvolvimento das minhas atividades acadêmicas.

Ao meu marido, e colega de trabalho, pela difícil e sábia conciliação conseguida entre uma postura de permanente vigilância crítica sobre todos os momentos do processo e sobre todas as linhas escritas e reescritas desta dissertação e uma atitude de aprofundamento das dimensões afetivas e emocionais, a qual foi força motivadora para a conclusão deste trabalho.

Aos profissionais da Fundação Florestan Fernandes, em especial às Profs. Vitalina, Claudia e Adriana, pela disponibilidade e interesse demonstrados ao longo do processo de investigação empírica, abrindo totalmente as portas da Fundação aos objetivos da pesquisa.

Segundo Vinicius de Moraes, “amigo não se faz, se reconhece”. E eu os reconheci. Aos colegas cariocas e paulistas pelo bom ambiente de estudo proporcionado, pelo interesse várias vezes demonstrado pelo desenvolvimento deste trabalho e pelas solidariedades coletivas.

Ao colega Pedro Zanker meu reconhecimento pela importante missão e encargo de liderança assumidos junto à Coordenação do Curso como representante carioca.

À colega Mônica Roberta, de incomparável espírito altruísta, fonte inesgotável de apoio e energia ao longo desta jornada, um especial agradecimento.

À colega Lucila que, mesmo distante, não deixou de acompanhar meu progresso.

Aos meus colegas de trabalho, pelo compartilhamento técnico que tanto me ajudou a encontrar o melhor caminho quando as trilhas se partiam à minha frente.

À minha mãe, Zélia, à minha irmã, Elaine, à minha sobrinha, Julia, e às minhas sogras, Miriam e Helena, o meu reconhecimento pelo empenho, apoio afetivo e emocional que mais uma vez dedicaram a mim, abrindo mão dos seus espaços físicos e mentais, para investirem em algo incomensuravelmente pequeno para tão grande sentimento de solidariedade.

Ao meu pai, Ivan, eterno amigo, que me deixou como legado o valor do trabalho e do estudo e a alegria do saber viver.

Aos meus avós, José e Julia, Álvaro e Carmem, que me ensinaram o valor da perseverança e do afeto.

A todos aqueles cujos nomes estão em meu coração, mas, que agora, teimam em se esconder da minha lembrança.

*“Saber não é suficiente; devemos aplicar.
Querer não é suficiente; devemos fazer.”*

Goethe

RESUMO

Este trabalho investiga o alinhamento das práticas de gestão de recursos humanos em relação à cultura organizacional, assim como a importância desse alinhamento no alcance das metas e objetivos da organização representada neste estudo pela Fundação Centro de Educação do Trabalhador “Florestan Fernandes”, localizada no Município de Diadema, no Grande ABCD paulista.

Do mesmo modo, compreende estas práticas e pressupostos em um contexto mais amplo e em permanente interação com as demandas apresentadas pelo ambiente externo à organização. A metodologia utilizada no trabalho é de caráter qualitativo devido à possibilidade que apresenta em dar tratamento a um forte conteúdo comportamental e subjetivo, no qual interferem fatores diversificados e pouco controláveis que permitem através da descrição, decodificação e tradução chegar a uma conclusão, não quanto à frequência, mas quanto ao significado de certos fenômenos do mundo social.

PALAVRAS-CHAVE:

Recursos humanos, cultura organizacional, ensino profissionalizante, mercado de trabalho.

ABSTRACT

This work researches the alignment of human resources management practices with the organizational culture and the importance of such alignment in achieving organization's goals and objectives, represented in this study by Fundação Centro de Educação do Trabalhador "Florestan Fernandes".

In the same way, the study endeavours to understand the practices and presuppositions in a wider context with a continuous iteration with the demands arising from the external environment of the organization. The methodology used in the work is of qualitative character for the possibility that it comprises in treating a strong behavioral and subjective content, in which diversified and hardly controllable factors will interfere, but that allow through description, decodification and translation, reaching a conclusion, not about frequency but about the meaning of certain phenomena of the social world.

KEY-WORDS:

Human resources, organizational culture, professional education, labor market

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1. MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO	17
2. FORMULAÇÃO DA PROBLEMÁTICA DA PESQUISA	18
3. OBJETIVO DA PESQUISA.....	18
3.1. Objetivo Geral	18
3.2. Objetivos Específicos	18
3.3. Questões de Pesquisa	19
3.3.1. Questão Principal.....	19
3.3.2. Questões Secundárias.....	19
4. JUSTIFICATIVAS	19
5. CONTRIBUIÇÕES PREVISTAS DO ESTUDO.....	20
6. METODOLOGIA.....	20
7. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	21
CAPÍTULO I.....	22
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
1.1. Modelos e Escolas de Cultura Organizacional.....	22
1.1.1. Bases Epistemológicas e Perspectivas Sobre Cultura Organizacional.....	22
1.1.2. O Modelo de Schein.....	33
1.1.3. O Modelo de Hofstede	40
1.1.4. Elementos da Cultura Organizacional.....	49
1.2. Análise Organizacional - Desenvolvimento e Identificação da Cultura	58
1.3. Gestão de Recursos Humanos e Cultura Organizacional Alinhados para o Alcance dos Objetivos Organizacionais.....	66
1.3.1. Trajetória da Administração de Recursos Humanos	67
1.3.2. Administração Estratégica de Recursos Humanos	72
1.3.3. Sistema de Gestão de Recursos Humanos e Cultura Organizacional.....	75
1.4. Bases Epistemológicas e Perspectivas sobre Sistema de Gestão de Pessoas. 76	
1.4.1. Recrutamento e Seleção	83
1.4.2. Avaliação e Recompensas	84

1.4.3. Treinamento e Desenvolvimento	85
1.4.4. Movimentação Interna e Exclusão (Promoção, <i>Job Rotation</i> , Rebaixamento e Demissão).....	86
1.5. Avaliação de Resultados de Ações de RH	87
CAPÍTULO II.....	90
1. CONTEXTUALIZAÇÃO	90
1.1. Políticas Sociais de Formação Voltadas para a Empregabilidade	94
1.2. Políticas de Formação Profissional e as Mudanças no Mundo do Trabalho	96
1.3. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB.....	102
1.4. O Município de Diadema.....	104
1.4.1. O Modelo de Gestão Democrática de Diadema	106
1.4.2. Florestan Fernandes – A Inspiração.....	107
1.4.3. A Educação e a Escola Pública para o Professor Florestan.....	109
CAPÍTULO III	111
1. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	111
1.1. Tipologia da Pesquisa	112
1.1.1. Escolha e Concepção da Pesquisa Empírica	114
1.2. População e Amostra	115
1.3. A Coleta de Dados	116
1.4. Tratamento e Análise dos Dados	118
1.5. Limitações	119
CAPÍTULO IV	121
1. DESCRIÇÃO DO CASO – Fundação Florestan Fernandes	121
1.1. A Fundação Florestan Fernandes	121
1.1.1. Recursos Humanos	128
1.1.2. A construção do Conhecimento	129
1.1.3. O Conceito de Dialogicidade.....	130
1.1.4. Currículo	131
1.1.5. Formação dos Educadores	132
1.2. Análise da Cultura da Fundação Florestan Fernandes	134
1.2.1. Orientação para o Processo <i>versus</i> Orientação para Resultados.....	134
1.2.2. Orientação para o Empregado <i>versus</i> Orientação para o Trabalho	136

1.2.3. Orientação Paroquial <i>versus</i> Orientação Profissional	137
1.2.4. Orientação para Sistemas Abertos <i>versus</i> Orientação para Sistemas Fechados.....	138
1.2.5. Orientação para um Controle Ligeiro <i>versus</i> Orientação para um Controle Apertado.....	138
1.2.6. Orientação Normativa <i>versus</i> Orientação Pragmática	139
1.2.7. Pressupostos Compartilhados sobre a Missão, Estratégia, Metas, Meios, Medições e Correções	139
1.2.8. Pressupostos Compartilhados sobre a Natureza da Realidade e da Verdade	142
1.2.9. Pressupostos Compartilhados sobre a Natureza do Tempo e do Espaço.....	142
1.2.10. Pressupostos Compartilhados sobre a Natureza Humana e a Atividade Humana	143
1.2.11. Pressupostos Compartilhados sobre a Natureza das relações Humanas...	144
1.3. Alinhamento das Práticas de RH com a Cultura Organizacional da Fundação	145
1.3.1. Práticas de Recrutamento e Seleção	145
1.3.2. Práticas de Avaliação e Recompensas.....	147
1.3.3. Práticas de Treinamento e Desenvolvimento.....	148
1.3.4. Práticas de Movimentação Interna e Exclusão	150
1.4. Análise Crítica.....	151
CONCLUSÃO.....	154
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	157
ANEXO.....	162

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de Cultura.....	35
Figura 2 – Relação entre Cultura, Estratégia, Estrutura e Controle	45
Figura 3 – Das Práticas para os Valores.....	48
Figura 4 – Um Modelo de Gestão de Pessoas.....	68
Figura 5 – Gestão Estratégica e Gestão de Pessoas.....	71
Figura 6 – Modelo de Planejamento Estratégico de RH.....	75
Figura 7 – Funções das Técnicas Qualitativas.....	114
Figura 8 – Funções de Planejamento, Monitoramento e Avaliação das Ações Educativas Desenvolvidas pela FFF – Rede de Atores.....	125
Figura 9 – Panfleto de Divulgação de Programa.....	127

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organização e Cultura.....	27
Quadro 2 – Cultura na Organização do Futuro por Tendências Atuais.....	47
Quadro 3 – Programas para a Juventude.....	123
Quadro 4 – Programas para Jovens e Adultos.....	123

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Brasil – Evolução da Taxa de Desemprego.....	98
--	----

INTRODUÇÃO

Os temas cultura organizacional e gestão de pessoas estão presentes de forma intensa e contínua nas literaturas técnicas e acadêmicas, evidenciando a sua importância na adaptação das organizações para competir num ambiente que muda com uma velocidade cada vez maior. A ênfase dada aos estudos realizados sobre cultura organizacional recai, sobretudo, em sua dinâmica interna e em seus mecanismos de operacionalização, muitos deles relacionados com as práticas e políticas de gestão de recursos humanos.

Desta forma, este trabalho investiga se as práticas de gestão de recursos humanos da Fundação Florestan Fernandes estão alinhadas em relação à sua cultura organizacional e qual a importância desse alinhamento no alcance das metas e objetivos organizacionais.

A Fundação Centro de Educação do Trabalhador Florestan Fernandes – FFF é uma instituição pública de natureza jurídica privada, sem fins lucrativos, criada através da Lei Municipal n 1.584, de 10 de setembro de 1997, pertencente à organização administrativa do Município de Diadema, que tem como missão conceber e operacionalizar políticas de qualificação profissional para jovens, adultos, homens e mulheres, que auxiliem na obtenção do primeiro emprego, na reinserção e manutenção no mercado de trabalho assalariado e na geração de renda, trabalho autônomo e cooperado.

Diadema é uma cidade formada principalmente por migrantes, na região do ABCD paulista, considerada a segunda maior densidade demográfica do país e tem mais de 95% dos moradores entre as classes C e D.

Há sete anos a Prefeitura Municipal de Diadema desenvolve um projeto educacional que contribui para a realização e o crescimento dos moradores da cidade. A proposta pedagógica da rede escolar está estabelecida nos princípios de democracia, solidariedade, justiça, liberdade, tolerância, respeito e igualdade entre os cidadãos, tornando o espaço educacional uma referência da comunidade local.

A Fundação Florestan Fernandes extrapola suas funções educacionais tradicionais para ser caracterizada como um dos espaços sociais de Diadema destinados à transferência de conhecimento de excelência e compatível com as necessidades do mercado de trabalho e também como fomentadora da valorização do homem para o exercício pleno da cidadania.

O primeiro foco de análise do trabalho são os fatores constituintes da sua cultura organizacional e o segundo são os mecanismos ou princípios citados na literatura especializada sobre gestão de recursos humanos que, no mínimo, apresentam uma forte relação com o alcance dos resultados organizacionais, ou seja, como é formado o conjunto de práticas e políticas de gestão de desempenho, seleção, promoção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, concessão de benefícios, comunicação.

Além dessas práticas o próprio papel desempenhado pela área funcional de recursos humanos da Fundação é motivo de observação, pois, tal como os outros, também pode ser considerado como um dos fatores que afetam positivamente ou não, os esforços da organização no alcance de seus objetivos.

As possíveis diferenças existentes entre o discurso e as práticas na gestão de recursos humanos da Fundação Florestan Fernandes são do mesmo modo investigadas, uma vez que essas diferenças podem surgir em virtude do descompasso existente entre o previsto nas normas e legislação que organizam as políticas de gestão de pessoas adotadas pela Fundação, bem como o de fato praticado pela organização no gerenciamento de seu pessoal, destinando-se a acomodar contradições entre a cultura existente e as práticas realizadas.

Além do entendimento da cultura e das práticas de RH, é necessário reconhecer que os resultados pretendidos pela organização dependem de um conjunto de estratégias coerentes e integradas para serem alcançados, bem como reconhecer que todos esses focos de análise estarão influenciados por dois aspectos inerentes aos ambientes externo e interno da Fundação: o componente político e a variável social.

Jean Pierre Marras (2005, p. 49), fortalece a proposta deste estudo ao relatar o resultado de uma pesquisa realizada sobre a trajetória da gestão de pessoas de 1978 até os primeiros anos do século XXI, em especial quanto à questão da cultura organizacional. Um dos resultados identificados em sua pesquisa foi que:

Os valores culturais de uma organização são tidos como extremamente importantes na consecução dos resultados da companhia; é o que pensam 76% dos indagados, enquanto 20% acreditam que a sua importância é relativa, e somente 4% afirmam que a organização não depende dos seus valores culturais para obter resultados, e sim de outros fatores, tais como planejamento, controles, tecnologia, processos etc. (MARRAS, 2005, p.49).

1. MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

A principal fonte de motivação técnica para a realização deste projeto é resultado da minha experiência profissional na área de gestão de pessoas. Diversas vezes assisti à construção de políticas de gestão de pessoas tecnicamente sofisticadas, porém descoladas da realidade institucional, da cultura da organização, normalmente elaboradas em “escritórios” sem levar em consideração a importância da construção coletiva. Os resultados assistidos foram desastrosos. A técnica por si só não suporta o peso da cultura da organizacional. A boa técnica é aquela que, de acordo com o momento organizacional responde aos desafios ou aos problemas que devem ser superados com a perspectiva de mudança favorável sempre presente.

A segunda grande fonte de motivação também vem do exercício profissional e cidadão. Existe hoje em nosso país uma crescente falta de orientação profissional para colocação e recolocação de pessoas no mercado. A conclusão de um curso universitário tornou-se para muitos a única alternativa de melhoria ou colocação no mercado de trabalho, já que há uma série de profissões com poucos ocupantes ou ocupantes pouco qualificados. A ausência de políticas públicas eficientes e eficazes de estímulo ao ensino técnico e profissionalizante agrava a falta de empregabilidade.

Vivendo estas questões, tornei-me ferrenha defensora do ensino profissionalizante. Ensino este que é capaz de rapidamente criar alternativas de colocação no mercado de trabalho, trazendo a possibilidade do exercício digno e

pleno da cidadania. Esses foram os principais motivos que me levaram a aceitar a proposta do Prof. Dr. Luiz Roberto Alves de realizar o estudo de caso na Fundação Centro de Educação do Trabalhador – Professor Florestan Fernandes, localizada no Município de Diadema, no Grande ABCD paulista.

Deu certo. Encantei-me pela proposta da Fundação, instituição voltada para o ensino profissionalizante com atenção no ser humano pleno e cidadão.

2. FORMULAÇÃO DA PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

Diante do exposto, cabe-se questionar: Os objetivos e resultados organizacionais são afetados positivamente ou não, ou têm o seu alcance facilitado ou não pelos aspectos inerentes à cultura organizacional e pelas políticas de gestão de recursos humanos adotadas?

3. OBJETIVO DA PESQUISA

3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é contribuir para o conhecimento dos aspectos da cultura organizacional que são capazes de influenciar as práticas de gestão de pessoas e, em consequência, a obtenção dos resultados e metas definidos pela organização. É uma pesquisa exploratória e empírica de modo a aprofundar o conhecimento já existente.

3.2. Objetivos Específicos

O objetivo geral definido no item anterior divide-se em dois objetivos específicos:

- Identificar a influência da cultura organizacional na construção das políticas e práticas de gestão de pessoas;

- Avaliar o alinhamento existente entre as políticas de RH adotadas pela organização e os objetivos e metas por ela estabelecidos;

3.3. Questões de Pesquisa

3.3.1. Questão Principal

As organizações normalmente levam em consideração os aspectos da sua cultura organizacional na formulação de suas políticas de gestão de recursos humanos?

3.3.2. Questões Secundárias

Quais são as políticas de gestão de pessoas adotadas pela Fundação Florestan Fernandes que, associadas aos aspectos da sua cultura, facilitam o alcance dos objetivos organizacionais?

Como os aspectos culturais são compartilhados e difundidos pela Fundação?

É possível definir-se um perfil profissional inerente à cultura da Fundação?

4. JUSTIFICATIVAS

As justificativas para a realização desta pesquisa são:

- a) Ao buscar-se maior efetividade organizacional, seja através do aumento da eficiência, ganhando participação no mercado, ou ainda simplificando o desenho organizacional, as organizações estão cada vez mais desejando aproveitar as oportunidades de trabalho surgidas no ambiente em que atuam. Nesse sentido, um estudo que amplie e enriqueça os conhecimentos da organização a respeito da influência da cultura organizacional no alcance dos seus objetivos poderá auxiliar a alta administração a realizar sua missão.

- b)** O número de estudos relacionados ao tema da cultura organizacional e de seus mecanismos tem crescido recentemente revelando o interesse científico nesse assunto. Por outro lado, tem aumentado também nos últimos anos o interesse pelos estudos que envolvem o alinhamento e as diferenças entre as práticas e o discurso de RH. Paradoxalmente, o número de trabalhos que visam o estabelecimento de relações entre esses temas – a cultura organizacional e as práticas de RH – tem sido muito menor. Justifica-se, portanto, um estudo que pretende encontrar relações entre dois temas de grande interesse atual.

5. CONTRIBUIÇÕES PREVISTAS DO ESTUDO

Como contribuições do presente trabalho listam-se as seguintes:

- Realizar uma revisão e análise da literatura sobre o tema, a fim de identificar as variáveis culturais que são capazes de influenciar a construção e a definição das políticas de gestão de recursos humanos.
- Identificar as variáveis relevantes que facilitam o mapeamento do processo de alcance dos resultados organizacionais.
- Por último, oferecer uma reflexão sobre as relações existentes entre a cultura e o discurso sobre a gestão de RH realizado pela organização através das percepções da realidade, da gestão das crenças, da disseminação dos valores e da produção de imagens da organização.

6. METODOLOGIA

O estudo desenvolveu-se em dois módulos. O primeiro aborda uma revisão teórica sobre o tema da cultura organizacional, suas dimensões e sua dinâmica, procurando dar mais ênfase à possível influência na construção das políticas de gestão de pessoas, para, em seguida, apresentar uma revisão dos modelos de

gestão de recursos humanos, com base no que atualmente a literatura tem publicado sobre o tema. O segundo é composto pelo estudo de caso sobre a Fundação Florestan Fernandes, no qual são testados e averiguados os pressupostos básicos da cultura organizacional, seu reflexo nas práticas de RH – ou o contrário – em que medida esse alinhamento facilita ou não o alcance das metas e objetivos traçados pela e para a Fundação Florestan Fernandes.

Os dados foram coletados mediante realização de entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental e bibliográfica.

É preciso ressaltar que, por ser uma instituição localizada na esfera pública, a pesquisa documental, em especial a jurídica, exerce papel estruturante para a análise dos resultados e para o entendimento da existência ou não de alguns dos subsistemas de gestão de pessoas existentes na esfera privada.

7. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo restringe-se às relações internas existentes na Fundação Florestan Fernandes, que formam um subsistema de dinâmica própria, mas que depende das interações com o sistema maior, o Município de Diadema. No entanto, os atores externos à Fundação não serão objeto da pesquisa, sendo essas relações, quando identificadas, apenas brevemente relatadas.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Modelos e Escolas de Cultura Organizacional

O tema da cultura organizacional é bastante discutido, mas foi a partir da década de 1980 que o número de publicações sobre o assunto ampliou-se, caracterizando sua importância no contexto organizacional. Normalmente o tema cultura organizacional é tratado sob três aspectos: **(i)** como teoria na formação de modelos, **(ii)** para o desenvolvimento de teorias objetivando a mudança e **(iii)** em estudos comparativos entre os diversos modelos existentes já que são, muitas vezes, epistemologicamente contraditórios.

Esta seção analisa as bases epistemológicas que alicerçam as diversas perspectivas sobre cultura organizacional e justifica a escolha de uma delas para a elaboração deste trabalho. Em seguida realiza-se uma revisão dos modelos de cultura desenvolvidos por alguns de seus principais autores, enfatizando a dinâmica do alinhamento de seus elementos constituintes – os pressupostos, os valores e as práticas do cotidiano – com as práticas de gestão de pessoas.

1.1.1. Bases Epistemológicas e Perspectivas Sobre Cultura Organizacional

Para melhor entender a evolução dos estudos sobre cultura, é necessário reconhecer que estes são o resultado de uma difusão da sua noção original: “da antropologia para os estudos literários, para a lei, para a história social, para a comunicação e negócios, para os estudos da mídia e outros” (FROW e MORRIS, 2000, p. 316).

Essa difusão fez com que o conceito de cultura, no âmbito da antropologia, fosse definido diferentemente pelo menos 164 vezes, conforme compilação

realizada por Kroeber e Kluckhohn em 1952 (*apud* Freitas, 2007, p.11), caracterizando sua subjetividade e confirmando sua diversidade.

Diferentes pressupostos epistemológicos e ontológicos acerca da natureza das ciências sociais determinam diferentes perspectivas ou paradigmas sociológicos que são as bases dos estudos e modelos de cultura organizacional desenvolvidos nas últimas décadas. Por sua vez, esses diferentes paradigmas e perspectivas de pesquisa apresentam controvérsias e contradições, e competem por legitimação e hegemonia intelectual (GUBA e LINCOLN, 2000, p.163).

Por exercerem grande influência nos estudos sobre a cultura organizacional, tais paradigmas são os responsáveis por dois fenômenos com que se deparam todos aqueles que adentram nesse campo de estudo: uma disputa aberta entre as diversas escolas e autores e a existência de um quebra-cabeça complexo sobre as diversas teorias de cultura organizacional.

É comum perceber a crítica elaborada por um autor que adota um determinado paradigma de pesquisa em relação aos que adotam perspectivas diferentes à sua, seja através dos questionamentos apresentados quanto aos seus pressupostos, seja apontando limites (JAIME JÚNIOR, 2002, p. 72-83).

Alguns autores, como Martin e Frost (1996), referem-se a essa disputa hegemônica utilizando a metáfora da “guerra de culturas”. Importante se torna tal movimento na medida em que este dificulta significativamente a consolidação “daquilo que aprendemos até o momento” a respeito de culturas em organizações. Esses mesmos autores foram convidados a participar da elaboração de um manual sobre estudos organizacionais, escrevendo um capítulo acerca do conhecimento acumulado de pesquisa em cultura até aquela data, e concluíram pela impossibilidade de fazê-lo utilizando a forma tradicional com que este tipo de revisão teórica normalmente se desenvolve, preferindo utilizar a metáfora da guerra de culturas:

Nós descrevemos a pesquisa de cultura como uma série de batalhas contínuas entre pontos de vista opostos. Nós começamos com a

vanguarda revolucionária que foi a ponta de lança do renascimento do interesse em estudos culturais nos anos 80. Em seguida, nós descrevemos os ataques e contra-ataques por exércitos que representavam os pontos de vista teoricamente opostos, uma escaramuça entre metodologias quantitativas e qualitativas, um movimento metateórico para alterar as linhas da batalha e uma tentativa pós-moderna de derrotar todos os exércitos no campo de batalha (MARTIN, 2002, p. 53, *apud* DAL LAGO, 2003).

Essa “guerra” travada entre as teorias sobre cultura organizacional é o reflexo de disputa maior travada no campo dos paradigmas sobre a pesquisa nas ciências sociais, entre os pós-modernistas da teoria crítica e do construtivismo e aqueles defensores do positivismo e do pós-positivismo (GUBA e LINCOLN, 2000, p.163; MARTIN, 2002, p. 53 *apud* DAL LAGO, 2003).

Como resultado deste processo conflituoso entre paradigmas e perspectivas e por outros critérios mais específicos defendidos por cada autor de um mesmo paradigma para a análise de cultura – como a opção por estudos “generalistas” ou “especialistas” referentes à abrangência no conjunto de manifestações culturais observadas – ou a definição de diferentes níveis de profundidade para a análise, o conjunto de definições e modelos de cultura organizacional representa, segundo Dal Lago (2003), “um verdadeiro jogo de quebra-cabeças multidimensional”. Vários autores têm buscado mapear esse campo, procurando relacionar as diversas definições e modelos de cultura organizacional com as perspectivas epistemológicas e ontológicas adotadas por seus autores.

Paulo Roberto Motta (1999, p.106), também alerta para a necessidade de cautela na aplicação do conceito de cultura organizacional. Segundo este autor, por ser muito amplo:

O conceito de cultura se presta como categoria residual: fornece explicação onde faltam conhecimentos mais apurados. Tornou-se lugar-comum culpar a cultura pelas ineficiências administrativas, ou mesmo pelos fracassos na mudança. Antes de admitir deficiências em seus modelos técnicos ou nas instabilidades gerenciais, gestores e consultores isentam-se de responsabilidade simplesmente por culparem a cultura da empresa onde atuam. A amplitude do conceito facilita explicações genéricas sem a menção de fatores específicos ou identificáveis por categorias não-culturais de análise.

Já Geertz (1989, p. 4), alerta para o “pantanal” conceitual que envolve o termo cultura e aponta os estudos e definições de Clyde Kluckhohn como uma das melhores indicações antropológicas e sobre a dificuldade de definir o seu conceito. “Em cerca de vinte e sete páginas em seu capítulo sobre o conceito, Kluckhohn conseguiu definir cultura como:

(1) o modo de vida global de um povo; (2) o legado social que um indivíduo adquire do seu grupo; (3) uma forma de pensar, sentir e acreditar; (4) uma abstração do comportamento; (5) uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente; (6) um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes; (7) comportamento aprendido; (8) um mecanismo para a regulamentação normativa do comportamento; (9) um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens; (10) um precipitado da história, e voltando-se, talvez em desespero, para as comparações, como um mapa, como uma peneira, como uma matriz.

O conceito que Geertz (1989, p. 4), defende é essencialmente semiótico: “Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise, portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado.”

Smircich (1983, p. 342), ofereceu uma valiosa contribuição para o dilema apresentado quando procurou relacionar os conceitos de cultura da antropologia com os conceitos de organização das diversas linhas de pesquisa dos estudos organizacionais, conforme descrito no Quadro 1. Seu trabalho permite realizar a distinção entre conceitos que consideram que uma organização possui uma cultura ou é ela própria uma cultura.

Na medida em que se apóia o conceito sobre uma perspectiva positivista, estrutural-funcionalista, pode-se considerar cultura como uma variável que a organização possui. Os estudos de cultura sobre gerenciamento comparativo e cultura corporativa a tratam como algo que a organização possui, ao passo que a importação de culturas nacionais para dentro das organizações via seus membros e

a produção de valores, linguagens e rituais pelas organizações são tratadas como uma variável. Em contrapartida, ao se apoiar o conceito sobre uma perspectiva fenomenológica, pode-se considerar a cultura como um processo de representação, uma metáfora de raiz, algo que a organização é e, assim sendo, ela é conceitualizada como algo que emerge da interação social, considerada como um sistema de crenças compartilhadas, de conhecimento e crenças, ou como um sistema de símbolos e significados compartilhados, ou ainda como uma projeção mental da infra-estrutura inconsciente universal.

O Quadro 1 a seguir, elaborado por Smircich (1983), demonstra as diferentes perspectivas para a realização dos estudos sobre cultura organizacional.

Quadro 1 – Organização e Cultura

Conceitos de “Cultura” da Antropologia	Temas em Organizações e Pesquisas em Gerenciamento	Conceitos de “Organização” da Teoria das Organizações
Cultura é um instrumento servindo às necessidades humanas, biológicas e psicológicas (por exemplo, o Funcionalismo de Malinowski)	Gerenciamento Cruzado ou Comparativo	Organizações são instrumentos sociais para o cumprimento de tarefas (por exemplo, a Teoria Clássica de Gerenciamento)
Funções culturais são um mecanismo regulador-adaptativo que une indivíduos a estruturas sociais (por exemplo, o Funcionalismo-Estrutural de Radcliffe-Brown)	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos que vivem através de processos de troca com o ambiente (por exemplo, a Teoria da Contingência)
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura através de um número finito de regras (por exemplo, a Etnociência de Goodenough)	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. “Organização” baseia-se na rede de significados subjetivos compartilhados em vários níveis, que parecem funcionar de uma forma regrada (por exemplo, a Teoria Organizacional Cognitiva)
Cultura é um sistema de significados e símbolos compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida (por exemplo, a Antropologia Simbólica de Geertz)	Simbolismo Organizacional	Organizações são padrões de discursos simbólicos. A “organização” é mantida através de meios simbólicos como a linguagem que facilita significados, realidades compartilhadas (por exemplo, a Teoria Organizacional Simbólica)
Cultura é uma projeção da infra-estrutura inconsciente universal da mente (por exemplo, o Estruturalismo de Lévi-Strauss)	Processos Inconscientes e Organizações	Práticas e formas organizacionais são manifestações de processos inconscientes (por exemplo, a Teoria Transformacional Organizacional)

Fonte: SMIRCICH (1983:342)

A perspectiva positivista de análise de cultura representa a tradição antropológica do funcionalismo-estruturalismo, a qual se baseia numa metáfora biológica. Aponta (LEGGE, 1995, p.186):

... essa herança permite que a cultura seja vista ao mesmo tempo como algo unitário e como o consenso da organização e sugere que

ela seja definida funcionalmente como um instrumento que serve às necessidades psicológicas e biológicas dos seres humanos (por exemplo, transferindo aos empregados um senso de identidade e direção) e como um mecanismo adaptativo e regulador que afeta a estabilidade do sistema (através da facilitação da integração) (...) e possibilita a consideração de que a cabeça do organismo (a alta administração) tem o papel diretivo de desenvolver a consciência coletiva e que culturas saudáveis (fortes) facilitam a adaptação e o crescimento organizacional (sucesso).

Ao utilizarem o termo “corporativo”, muitos autores atribuem a criação da cultura à alta administração, que será então posteriormente imposta às demais camadas hierárquicas.

Esse paradigma “integrador” (Meyerson e Martim, 1987 *apud* Legge, 1995, p .186) enfatiza aquilo que é compartilhado, a consistência entre manifestações culturais, o consenso entre os membros daquela cultura, a negação das ambigüidades, e enfoca os líderes como criadores da cultura.

Schein (1992, p.21), ao adotar essa posição, atribui aos líderes um papel central no que se refere à construção e transformação da cultura.

Eu acredito que culturas começam com líderes que impõem seus próprios valores e pressupostos a um grupo. Se esse grupo obtiver sucesso e os pressupostos tornarem-se assumidos-como-fato-dado, nós teremos então uma cultura que irá definir para as gerações seguintes de membros quais são os tipos de liderança aceitáveis. A cultura então passará a definir os líderes. Mas, quando o grupo se deparar com dificuldades de adaptação à medida que seu ambiente mudar a tal ponto que alguns dos pressupostos não sejam mais válidos, os líderes surgirão no jogo, uma vez mais. Agora, a liderança deverá ter a habilidade de sair fora da cultura e começar um processo de evolução que permita uma maior adaptação.

Jaime Jr. (2002) e Dal Lago (2003) denominam essa perspectiva de *mainstream* e resumem os pressupostos básicos dessa corrente através dos pontos a seguir listados:

- Toda organização possui uma cultura;

- Essa cultura explica muitos dos fenômenos que ocorrem na organização;
- Ela favorece ou dificulta a *performance* organizacional;
- A cultura pode ser diagnosticada e, aplicando-se certas metodologias, gerenciada, transformada ou até inteiramente criada;
- A liderança é o processo que determina a formação e a mudança da cultura;
- Um dos papéis mais importantes dos líderes nas organizações é justamente a criação, a gestão e, se necessário, a mudança da cultura.

Os adeptos dessa corrente funcionalista, tais como Schein, Martin, Lorsch, Gordon, Pettigrew, Ouchi, Handy, Peters e Waterman, Deal e Kennedy, Pascale e Athos, Caldas e Hofstede, destacam que uma cultura organizacional, a partir da intenção de seus líderes, pode ser criada e transformada.

De outra forma, a perspectiva fenomenológica de cultura a considera como emergente da interação social, produzida através da negociação e do compartilhamento de símbolos e significados representando simultaneamente algo que formata a ação humana, mas também o resultado desse processo de criação e reprodução social.

Dando continuidade aos efeitos dessa perspectiva, questiona-se a extensão em que os líderes podem manipular ou alterar uma cultura. Conforme assinala (MEEK, 1988, p. 293):

... se a cultura é considerada como interconectada na interação social, como algo que é produzido e reproduzido socialmente ao longo do tempo e que influencia o comportamento das pessoas em relação a linguagem, tecnologia, regras e leis, conhecimentos e idéias (incluindo-se idéias sobre liderança e autoridade legitimadas), então ela não pode ser descoberta nem manipulada mecanicamente; ela só pode ser descrita e interpretada. O pesquisador que adota essa perspectiva não pode sugerir como ela possa ser criada ou destruída ... As pessoas não absorvem passivamente significados e símbolos apenas, elas produzem e reproduzem cultura, e neste processo podem transformá-la. Essa abordagem também afasta o pesquisador dos interesses ideológicos e políticos dos líderes ...

Essa perspectiva não nega que a alta administração possa influenciar os demais indivíduos da organização, apenas alerta para o fato de que ela não será a única e que não será necessariamente ouvida e internalizada. Existem outras vozes competindo com ela e o processo de produção e reprodução social poderá fazer surgir uma variedade de culturas, podendo, assim, a cultura corporativa apresentada como a “cultura oficial” da organização ser apenas uma das subculturas existentes (LEGGE, 1995).

Os adeptos dessa corrente fenomenológica consideram que a cultura organizacional não pode ser criada e nem transformada unilateralmente a partir da intenção de seus líderes, pelo menos não num nível tal que possa atender às expectativas dos mesmos.

As definições e modelos de cultura também variam em relação a outros pressupostos além da influência da perspectiva epistemológica adotada. Esses pressupostos têm sido tratados na literatura como aquilo que é ou aquilo que não é cultura organizacional, identificando quais elementos fazem parte ou não do conceito.

Esse critério de definição que trata da possibilidade de mudança no desenho ou na estratégia independente da mudança da cultura é importante para os positivistas porque define a extensão e a liberdade com que a alta administração poderá realizar as mudanças que pretende.

Legge (1995), aborda esse tema, separando os conceitos e modelos em dois grupos, “aqueles que incluem tudo” e “aqueles que excluem tudo, com exceção dos pressupostos assumidos-como-fato-dado”. Para ele, os autores que se somam ao primeiro grupo, tais como Deal e Kennedy (1982), incluem os comportamentos, a tecnologia, a arquitetura, os códigos de vestir, os documentos escritos, as políticas e os demais elementos que compõem o desenho organizacional, como fazendo parte da cultura (*inclusive catch-all concep*). Já os autores do segundo grupo, tais como Schein, Gregory, Meek e Hofstede, consideram esses elementos como manifestações dos elementos mais centrais da cultura, que são os valores e

pressupostos básicos. Martin (1996) identifica a diferença dessas abordagens, as quais denomina, respectivamente, de “materialística” e “ideatória”.

Legge (1995), reconhece, também, um segundo nível de divisão para os pesquisadores do grupo “materialístico”, composto por aqueles que incluem as manifestações materiais como parte da cultura e aqueles que, embora reconhecendo a sua importância nas análises culturais, consideram apenas os aspectos imateriais – pressupostos e valores – como cultura (a “superestrutura” cultural), que surge para explicar e reforçar as manifestações materiais (a “base” estrutural).

Para o desenvolvimento de estudos e diagnósticos organizacionais, a distinção das abordagens é de extrema importância principalmente para estudos baseados numa tradição positivista que considera a cultura como variável e, portanto, passível de uma mudança gerenciada. Mas ao se considerar os autores do primeiros grupo (*inclusive catch-all concept*), reconhece-se uma possibilidade intrínseca de mudança independente entre esses elementos.

Dessa forma, durante toda a realização da pesquisa aqui relatada utilizou-se também o conceito de diálogo com e entre os sujeitos lançado por Geertz (1989, p.17), “O ponto global da abordagem semiótica da cultura é, como já disse, auxiliarmos a ganhar acesso ao mundo conceptual no qual vivem os sujeitos, de forma a podermos, num sentido uma tanto mais amplo, conversar com eles.”

Resumindo o exposto, sob essa visão, tanto o desenho organizacional quanto a estratégia apresentam um grau de liberdade para transformar-se independentemente de qualquer mudança nos valores e pressupostos básicos da cultura. Essa perspectiva é a mais desejada pela alta administração, para os consultores e para os gerentes, já que, ao pressupor uma complexidade reduzida, pode-se tanto considerar viável e passível de controle qualquer mudança em qualquer tempo, bem como supor que qualquer mudança nas práticas é também uma mudança de cultura. Esse é o motivo pelo qual tal paradigma é o mais presente nas intervenções observadas nas organizações (LEGGE, 1995). Por outro lado, conforme aponta o autor:

Ao admitir que os aspectos materiais estão de alguma forma interconectados com a dimensão imaterial, se reconhece um caráter integrado para as mudanças organizacionais e qualquer mudança no desenho ou na estratégia tende a ocorrer de forma condicionada a mudanças também nos valores e nos pressupostos básicos da cultura, uma vez que os primeiros são considerados manifestações desses últimos.

Nessa linha, mudanças isoladas no desenho organizacional ou na estratégia podem representar algum grau de instabilidade, uma vez que contemplariam pressupostos e valores diferentes daqueles existentes na cultura atual. Essa instabilidade por vezes poderá ser agravada pelo fato de a Fundação Florestan Fernandes ser uma organização inserida no ambiente público.

Normalmente os autores adotam essa segunda perspectiva que ressalta a importância de mudanças no desenho atuando como desencadeadoras das mudanças na cultura, porém suas prescrições envolvem outras ações complementares direcionadas a mudanças também nos pressupostos básicos e valores, tais como o discurso e a atitude levados a cabo pela alta administração, *words and deeds*, na linguagem de Huber e Glick (1993), ou a introdução de novos membros que reflitam a cultura desejada.

Além desses posicionamentos, todos os autores reconhecem uma grande complexidade envolvida nas mudanças organizacionais ao considerarem outros elementos e condições, como a possibilidade de existência de subculturas confrontantes que poderão oferecer resistência e a necessidade de uma predisposição para um investimento de grandes recursos em processos de socialização, principalmente o tempo exigido para a mudança (SCHEIN, 1992 e HOFSTEDE, 1997).

Retomando a distinção proposta por Legge (1995) e Smircich (1983), quanto às perspectivas epistemológicas adotadas pelos pesquisadores desse campo, aqueles que legitimam uma base positivista, estrutural-funcionalista e que consideram a cultura organizacional como uma variável, podem ser divididos em dois subgrupos, o daqueles que possuem uma visão mais simplificada sobre a

mudança de cultura, atribuindo a ela menor dificuldade e maior liberdade para idealizações, e o dos que a consideram como um processo complexo, mais restrito e amarrado a determinadas condições estruturais e sociais.

Este trabalho baseia-se na escola formada pelos autores do segundo grupo, ou seja, os positivistas que consideram que uma cultura organizacional pode mudar e ser gerenciada, mas o cerne de uma cultura é formado pelos pressupostos básicos e valores que a dimensão visível da cultura, quanto ao seu aspecto material, é uma manifestação desses pressupostos.

Essa decisão trata de uma opção metodológica e não ideológica, porque é uma abordagem que expõe mais as práticas de RH em confronto com o alcance dos objetivos organizacionais pretendidos pela alta administração.

Diversos autores, tais como Schein, Hofstede, Gregory e Meek, desenvolveram modelos positivistas que consideram o desenho organizacional como manifestações de pressupostos básicos ou valores. Merecem destaque as propostas de Schein (1992 e 1999), e Hofstede (1997 e 2001), pela evidência nas atuais discussões sobre esse tema e pela facilidade de aplicação prática de suas propostas. Cada um desses autores desenvolveu um modelo que contribuiu muito para a realização de análises culturais como também para a compreensão da dinâmica das mudanças nas organizações, e serão as suas orientações que darão o embasamento teórico necessário ao presente trabalho.

1.1.2. O Modelo de Schein

Para Schein (1992, p.12), cultura é:

Um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu ao resolver problemas de adaptação externa ou integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A definição elaborada dá ênfase a dois aspectos julgados fundamentais para o autor: em primeiro lugar a questão da estabilidade estrutural do grupo e em segundo a existência de uma padronização ou integração de elementos num paradigma maior ou numa *gestalt* que os une e dá coerência até níveis mais profundos.

Argumenta o autor que seus princípios devem assumir a forma utilitarista, adotando uma perspectiva funcionalista em suas reflexões:

A forma mais útil de pensar sobre cultura é vê-la como o aprendizado compartilhado acumulado de um dado grupo, cobrindo elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico total dos membros do grupo (...) Se o conceito de cultura possui alguma utilidade, então ele deve dirigir nossas atenções para aquelas coisas que são o produto das nossas necessidades humanas por estabilidade, consistência e significado.

Além disso, sustenta que:

O grupo não pode atingir suas metas e realizar sua missão sem que ocorra um claro consenso sobre as formas pelas quais essas metas serão perseguidas. As formas a serem utilizadas têm a ver com o desempenho do dia-a-dia e, além disso, requerem um alto nível de consenso. Alguma organização pode ter metas ambíguas, mas precisa obter consenso em como projetar, custear, produzir e vender produtos e serviços caso espere que o resultado aconteça. Do padrão particular desses acordos irão emergir não somente o estilo da organização, mas também o desenho básico das tarefas, a divisão do trabalho, a estrutura organizacional, os sistemas de reconhecimento e incentivo, os sistemas de controle e os sistemas de informações (SCHEIN, 1992, p.58).

Fica clara essa relação ao analisar-se a interação proposta por esse autor entre os diversos níveis de cultura. Ele aponta três níveis – os artefatos, os valores assumidos e os pressupostos básicos subjacentes –, os quais estão indicados na Figura 1 a seguir.

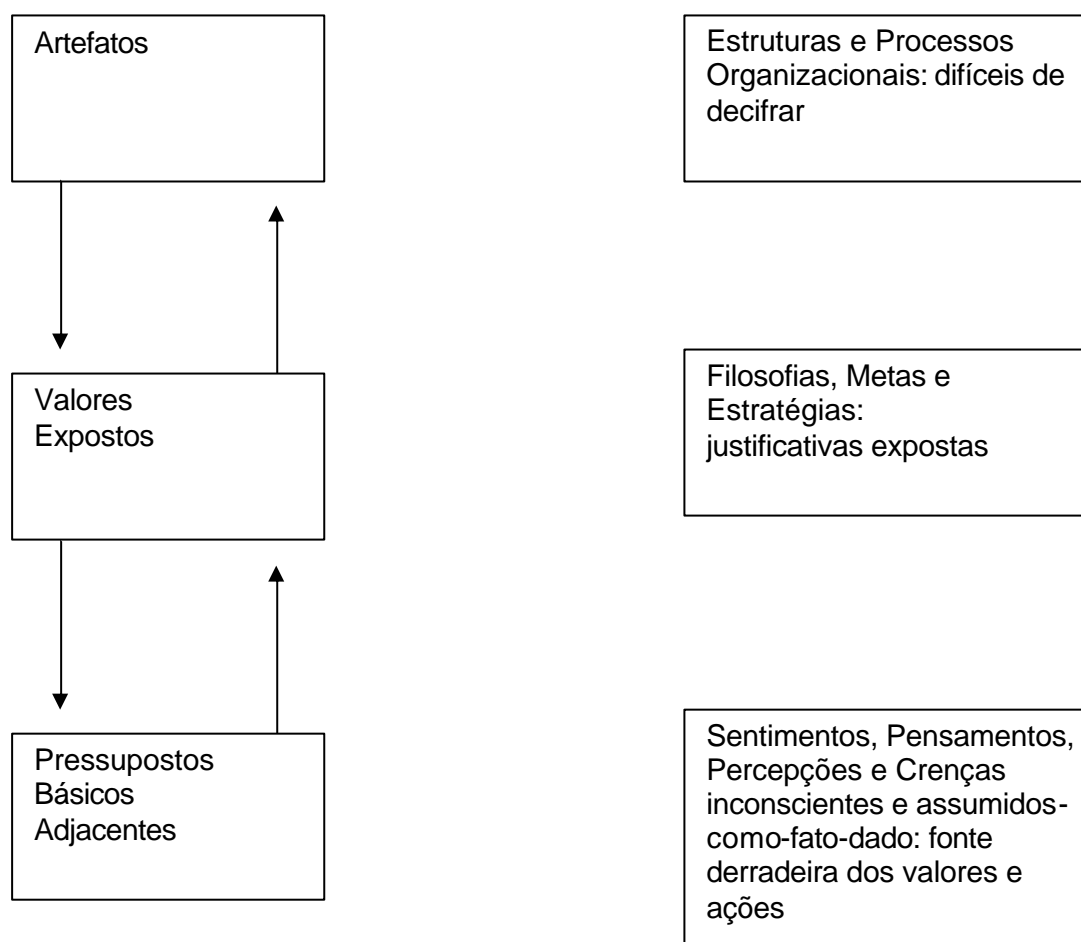


Figura 1 – Níveis de Cultura

Fonte: SCHEIN (1992, p. 17)

Os artefatos visíveis – os edifícios, a tecnologia, os processos, o *layout* dos escritórios, as formas de vestir, os padrões de comportamento em geral – formam o nível superficial da cultura, fáceis de identificar, mas muito difíceis de interpretar sem um entendimento da lógica subliminar.

O conceito de desenho organizacional proposto por Huber e Glick (1993), o qual contempla os processos, as estruturas e a tecnologia, insere-se nesse nível da cultura, o dos artefatos. As explicações para as formas de comportamento do grupo são encontradas num segundo nível, o dos valores que os governam.

Para Schein (1992, p. 21), para compreender a cultura é necessário penetrar num terceiro nível, o dos pressupostos subliminares “assumidos-como-fato-dado” que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. São pressupostos baseados em respostas aprendidas, dando origem aos valores assumidos e que resultam num comportamento adaptativo satisfatório, de forma que os valores originais tornam-se tão habitualmente validados que deixam de ser reconhecidos pelo consciente.

Ensina-nos ainda esse autor (2001, p.69), que

... a cultura é profunda, extensa e complexa. Ela cobre todos os aspectos da realidade e da vida humana. Ela influencia o modo de pensar e de sentir, bem como o de agir, e dá significado e previsibilidade ao dia-a-dia. Então, não pense nela superficialmente e não ache que pode mudá-la com facilidade. Você mesmo pode não gostar das conseqüências da mudança em que está pensando. Mas se as coisas não vão bem, a sua organização não está atingindo seus objetivos ou você acha que pode fazer melhor, você precisa entrar em contato com as certezas culturais profundas que guiam sua empresa.

Schein, apesar de reconhecer que a cultura e o desenho organizacional são campos distintos, propõe a existência de uma relação entre eles que reflete tanto uma estabilidade estrutural do grupo quanto uma padronização ou integração desses elementos.

Dessa forma, para esse autor (2001, p. 50), o desenho organizacional é uma manifestação dos valores e dos pressupostos básicos da cultura organizacional.

O modo como uma organização decide implementar sua estratégia e seus objetivos é o próximo nível do conteúdo da cultura. A estrutura organizacional formal de uma empresa pode ser exagerada e multifacetada; se ela tiver sucesso com a estrutura, passará a acreditar que é a maneira correta de se organizar.

As organizações possuem uma cultura e os seus pressupostos tácitos compartilhados influenciam todos os aspectos do funcionamento organizacional. A cultura organizacional não é estanque ou um elemento independente, e sim o reflexo

do “trançado” entre a sua missão, estratégia, rotinas, sistemas de medição, sistemas de correção, linguagem, normas grupais de inclusão e exclusão, sistemas de premiação e *status*, conceitos de tempo, espaço, trabalho, natureza humana, entre outros aspectos.

Para o autor, a ligação entre a formulação e implementação da estratégia de negócios e a cultura organizacional é fundamental: “Muitas empresas perceberam que podem pensar estratégias que façam sentido do ponto de vista financeiro, de produtos ou de *marketing*, no entanto não podem implementá-las porque irão requerer pressupostos, valores e métodos de trabalho que estão muito distantes daqueles existentes na organização” (SCHEIN, 1992, p. 381).

Ao considerar as práticas como manifestações de pressupostos básicos, Schein não nega a possibilidade de conflito entre cultura e desenho organizacional, conforme defende Geertz e sua escola do simbolismo Jaime Jr. (2002), Schein (1992, p. 49), esclarece, nesse sentido, defendendo o seguinte posicionamento:

Eu não estou argumentando que todos os grupos desenvolvem culturas integradas nesse sentido. Todos nós conhecemos grupos, organizações e sociedades em que os elementos culturais operam em propósitos cruzados com outros elementos, levando a situações repletas de conflito e ambigüidade. Isto pode ser o resultado de uma falta de estabilidade do sentido de pertencer ao grupo, de uma insuficiente experiência compartilhada de história, ou da presença de muitas subculturas com diferentes tipos de experiências compartilhadas. Ambigüidade e conflito também resultam do fato de que cada um de nós pertence a muitos grupos, de tal forma que aquilo que levamos a cada grupo é influenciado por pressupostos que são apropriados a outros grupos que pertencemos.

Schein argumenta que o conteúdo de uma cultura organizacional reflete os problemas que todos os grupos enfrentam ao lidarem com seu ambiente ou com a sua integração interna.

Analisando cada uma dessas duas ligações com o ambiente interno e externo, define aquilo que chamou de “as dimensões de cultura”, os focos sobre os quais as organizações definem seus pressupostos básicos.

Assim, ao contrário de outros autores que definiram categorias para valores, o mencionado autor preferiu desenvolver uma categorização para os focos em que os líderes definem seus pressupostos básicos. Para tanto, baseou-se no conceito original de Kluckhohn (1965) e de Fleury, Shinyashiki e Stevanato (1997), citados por Dal Lago (2003), sobre “orientação de valor”, definida como “uma concepção, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo ou característica de um grupo, do desejável que vai influenciar a seleção dentre os modos, meios e finalidades de ação disponíveis”.

No que se refere à adaptação externa, Schein (1992), baseia suas categorias na teoria dos sistemas abertos: “... os aspectos ou problemas de adaptação externa e sobrevivência basicamente especificam o ciclo que cada sistema enfrenta e precisa ser capaz de manter em relação às mudanças no ambiente”, em que os elementos essenciais são: missão e estratégia, metas, modos, mensuração e correção.

Quanto à integração interna nas organizações, identifica como elementos da cultura a criação de uma linguagem comum, a definição de fronteiras para o grupo e de critérios para inclusão e exclusão, a distribuição de poder e *status*, o desenvolvimento de normas de intimidade, amizade e amor, a concessão de prêmios e punições e a explicação do inexplicável (ideologia e religião).

As dimensões citadas por Schein são as seguintes: a natureza da realidade e da verdade, a natureza do tempo e do espaço, a natureza humana e atividade humana e a natureza das relações humanas.

O modelo de Schein deixa claro que cultura é extremamente prática, ao mesmo tempo que é abrangente e complexa. Mas esse modelo atinge sua maior complexidade na forma de entrelaçamento entre os diversos pressupostos numa dada cultura.

Segundo esse autor, existem diferentes graus de interação ou consistência entre esses pressupostos que podem transformá-los em paradigmas ou padrões coerentes, os quais definiriam se está lidando com uma cultura ou com algo ainda formação.

Nem todos os pressupostos são mutuamente compatíveis ou consistentes uns com os outros. Se existe um impulso cognitivo por ordem e consistência na mente humana, nós podemos assumir que os grupos irão gradualmente aprender conjuntos de pressupostos que são compatíveis e consistentes. Assim, ao se observar inconsistência e falta de ordem, pode-se presumir que se está lidando com uma cultura ainda em formação, ou então que se está observando um conflito entre diversas culturas ou subculturas.

Schein considera que um gestor, ao interpretar as ameaças ou oportunidades dos ambientes interno e externo, baseia-se em seus pressupostos e valores para definir as ações voltadas ao desenho organizacional e, portanto, ao nível dos artefatos.

Se for bem-sucedido, ocorrerá um processo de formação ou transformação cultural entre os membros de uma organização que seguirá o sentido dos artefatos para os valores e finalmente para os pressupostos básicos: (Schein, 1992 apud Dal Lago, p. 52)

... se um gerente convence um grupo a agir segundo sua crença e se a solução funciona, e se o grupo possui uma percepção compartilhada desse sucesso, então o valor percebido que parece que é bom começa um processo de transformação cognitiva. Num primeiro momento, ele se transformará numa crença ou num valor compartilhado para depois finalmente transformar-se num pressuposto compartilhado.

A formação da cultura no início de uma organização é sempre um processo de disseminação de artefatos e valores pelo fundador ou, então, por outros líderes fortes se o primeiro não conseguir obter respostas organizacionais satisfatórias.

No início da organização não existe ainda uma cultura, uma vez que apenas os pressupostos dos líderes fortes estão presentes, os quais não se confirmaram ainda como válidos e não se transformaram em artefatos estáveis, existindo apenas um clima organizacional que precede a formação de uma cultura futura. Em ciclo, quando a cultura estiver estabilizada o clima organizacional será uma manifestação dessa cultura.

1.1.3. O Modelo de Hofstede

Hofstede é outro autor que reconhece uma interconexão entre os valores e as práticas organizacionais, considerando que as mudanças são fenômenos complexos da vida organizacional.

Para ele, todos os indivíduos carregam consigo padrões de pensamento, sentimento e ação potencial, que foram aprendidos ao longo de suas vidas. Esses padrões podem ser comparados com os programas de computador e são por ele denominados de “programas mentais” ou “*software* da mente”. Seu conceito sobre cultura é “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de um outro”.

Essa programação é estruturada em três níveis:

- **1º nível** – da personalidade. É específico do indivíduo, sendo em parte herdado e em parte aprendido.
- **2º nível** – da cultura. É específico de grupos e categorias, sendo aprendido.
- **3º nível** – da natureza humana. É universal, sendo apenas herdado.

Hofstede assume uma perspectiva que considera as práticas e demais aspectos materiais como manifestações do cerne da cultura, que em sua visão são os valores.

Nesse modelo, a cultura é compreendida a partir de uma dimensão invisível, formada pelos valores, e de uma dimensão visível formada pelos rituais, heróis e símbolos, os quais são manifestações desses valores.

A cultura é resultante de uma série de programações apreendidas em diversos lugares de socialização, como família, escola e local de trabalho. Essas diversas programações podem ser apreendidas em níveis, desde o nacional, passando-se pela classe social, pela ocupação, pelo ramo da indústria e finalmente pela organização. Dessa forma, Hofstede define cultura organizacional como “a

programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização de outra”.

Embora o trabalho de Hofstede se constitua em estudos que comparam culturas nacionais, desenvolveu um estudo qualitativo-quantitativo a respeito de culturas organizacionais conhecido como Projeto IRIC (*Institute for Research on Intercultural Cooperation*), no qual descobriu dimensões associadas a valores que representassem possibilidades de serem generalizadas para todas as organizações.

A pesquisa realizada por Hofstede sobre cultura organizacional foi baseada na identificação de elementos culturais (símbolos, heróis, rituais e valores) das organizações e os seus resultados foram interpretados subjetivamente e agrupados em seis “dimensões de cultura organizacional”.

Cada uma das dimensões identificadas orienta-se numa direção em detrimento da oposta, tanto mais quanto maior for a intensidade dessa orientação preferencial. O modelo de Hofstede determina que a cultura tende a favorecer coletivamente uma das dimensões em oposição à outra.

Para esse autor, as orientações culturais têm uma natureza bipolar, não sendo possível existir uma cultura organizacional que estimule o máximo absoluto de orientação – quanto mais uma cultura estimular uma das orientações, mais irá deprimir a outra.

1ª Dimensão – preocupação com os meios (processos) x preocupação com os objetivos (resultados)

As organizações com cultura orientada para os processos tendem a possuir em seus quadros profissionais menos afetos aos riscos ou à improvisação nos processos de trabalho, pois consideram que é necessário apenas um médio esforço na execução de suas tarefas e não percebem alterações nos seus dias de trabalho.

Este comportamento é inconsciente e os profissionais são orientados, subliminarmente a agir dessa maneira pela cultura vigente, que os faz ater-se aos

detalhes e dedicar-se ao planejamento de forma a evitar imprevistos. A maior missão atribuída a esses profissionais é a de cumprir com precisão as tarefas planejadas.

Quando a cultura é orientada para resultados, os profissionais sentem-se confortáveis em enfrentar situações não familiares e são preparados para correr riscos. Além disso, reconhecem que desempenham suas tarefas com grande esforço e que cada dia representa um novo desafio.

2ª Dimensão - orientação para os empregados x orientação para o trabalho

Quando a cultura é orientada para os empregados, eles sabem que seus problemas pessoais são levados em consideração pela organização, que assume a responsabilidade pelo seu bem-estar. Outro fator de distinção é que as decisões importantes são tomadas coletivamente.

Opostamente, quando a cultura é orientada para o trabalho, os profissionais são pressionados apenas a realizá-lo. Estes profissionais percebem que a organização está apenas interessada no trabalho que produzem e não no seu bem-estar pessoal e familiar. Nesse caso, as decisões importantes são tomadas por indivíduos, não havendo espaço para ações e decisões que envolvam a coletividade.

3ª Dimensão - unidades sociais cuja identidade dos empregados deriva grandemente da organização (paroquial) x unidades em que os empregados se identificam com o seu tipo de trabalho (profissional)

Na cultura orientada de forma paroquial, as pessoas percebem que as normas da organização abrangem tanto o seu comportamento no trabalho como fora dele, principalmente no ambiente doméstico. Neste tipo de orientação, há uma extensão do ambiente do trabalho para o ambiente externo. Mesmo em suas casas, os profissionais continuam a identificar-se como membros da organização. Os processos admissionais levam em conta aspectos da vida privada do profissional.

Nesse caso, os profissionais acreditam que o seu futuro será resguardado pela organização, tornando-os displicentes com relação ao assunto.

De outro modo, quando a cultura é orientada para o grupo profissional, os profissionais que compõem a organização consideram que os assuntos de natureza pessoal só pertencem a eles próprios, sabem que ingressaram na organização apenas por competência e enxergam seu futuro separadamente do futuro da organização.

4ª Dimensão – orientação para sistemas abertos x orientação para sistemas fechados

A cultura orientada para sistemas abertos faz com que seus profissionais entendam que a organização deseja que sejam abertos e disponíveis para receber novos membros e pessoas externas. O ajuste das pessoas à organização é fácil e qualquer um pode adequar-se a ela rapidamente em questão de poucos dias, sem nenhum esforço.

Se a organização é orientada para sistemas fechados, a organização e seus profissionais são vistos como fechados e secretos, mesmo internamente. Somente pessoas muito especiais se adaptam à organização e esse período pode durar mais de um ano.

5ª Dimensão - grau de estruturação interna da organização

A orientação da cultura para o controle mais fraco faz com que as pessoas pensem que não há preocupação com os custos e com os horários, sendo freqüentes as piadas sobre a empresa e o trabalho.

No sentido do controle mais forte, os profissionais pensam os custos da organização como uma preocupação de todos e há um respeito muito grande pela pontualidade. As piadas sobre a empresa ou o trabalho são raras.

O grau de estruturação interna normalmente está correlacionado com os códigos não escritos, não limitados e apenas à forma de vestir ou a comportamentos entendidos como dignos.

6ª Dimensão - orientação para o cliente

As unidades pragmáticas estão orientadas para o mercado enquanto as unidades normativas percebem o seu papel diante do mundo exterior como a implementação de regras invioláveis.

A cultura que é predominantemente normativa insiste na necessidade de se seguir corretamente os procedimentos organizacionais. Os procedimentos são importantes para os resultados.

Já a cultura que é orientada de forma pragmática dá maior ênfase à satisfação das necessidades dos clientes. Os resultados são mais importantes que os procedimentos e há uma postura menos dogmática em matéria de ética profissional.

A orientação normativa tenta “moldar” os clientes aos seus procedimentos, mesmo que cause certa insatisfação. Há uma idéia geral de “educar” os clientes. Opostamente, quando se tem uma cultura orientada de forma pragmática, não há qualquer sentido em se seguir um procedimento se este não for ao encontro dos desejos dos clientes. A idéia geral é a de “adaptar-se” às regras.

Uma das maiores contribuições de Hofstede diz respeito ao questionamento provocado por aquilo que tem sido identificado como “uma melhor cultura para a excelência” para qualquer organização (PETERS e WATERMAN, 1982).

Ao contrário do que ressalta a afirmação de Peters e Waterman, Hofstede indaga (HOFSTEDE, 2001, p. 408):

... o bom e o ruim dependem de cada caso, da direção que cada um deseja para sua organização, e que um aspecto cultural pode ser um patrimônio para um propósito e um passivo para outro. Nesse sentido, o que se poderia dizer a respeito de organizações que se orientam para o cliente (orientação pragmática) e que produzem produtos padronizados, num mercado que compete por custos?

Retomando as indicações iniciais sobre os resultados dos estudos desenvolvidos pelo autor sobre cultura organizacional frente às dimensões nacionais, pode-se entender que as seis orientações citadas anteriormente foram mais relacionadas como práticas do que como valores. Essa distinção feita por Hofstede pode ser interpretada como uma forma de definir sua visão em relação às possibilidades de mudança de cultura organizacional, pois para ele é mais viável transformar práticas do que valores.

Ao considerar as orientações da cultura organizacional mais como práticas do que como valores, o autor considera possível mudar ao mesmo tempo determinados elementos para que novos significados e valores sejam estabelecidos e internalizados, o que demanda tempo e persistência por parte da alta administração.

Para ele, cultura, estratégia e estrutura devem estar alinhadas, e mudanças mais profundas em qualquer um desses elementos tendem a afetar os demais aspectos da organização. O processo de mudança de um conjunto coerente desses elementos depende criticamente dos controles que devem ser estabelecidos. Essa relação pode ser vista na Figura 2, a seguir apresentada.

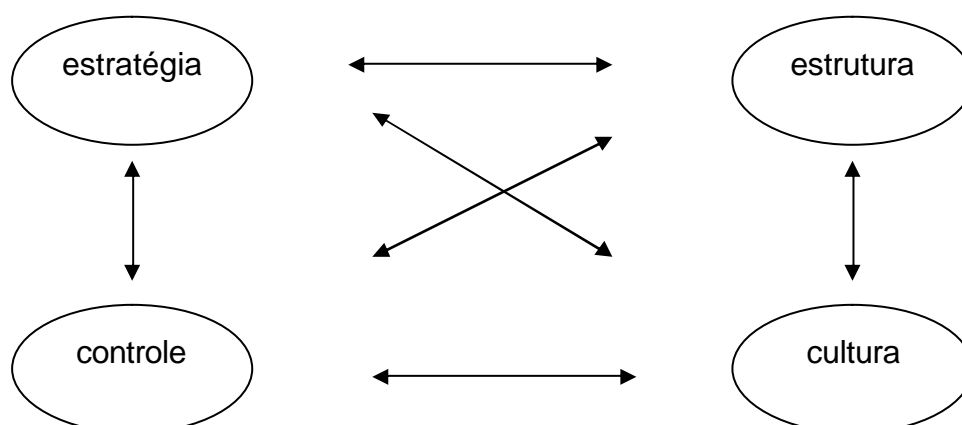


Figura 2 – Relação entre Cultura, Estratégia, Estrutura e Controle

Fonte: HOFSTEDE (2001, p. 409)

O autor considera que para se mudar o *soft* são necessárias medidas *hard*. As mudanças devem começar pelo desenho organizacional através da revisão das estruturas, dos processos e dos profissionais.

A forma mais efetiva de mudar culturas organizacionais é freqüentemente através de rearranjos estruturais, como criando, fechando, combinando ou movendo grupos de trabalho, departamentos ou unidades produtivas. Mudanças de cultura organizacional não acontecem com pregações e sim mudando-se as regras do jogo. (...) Mas quando a intenção é mudar uma cultura organizacional, novamente uma forma efetiva de fazê-lo é mudando-se os sistemas de controle: quem, o quê, onde, a que nível controlar o quê, e em que nível de detalhe.

Ao reconhecer que essas mudanças devem ser acompanhadas por lideranças inspiradoras de novos significados, Hofstede fecha seu modelo de forma convergente com Schein.

O modelo proposto por Hofstede é interessante em muitos aspectos, mas o mais importante é que vários desses aspectos da gestão das organizações estão interconectados com a cultura que é construída no pilar dos valores.

Dessa forma, muitos elementos que são valorizados como fatores de mudança pela alta administração – estratégia, estrutura, processos e tecnologia – estão relacionados com a cultura. Outro ponto importante considerado pelo autor é que mudanças em qualquer um desses elementos dependem de mudança na cultura, por isso confere ao processo de mudança a necessidade de longo prazo.

Reconhece-se também que as mudanças na cultura começam de fora para dentro, tendo início nas dimensões práticas da cultura. Para ele, essas mudanças devem estar alicerçadas em um discurso e uma atitude coerentes por parte da alta administração para que possam desenvolver significado aos demais membros da organização.

Ressalta o autor que a cultura assim como a estratégia e o desenho organizacional muitas vezes precisam mudar para que ocorra uma readaptação da

organização em relação ao seu ambiente, condição considerada vital para o sucesso.

Quem traz um exemplo adequado ao exposto sobre a influência dos fatores externos na cultura das organizações é Paulo Roberto Motta (1999, p.110), que afirma que:

Os avanços contemporâneos na virtualidade organizacional têm alterado as relações de trabalho, a localização geográfica dos funcionários e favorecido o individualismo na execução das tarefas. Já se torna difícil visualizar as tradicionais questões de relacionamento e de identidade por convívio organizacional. Surge um novo mundo organizacional caracterizado por uma intensa fragmentação cultural e cujas conseqüências ainda são desconhecidas.

Além das mudanças internas, Motta (1999), estrutura o quadro a seguir que demonstra os caminhos da cultura na organização do futuro através da análise das tendências atuais.

Quadro 2 – Cultura na Organização do Futuro por Tendências Atuais

FATORES	PASSADO → PRESENTE	PRESENTE → FUTURO
Cultura organizacional	Fator interveniente na racionalidade tecnológica e administrativa	Definidor da própria essência da organização
Foco cultural	Espaço social comum: experiências coletivas	Espaço social virtualizado: experiências locais e individualizadas
Inter-relacionamento e programação coletiva	Intensidade da comunicação: alto convívio comunitário	Vazio inter-relacional: redução do convívio entre pares
Construção da integração cultural	Cultivo de tradições e símbolos definidores do êxito empresarial	Internacionalização de novos valores e aderência à missão da empresa
Identidade organizacional	Valorização da lealdade organizacional e do sentido de pertencer – comunidade cultural	Valorização da lealdade setorial-fragmentação cultural: conjunto de subculturas
Difusão cultural	Estímulos à homogeneidade, às tradições e à resistência à aculturação	Estímulos à heterogeneidade e à vulnerabilidade cultural

Fonte: MOTTA (1999, p. 111)

O caminho recomendado por Hofstede para a realização de análises de cultura e para a avaliação de seu alinhamento em relação às mudanças pretendidas pela alta administração, deve ser por intermédio de métodos que partem da observação das práticas para chegar-se aos valores – “de fora para dentro”

Através da análise das práticas organizacionais, ou seja, de “como o grupo de pessoas que criaram a organização foi aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”, podemos, segundo Hofstede, chegar aos valores básicos da organização.

Os elementos simbólicos visíveis, como o comportamento aparente das pessoas, as formas de comunicação e os rituais organizacionais, expressam esses valores básicos. Nesse processo são tecidos a história da organização, as formas de se organizar e o significado atribuído ao trabalho, às relações de poder, às relações com o ambiente. A Figura 3 indica esse caminho:

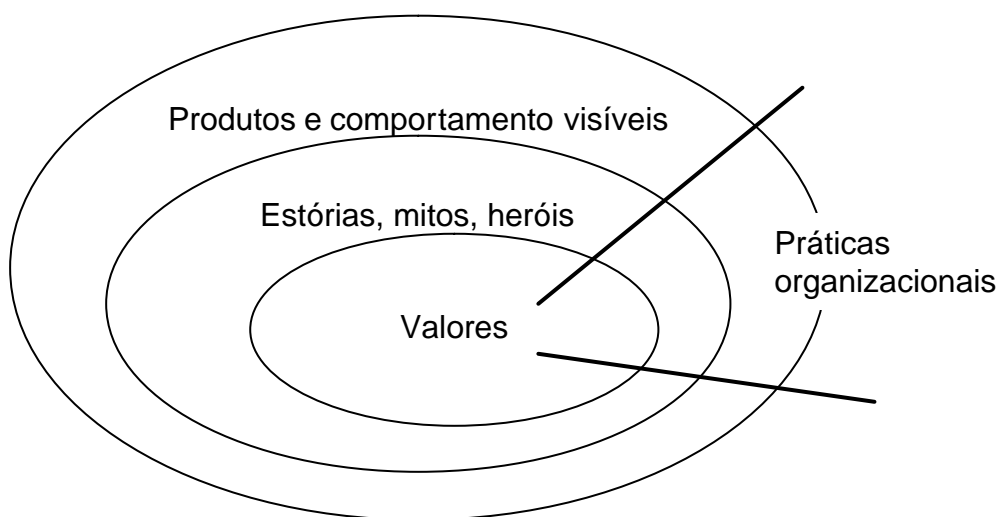


Figura 3 – Das Práticas para os Valores

Fonte: elaborada por Fleury e Fleury (1997, p. 27) a partir dos trabalhos desenvolvidos por Schein e Hofstede).

1.1.4. Elementos da Cultura Organizacional

Maria Ester de Freitas (2007, p. 5), ressalta que para dar à cultura organizacional um tratamento mais concreto é preciso identificar a forma como funciona e as mudanças comportamentais que provoca.

Os elementos da cultura fornecem uma interpretação ou uma mensagem para os membros da organização a respeito do que se considera importante e válido.

Os comportamentos aceitos pelas pessoas da organização são apreciados, recomendados e reforçados para os demais membros através de elogios e/ou premiações. O contrário também ocorre, quando os comportamentos não aceitos ou fogem ao padrão esperado são reprimidos e devem ser esquecidos por todos.

Para Geertz (1989, p.19), os elementos da cultura organizacional devem funcionar como itens de apoio ao processo de análise da cultura de uma organização:

Um repertório de conceitos gerais, feitos-na-acadêmia e sistemas de conceitos – integração, racionalização, símbolo, ideologia, *ethos*, revolução, identidade, metáfora, estrutura, ritual, visão do mundo, ator, função, sagrado e, naturalmente, a própria cultura – se entrelaçam no corpo da etnografia de descrição minuciosa na esperança de tornar cientificamente eloqüentes as simples ocorrências. O objetivo é tirar grandes conclusões a partir de fatos pequenos, mas densamente entrelaçados; apoiar amplas afirmativas sobre o papel da cultura na construção da vida coletiva, empenhando-as exatamente em especificações complexas.

Dessa forma o monólogo, como quer Geertz, terá muito pouco valor neste trabalho. O diálogo entre os diferentes elementos da cultura organizacional será realçado, pois não se pretende aqui concluir parcialmente sobre um ou outro aspecto da cultura e sim sustentar uma discussão acerca de seus diferentes aspectos e a correlação entre eles.

a) Valores

Os valores são vistos como o “coração” da cultura organizacional por definirem, concretamente, para os empregados da organização, os padrões de desempenho que devem ser alcançados por eles e pela organização, representando a filosofia da organização para alcançar o sucesso.

Constituem-se assim, os guias para o comportamento organizacional do dia-a-dia. Neste sentido as principais funções dos gestores, administradores e líderes são a modelagem, o realce e a encarnação destes valores, devendo mostrar rigor com relação aos desvios nesses aspectos.

Para Deal e Kennedy (1982 *apud* Freitas 2007, p.16), a influência dos valores no desenho e na estruturação da organização evidencia quais questões são consideradas prioritárias, que tipo de informação é relevante no processo decisório, quais categorias profissionais são as mais respeitadas internamente, em que áreas estão alocados os melhores salários e quem acende mais rapidamente na empresa.

Além de sua importância interna, os valores comunicam ao ambiente externo o que se esperar da organização. Essa comunicação é realizada, normalmente, através de *slogans*.

Tratando a cultura como valores compartilhados, os pesquisadores Posner *et alii* (1985, *apud* Freitas 2007, p.17), realizaram um estudo para investigar se realmente fazem alguma diferença. Os resultados obtidos na pesquisa demonstraram que os valores compartilhados são importantes porque se relacionam com sentimentos de sucesso pessoal, elevam o comprometimento com a organização, aumentam a autoconfiança pessoal, favorecem o comportamento ético, constroem compatibilidade com os objetivos da organização e seus *stakeholders*.

Em conclusão, Freitas (2007), identifica que a maioria das empresas dita valores bastante comuns, ainda que tentem revesti-los de originalidade. Os valores mais comuns praticados pelas empresas são: a importância dada ao consumidor, a

inovação, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes e o respeito e motivação dos seus funcionários.

b) Crenças e Pressupostos

Crenças e pressupostos têm sido utilizados como sinônimos nos estudos sobre cultura organizacional para expressar tudo aquilo que é tido como verdade na organização. Segundo Freitas (2007, p.17), “uma verdade não é questionada nem discutida pois é revestida de naturalidade.”

De acordo com Peters e Waterman (1982 *apud* Freitas 2007, p.17), as crenças compartilhadas e incorporadas por uma organização de sucesso dizem respeito à importância de ser o melhor, aos cuidados com os detalhes de execução das tarefas, às pessoas serem tratadas como indivíduos, à qualidade do produto e dos serviços ser superior, bem como à inovação, à comunicação, aos lucros e ao crescimento econômico, sendo responsabilidade dos gerentes e líderes reforçar essas características organizacionais a fim de evitar a discrepância entre o discurso e a prática.

Tal situação nos remete aos conceitos de Schein (Freitas 2007, p.18), que definem os pressupostos como os principais elementos da cultura devido à sua influência sutil no processo de tomada de decisão. Quando o grupo ou uma organização resolve os seus problemas coletivos, esse processo inclui certa visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade. Se a tomada de decisão tiver sucesso na resolução do problema, aquela ocorrência passa a ser a forma correta e válida a ser adotada pela organização, todas as vezes em que situações semelhantes ocorrerem.

Para Schein, a cultura como um conjunto de pressupostos é sempre contingencial, estruturada em processos incrementais, já que a aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas estará sempre ocorrendo.

Apesar de serem incrementais e evolutivos, esses processos não mudam o que foi aprendido e tornou-se estável na vida do grupo. Este resultado faz com que

a cultura estabilize os ambientes internos e externos, reduzindo as angústias e ansiedades do grupo diante das incertezas. Ao serem introjetadas essas mensagens tornam-se verdades e não serão mais questionadas, problematizadas e politizadas. Passam a ser absolutas e não relativas a uma época, a um contexto histórico específico e ao conhecimento disponível naquele dado momento.

c) Ritos, Rituais e Cerimônias

Os rituais e os ritos são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional. Preenchem várias funções: comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam os padrões de intimidade e decoro aceitáveis, exemplificam a maneira como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades, visto que geralmente têm um lado criativo ou lúdico, dramatizam os valores básicos e exibem experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade ou como exemplos (FREITAS, 2007, p.19).

Um desses rituais é concretizado quando um novato é selecionado para fazer parte do grupo e é recebido com maior ou menor formalidade. Quem deve recebê-lo, quem deve apresentar as instalações de trabalho, quem o convidará para o almoço, todas essas ações representam um ritual de ingresso na organização que poderá ser realizado com simpatia, hostilidade ou indiferença. Empresas cuidadosas costumam dedicar especial atenção a esses momentos.

Esse é apenas um dos exemplos dos ritos organizacionais. A comemoração de bons resultados das equipes, as festas dos aniversários do mês ou de fim de ano, as negociações como forma de solução de conflitos expostos ou latentes, a prática da coleta de sugestões ou da promoção de discussões de novos caminhos para um projeto, o grupo ou a organização podem representar rituais destinados à renovação. Há que se falar também dos rituais de degradação que retiram o poder, sendo a demissão o mais radical deles.

As situações cotidianas geralmente estão em conformidade com os valores da organização. As cerimônias são rituais mais exclusivos, com caráter mais solene.

Na atualidade, com um ambiente altamente dinâmico e turbulento, alguns desses rituais foram abreviados tornando-se mais discretos ou foram simplesmente abandonados. Contudo, empresas que dão importância ao bom clima interno e às boas relações entre as pessoas adotam em situações de conflito ações de negociação, redução ou neutralização dos seus efeitos.

As mudanças organizacionais também suscitam a adoção de estratégias para a minimização das desconfianças, tornando a transparência das ações grande aliada na estabilização das relações entre a organização e seus empregados.

Nesta direção, Freitas (2007, p. 20) afirma que:

Uma das principais funções da cultura é dar estabilidade ao grupo, construindo um 'saber de receita', regras partilhadas em relação à forma de agir em certas situações, maneiras de perceber e o nível de importância das coisas; tudo isso constitui um verdadeiro esquema de interpretação daquele grupo.

O comportamento dos gerentes também reveste-se de importância na construção dos ritos e rituais da organização. Quando dão exemplos de comportamentos considerados pelo grupo como reprováveis e antiéticos, não é de se estranhar que esses comportamentos sejam replicados pelo restante da organização como perfeitamente aceitáveis e com certa dose de naturalidade (FREITAS, 2007, p.21).

Neste caso os rituais são subvertidos ou realizados de forma simplificada e distorcida, causando mal-estar ou reforçando comportamentos individuais que fazem emergir comportamentos predadores.

d) Sagas e Heróis

As sagas são narrativas heróicas, ou épicas, que louvam o caminho percorrido pela organização com ênfase nos grandes obstáculos que ela encontrou e na maneira como foram vencidos. Uma das principais funções da saga é a de despertar a admiração dos membros da organização e suscitar o orgulho em fazer

parte de algo tão especial, trazendo à tona a necessidade de associação positiva e identificação que todo ser humano sente.

Os heróis são parte integrante das sagas e têm também funções bem definidas: eles demonstram como o sucesso pode ser humano e atingível, fornecem um modelo de comportamento, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e exercem uma influência duradoura que motiva os empregados. Eles personificam os valores e condensam a força e a coragem organizacionais (FREITAS, 2007, p.22).

Sagas e heróis estão fora de moda, pois grandes líderes são passíveis de serem demitidos tornando-se complicado atribuir os rumos de sucesso a alguém que pode não estar ligado, de forma indissociável, ao futuro da organização.

Mas sempre haverá espaço para a celebração de heróis momentâneos, aqueles que ultrapassam as metas, os que desenvolvem os melhores projetos, os maiores vendedores. São heróis circunstanciais que não simbolizam a organização permanente, visto que podem ser superados amanhã e então esquecidos. Na essência, não é mais o sujeito e sim o objeto que é o herói; ou seja, o que importa é o recorde a ser sempre quebrado e a confirmação do nome daquela empresa como transcendente ou imortal. A lógica é mais ou menos assim: as pessoas passam, porém a organização permanece vencedora, onipotente, grandiosa e rejuvenescida. Em certa medida, a empresa se autonomiza e passa a ser referida e referenciada como se fosse uma pessoa. De alguma forma, as interações entre as pessoas tornam-se interações entre a pessoa e o objeto como se fosse uma pessoa. Atributos humanos têm sido usados nos anos recentes para descrever a empresa: sensível, virtuosa, humana, respeitosa, cidadã, responsável, ética (FREITAS, 2007, p.23).

e) Estórias

As estórias são narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado.

Alan Wilkins (1984 *apud* Freitas 2007,p.24), estudou o papel das estórias e sugere que existe uma importante diferença entre as organizações bem-sucedidas e as que não conseguem o sucesso. Essa diferença consiste basicamente no fato de as primeiras terem um claro conjunto de exemplos concretos de ação, que faz com que a filosofia da administração esteja presente e seja compreensível para os membros organizacionais. As estórias exercem um papel relevante na divulgação dos valores e dos exemplos que devem ser seguidos na consolidação da cultura.

Entre as funções das estórias organizacionais, Freitas (2007, p. 25) aponta o fato de que elas funcionam como mapas e *scripts* que auxiliam os indivíduos a saber como as coisas são feitas pelo grupo, em especial para os recém-admitidos. Os administradores têm opções na maneira de influenciar e lidar com esses mapas que são, na verdade, um poderoso controle sutil. Por meio deles, a direção pode definir prioridades, ensinar princípios, focar o direcionamento da empresa e reforçar valores.

As estórias operam de modo que os participantes tenham suas ações coordenadas para um objetivo comum; ao mesmo tempo fornecem sugestões suficientes sobre as formas de agir. Como elas são simbólicas e flexíveis, podem ser mudadas de acordo com a situação em que devem ser aplicadas. As estórias, por seu forte conteúdo simbólico, unificam os participantes das várias unidades organizacionais, bem como criam um vocabulário comum que facilita a comunicação entre elas.

Como são facilmente memorizadas, pois são concretas, fornecem descrições a respeito de lugares e pessoas reais e são compartilhadas pelos membros da organização formando um conhecimento comum. Também assumem o papel de uma espécie de contrato social, uma vez que exemplificam a maneira de agir e a forma como essa maneira é tratada, recompensada ou punida.

As estórias exercem papel muito importante na medida em que reproduzem a aprendizagem por meio da experiência alheia. Além disso, apresentam a

vantagem de permitir melhor associação e lembranças do que os sistemas descritivos racionais.

Estórias explicitam valores e formas de agir, indicam caminhos e estão presentes em toda a bibliografia dos grandes líderes organizacionais, ressaltando os momentos especiais e críticos da vida organizacional.

No entanto, se a organização não valoriza a experiência passada ou se ela é considerada indesejável, as estórias tendem a constituir uma memória obsoleta, podendo oferecer comparações inoportunas pela nova elite de poder e dificultar processos rápidos de mudanças. Outra face desta questão são as anedotas e o humor cáustico que indicam desconfiança, insegurança, insatisfação, decepção e frustração com o ambiente de trabalho antes, durante e depois das mudanças feitas sem transparência.

Os comportamentos humanos são socialmente ajustáveis para se adequar convenientemente às situações apresentadas. Mas se essa acomodação psíquica for sentida pelo indivíduo como uma violência, ainda que necessária, poderá engendrar distúrbios diversos e terá um preço para ele e para a organização, que o tempo poderá ou não diluir.

f) Tabus

Assim como os valores, os tabus são aspectos presentes na vida grupal. Todo grupo, toda sociedade, toda organização desenvolve um conjunto de preceitos que hierarquiza o grau de importância das coisas. Os valores dizem respeito aos comportamentos, formas de pensar e agir considerados corretos e sancionados pelo grupo. Igualmente relevante é a definição das áreas proibidas, ou seja, o que está além das fronteiras e não deve ter permitido o seu acesso ou mesmo sua menção. Valores e tabus têm a finalidade de orientar comportamentos, mas em sentido inverso: enquanto os primeiros devem ser o mais explícito possível, os segundos são comumente escondidos e silenciados (FREITAS, 2007, p.26).

Portanto, não é sem motivos que a literatura sobre cultura organizacional tem guardado tanto silêncio a respeito deste artefato cultural tão importante.

Empresas não gostam de falar sobre seus tabus e geralmente negam a sua existência. Porém, toda convivência humana, resultado de agrupamentos naturais (família) ou artificiais (empresa), desenvolve zonas proibidas, temas que causam constrangimentos, erros que envergonham, segredos que devem ser mantidos guardados, comportamentos pouco habituais ou perversos, decisões catastróficas, preconceitos e discriminação em relação a assuntos ou segmentos específicos, quebra de normas ou de contratos ditada pela conveniência momentânea, atos que ignoram aspectos morais ou éticos.

Deveriam ser vistos como aprendizagem, mas é compreensível que em geral grandes erros e equívocos sejam ocultados e continuem a ser partilhados apenas pela minoria que os silenciou. Jogos de poder, espionagem, ameaças e chantagem encontram um terreno fértil nesse tipo de silêncio, enquanto assim ele se mantém.

Nesses novos tempos tecnológicos, nenhuma organização ou indivíduo está a salvo de ser refém desses erros ou crimes (pirataria, sonegação, espionagem e falsificação) e sabe-se o quanto é difícil desfazer, neutralizar ou minimizar estragos feitos pelo seqüestro da imagem de alguém. Trata-se de um paradoxo: é fácil se construir artificialmente uma boa imagem, no entanto, é muito difícil se resgatar uma imagem que foi manchada indevidamente. Parece que as organizações tendem a produzir mais tabus do que foi necessário no passado (FREITAS, 2007, p.27).

g) Normas

Não existem organizações sem normas e regras, sejam elas explícitas ou tácitas. Elas dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos considerados padrão, para a maior parte das situações e eventos organizacionais. O sistema normativo funda-se na impessoalidade, ou seja, ele deve ser seguido por todos, inclusive pelo seu criador.

Conhecer a estrutura normativa da organização é conhecer o seu funcionamento e o nível de detalhes da dinâmica organizacional que foram considerados previsíveis, bem como as respostas adequadas que devem ser dadas. As normas são o comportamento esperado, aceito e apoiado pelo grupo, esteja ele

explícito formalmente ou não. A norma é o comportamento sancionado pelo grupo e repassado pelos outros elementos culturais. Por exemplo, a escolha das normas é precedida pelas crenças ou pressupostos, pela avaliação de valores que são mais compatíveis com a finalidade da organização e fluem através do sistema de comunicações formais, como também por meio do exemplo dos heróis, das estórias e dos rituais (FREITAS, 2007, p.29).

Costuma-se associar as normas aos manuais de instruções, o que guarda certa veracidade, pois estes dizem respeito aos procedimentos adequados naquelas situações específicas, particularmente relacionadas com as formas de produção, padrões de qualidade e especificações técnicas. Com o uso dos recursos eletrônicos, muitas normas foram incorporadas aos sistemas que comandam as máquinas e recusam o “fora de padrão”.

As culturas são criadas, apoiadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio da interação social, via processos de modelagem, imitação, negociação, reprodução de estórias, socialização, informações sobre normas nos seus aspectos formais e informais etc. Podemos dizer que as organizações são intrinsecamente fenômenos de comunicação e que todos os artefatos culturais estão ligados entre si, exercendo uma influência múltipla no conjunto dos indivíduos e dos grupos integrantes das organizações.

Quando a cultura é bem cuidada, existe certo grau de consistência interna entre esses diversos elementos. Contudo, quando a mensagem passada por meio de um artefato é contraditória ou negada por outro, gera-se confusão e insegurança.

1.2. Análise Organizacional - Desenvolvimento e Identificação da Cultura

Esta seção discute os temas considerados mais importantes em uma análise funcionalista da cultura organizacional, descrevendo os itens apontados pela literatura como mais comuns neste tipo de análise.

É importante realçar que a maioria dos profissionais que identificam a análise da cultura organizacional como instrumento para a compreensão dos fenômenos organizacionais tem como premissa que a cultura é uma variável que os auxiliará na obtenção de respostas pragmáticas aos problemas gerenciais identificados, que ele descreve os fenômenos organizacionais por meio de seu *design*, dos seus processos explícitos, sociais ou técnicos e que, através dos resultados das análises realizadas, poderá prescrever sugestões de melhoria para modificar a produtividade e melhorar a adaptação externa e a coesão interna da organização (FREITAS, 2007, p.31).

Dessa forma, serão detalhadas as faces da análise organizacional sob os aspectos do desenvolvimento e identificação da cultura, da possibilidade ou não da multiplicidade cultural, das influências internas mais relevantes que o processo cultural produz e, em especial, do papel exercido pelos fundadores e líderes, da gestão de recursos humanos, da definição estratégica e da cultura como propulsora do desempenho organizacional.

Diante da definição de Schein (1985), de que cultura é um aprendizado coletivo que um grupo desenvolve para cuidar de sua adaptação externa e questões internas, podemos verificar que em empresas iniciantes é fundamental uma base de definições que serão reproduzidas pelo menos em seus primeiros momentos. À medida que essas definições são confirmadas como adequadas, gera-se um saber partilhado por esse grupo, que vai enriquecendo a sua experiência ao testar outras situações.

Um primeiro conjunto de definições servirá de alicerce para outras que serão tomadas pelo grupo, já sem consultar os fundadores e idealizadores, mas com base em mensagens que foram explicitadas por eles a respeito da direção que a organização deve seguir, do que é considerado importante naquele grupo e dos limites do que é aceitável. Ocorre, dessa forma, um processo de aprendizagem do grupo, que reforça o que é considerado válido como forma de agir, repetindo o que os fundadores e líderes consideram como correto, aceitável ou como deflagrador de ações de sucesso.

Como o grupo cria uma parte da cultura e ela será um saber muito arraigado a ele tanto quanto mais estáveis forem as respostas aos problemas enfrentados e a intensidade da aprendizagem coletiva, é possível que diante de processos de mudança na organização isso se torne uma dificuldade, um obstáculo à reorientação da cultura da organização.

Schein relaciona o desenvolvimento da cultura com um estágio de vida da organização.

Ao nascer e nos primeiros momentos de vida a organização é muito dependente de seus fundadores ou idealizadores e a cultura serve como uma identidade, como uma forma de manter a organização coesa, unida. Nesta fase é dada uma grande ênfase à seleção de novos membros e à sua socialização.

A segunda fase é a da diversificação, na qual novos produtos e mercados e a expansão por meio de aquisições ou fusões são esperados pela organização. Nesta fase podem surgir claramente as subculturas, crises de identidade, alteração profunda de seus objetivos e mesmo mudança cultural.

A terceira e última fase, a da maturidade, estagnação ou declínio, coloca a organização diante de duas opções excludentes: transformação ou morte. A cultura normalmente se torna uma barreira à inovação. Nesta fase, a organização vive de glórias passadas e as mudanças fortes e abrangentes necessárias (*turn arounds*) requerem muito cuidado e cautela. Um efeito esperado nesta fase é a maciça substituição de pessoas. O grande desafio da organização é mudar com traumas minimizados. Ressalte-se que o risco de morte da organização existe tanto antes quanto depois da mudança e depende fundamentalmente da maneira como esta vai ser conduzida.

Da mesma forma, Marques (1994, p.11), define que o desenvolvimento organizacional se caracteriza por estágios sucessivos e diferenciados estrategicamente, ao passo que o crescimento organizacional é caracterizado por crises que geralmente provocam a deterioração da organização. Os nove estágios de desenvolvimento organizacional identificados por Marques são o conceptual,

organizativo, produtivo, caçador, administrativo, normativo, participativo, adaptativo e inovativo. Dentre os nove estágios, destaca que o sucesso da organização dependerá da postura adotada pelos fundadores no primeiro estágio, o conceptual, bem como da maneira com que serão encaradas as variáveis que dão vida e forma à organização que acaba de ser criada, mas assinala que é no segundo estágio, o organizativo, que os aspectos mais visíveis da cultura que caracterizará a organização nascente aparecem e tomam formas comportamentais. A cultura neste estágio reflete a ambição e a imaginação de todos que dele participam para colocar a organização em funcionamento. É também neste estágio que os objetivos, princípios, valores e comportamento dos fundadores dão indícios do que se espera de todos os funcionários no presente e no futuro.

No estágio normativo, o sexto da escala proposta, é realizada a análise dos valores da organização e da orientação dos valores individuais quanto à ética e ao emprego do que mais considera como valioso e bom.

No último estágio, o inovativo, a sua cultura é plenamente integrativa e sua política geral enfatiza programas de sucessão lastreados na busca permanente de talentos. Segundo o autor, “conforme concepções do nosso modelo, as organizações que alcançam este estágio inovativo se tornam praticamente imunes à deterioração.”

Como aponta Gibb Dyer Jr. (1985 *apud* FREITAS, 2007, p.34), as correntes que analisam a criação da cultura partem de três pontos:

- a)** os fundadores e os líderes trazem consigo um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos para a organização e o impõe a seus empregados;
- b)** uma cultura emerge com a interação dos membros da organização para resolver problemas relacionados com a integração interna e a adaptação externa;
- c)** os membros individuais podem tornar-se criadores da cultura, por meio da solução de problemas individuais de identidade, controle, necessidades de aceitação, passando-as para as gerações seguintes.

O autor sugere um modelo de evolução cultural que leve em consideração o processo de resolução de crises na organização e o papel das lideranças. Este modelo conta com seis fases, conforme elenca Freitas (2007 p.35):

1. se a crise percebida questiona as habilidades e práticas da liderança atual;
2. se a percepção da crise é acompanhada de rupturas nos padrões, símbolos, crenças e estruturas definidos pela liderança atual;
3. se uma nova liderança emerge com um novo conjunto de pressupostos;
4. se existem conflitos entre os proponentes da nova liderança e a antiga;
5. se a crise é resolvida e é dado crédito à nova liderança, ela estabelece-se como uma nova elite cultural;
6. se a nova cultura é sustentada pela introdução de novos padrões de manutenção (artefatos e valores).

A identificação da cultura organizacional é diretamente associada ao que o pesquisador considera como cultura, verificando-se uma grande quantidade de pesquisadores que utilizam conceitos, métodos, recomendações e passos abordando diferentes aspectos. Segundo Martin e Frost, 2001 (*apud* Freitas, 2007, p. 35), cada corrente reivindica para si a análise mais fiel dos fenômenos culturais e ignora a contribuição de outros olhares, instalando uma verdadeira luta pelo domínio intelectual do campo.

Para melhor identificar a cultura de uma organização, Freitas orienta três análises desenvolvidas por autores que guardam alguma semelhança em suas propostas com as propostas apresentadas por outros autores.

Primeiramente, Vijay Sathe (1985), (Freitas, 2007, p. 37), que compartilha as idéias defendidas por Schein sobre os níveis de definição da cultura e como ela se forma, chamando a atenção para o fato de que mudanças no comportamento não produzem necessariamente mudanças culturais e de que é necessário investigar os aspectos de conteúdo e força da cultura.

O conteúdo deriva tanto do conjunto dos pressupostos dos fundadores, líderes e empregados que se juntaram à organização quanto das experiências atuais que as pessoas na organização têm vivenciado para solucionar os seus problemas,

ou seja, as novas experiências de aprendizagem compartilhada. Já a força da cultura influencia a intensidade do comportamento dos indivíduos e dos grupos e está relacionada com o grau de importância dos pressupostos compartilhados e a clareza de que alguns pressupostos são mais importantes que outros.

A proposta de Sathe para decifrar a cultura é considerar os aspectos “conteúdo e força” em três procedimentos principais (FREITAS, 2007, p. 36):

1. Identificar o conteúdo a partir das manifestações culturais como as falas, as maneiras de fazer as coisas e os sentimentos compartilhados. Mas algumas questões básicas também devem ser exploradas, tais como o *background* dos fundadores e dos que lhes seguiram, a resposta da organização aos momentos de crises e a outros eventos críticos, o aprendizado com essas experiências, as pessoas consideradas desviantes e a resposta da organização a eles.
2. Prestar atenção nas qualificações e no *status* dos investigadores, pois o que é revelado pela cultura pode ser afetado por quem está conduzindo a investigação. Pessoas expostas a diferentes culturas organizacionais têm maior oportunidade para desenvolver a habilidade e a sensibilidade de “ler” uma cultura e observar os seus contrastes. O *status* influencia quanto ao acesso às informações porque membros antigos têm o benefício da experiência e o ponto de vista nativo. Em contraponto, deve-se identificar nos novatos melhor capacidade de notar as manifestações culturais, porém com a desvantagem do acesso. As duas posições têm limitações para acessos e interpretações.
3. Estimar a força da cultura pela observação da proporção de membros que demonstram partilhar as manifestações, ou seja, o seu grau de penetração.

Já o estudo de Deal e Kennedy (1982, *apud* Freitas, 2007, p. 37) recomenda dois tipos de análise, com focos externo e interno, assim definidas:

1. estudar o ambiente físico, pois este comunica o orgulho que a organização tem de si; ler o que a companhia fala de sua própria cultura, como os relatórios, entrevistas e reportagens, mas também as repetições sobre os seus valores e crenças, frases emblemáticas, consistência na opinião dos indivíduos e grupos; testar como a organização cumprimenta e recebe estranhos, o que pode revelar não apenas o nível de formalidade e a elegância, mas estilos dominantes; realizar entrevistas para saber a história das pessoas na organização, identificando a que elas atribuem o seu crescimento, quem é considerado bem-sucedido, quais os requisitos de uma boa liderança naquele ambiente, que tipo de lugar é aquele para se trabalhar, e observar como as pessoas usam o seu tempo no ambiente de trabalho;

2. compreender o sistema de progressão de carreiras e de recompensas, observar o tempo que as pessoas ficam em determinados cargos, atentar para o conteúdo dos discursos e comunicações internas e prestar atenção às anedotas e estórias que circulam pela rede cultural. O olhar interno também pode identificar o horizonte de tempo considerado pelo grupo, o moral do grupo, a fragmentação e consistência de pessoas, grupos, unidades etc.

E, por fim, Shrivastava (1985, *apud* Freitas, 2007, p. 45), descreve a cultura por meio de alguns de seus elementos e sugere quatro categorias como um bom esquema para identificá-la:

1. os mitos e as sagas refletem interpretações compartilhadas sobre eventos críticos ocorridos na organização; eles contêm o conhecimento do passado descrito de forma estilizada, expressam relacionamentos entre as variáveis ambientais e organizacionais e as personalidades, mostrando como as *performances* e decisões estão ou não ligadas. Também são descritos os heróis e os vilões, os campos de batalha (comissões, comitês, conselhos) nos quais as guerras são travadas e as questões resolvidas.
2. a cultura de uma organização é oralmente manifestada pelo seu sistema de linguagem, nas metáforas e nos jargões usados por seus membros para se comunicarem. Suas características variam de uma organização para outra, deslocando a ênfase do que é subjetivo, qualitativo, personalizado e não-padronizado para o objetivo, quantitativo, impessoal e padronizado. Já as metáforas são identificadas de forma bélica, com a utilização de jargões militares tais como a guerra, a luta, a captura, as estratégias e táticas; outras organizações utilizam metáforas que falam do organismo como componentes do sistema, as conexões, a manutenção de relacionamentos, o ambiente, a evolução ou crescimento;
3. o simbolismo presente nos rituais e cerimônias revela o nível de significação e o sentido de idéias específicas, eventos ou indivíduos. Logotipos, hinos, bandeiras e brasões demonstram comprometimentos fundamentais e tidos como duradouros na organização, auxiliando a passar a sua mensagem tanto interna quanto externamente.
4. o sistema de valores e as normas de comportamento dizem respeito à distribuição de prêmios e honorarias, jantares, reuniões anuais solenes que expressam simbolicamente os valores e as prioridades da organização. Também refletem uma concepção racionalizada do que é considerado desejável para e pelos membros da organização, influenciando nas suas escolhas, objetivos e comportamentos.

Não é excessivo lembrar que algumas das funções da cultura organizacional são: valorizar o que é importante na organização, estabilizar comportamentos, construir significados e formas de interpretar eventos, sinalizar maneiras de resolver

problemas, indicar um senso de direção e propósito para os públicos internos e externos, valorizar o comportamento tido como desejável e exemplar. Mesmo considerando esses objetivos a partir de uma perspectiva funcionalista, positivista e politicamente neutra, é possível prever grandes dificuldades na tentativa de mudança dos pressupostos, crenças e valores que norteiam as principais manifestações culturais. Mesmo quando os grupos admitem que a adaptação externa é necessária, podem achar que a organização não estará preparada caso haja uma profunda ruptura na rede social interna.

Os indivíduos, mais que os grupos, têm enorme resistência a invalidar o seu passado ou a tratá-lo como algo sem significado, banal ou irrelevante. Freitas (2007, p. 39), afirma que:

Não é uma mera questão de má vontade, mas de terem sido psicologicamente 'desenhados assim'; daí, isso nos sugere que, ao se lidar com mudanças, particularmente as mais radicais, é crucial que se busque preservar sem danos o que se deseja preservar na organização que emergirá ou pelo menos reduzir os impactos nas questões essenciais.

Desde os anos 90, vários exemplos já nos legaram conhecimento de que muito raramente será bem-sucedido um processo de reestruturação organizacional que primeiro quebre e mude tudo para depois escolher os pedaços da história anterior que serão devolvidos aos indivíduos e grupos sobreviventes. Mas a reestruturação poderá ter outro resultado se não houver os tais sobreviventes; nesse caso, restará apenas uma administração de imagem interna e externa a ser feita pelos novos líderes.

Além de observar todos os aspectos e elementos culturais identificados anteriormente, em virtude da natureza e especificidade do estudo de caso escolhido, é necessário um olhar mais profundo sobre o ambiente externo onde está inserida a Fundação Florestan Fernandes. A conformação do ambiente externo à Fundação e os atores componentes parecem exercer grande influência interna, determinando ações gerenciais e modelos de gestão.

Em alguns momentos essa interferência poderá assumir grandes proporções já que, sendo a Fundação integrante da administração indireta do Município de

Diadema, goza de autonomia administrativa interna, mas não se vê isolada das ações de ordem política e social. Nesse caso, será utilizada a orientação de Geertz (1989, p. 21):

Olhar as dimensões simbólicas da ação social – arte, religião, ideologia, ciência, lei, moralidade, senso comum – não é afastar-se dos dilemas existenciais da vida em favor de algum domínio empírico de formas não-emocionalizadas; é mergulhar no meio delas. A vocação essencial da antropologia interpretativa não é responder às nossas questões mais profundas, mas colocar à nossa disposição as respostas que outros deram – apascentando outros carneiros em outros vales – e assim incluí-las no registro de consultas sobre o que o homem falou.

1.3. Gestão de Recursos Humanos e Cultura Organizacional Alinhados para o Alcance dos Objetivos Organizacionais

Diante da diversidade de definições encontradas para o termo recursos humanos – RH, torna-se necessário, antes de iniciarmos esta seção, tecer um breve esclarecimento sobre o assunto.

A denominação recursos humanos foi inicialmente aplicada à área sucessora do Departamento Pessoal, limitando e estreitando suas ações somente às atividades tradicionais da área, com cunho meramente cartorial ou, quando ampliadas, com algumas ações de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários.

Outro fator que contribuiu para que o termo recursos humanos não tenha uma definição precisa diz respeito às críticas feitas à utilização da expressão administração de recursos humanos. Argumenta-se que pessoas não são recursos e que a denominação, por si só, já retrata a posição da alta administração em relação a pessoas (LEGGE, 1995, SISSON e STOREY, 1993; entre outros).

Para evitar esse viés contraditório e confuso, inúmeros autores têm falado em gestão de pessoas (DUTRA, 2002 e FISCHER, 2002). Observa-se, no entanto, que os termos gestão de pessoas e administração de recursos humanos vêm sendo utilizados como sinônimos, sem se fazer distinção entre a área de RH e o sistema de gestão de pessoas.

Dessa forma, para fins deste estudo, são adotadas as orientações de Lacombe (2006, p. 45):

São agrupadas sob a denominação de *práticas de RH* tanto as atividades que dizem respeito aos *profissionais e à área de RH* como aquelas que dizem respeito ao que Wright *et al* (2001) denominam de *sistema de Gestão de Pessoas*, que compreende práticas que vão além do controle da *área de RH*, como a comunicação, o desenho do trabalho, a cultura, a liderança e diversas outras, que podem impactar as pessoas e moldar suas competências, cognições e atitudes. Essa dificuldade acaba por transparecer nos resultados, pois, se não se sabe exatamente *o que está incluído em RH*, como fazer uma avaliação adequada?

1.3.1. Trajetória da Administração de Recursos Humanos

As duas primeiras revoluções industriais caracterizaram-se pela figura do trabalhador como uma continuação da máquina e pelos conceitos do paradigma industrial. Posteriormente, com o advento do *just-in-time*, da qualidade total, das tecnologias da informação e da automação, estabeleceu-se o paradigma pós-industrial.

Nesta era de economia digital, o relacionamento entre a organização e seus fornecedores e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão por competências e do capital intelectual e a gestão do conhecimento representam novos conceitos e novas práticas organizacionais que vieram transformar a tradicional administração de recursos humanos.

Administrar as questões do dia-a-dia da área de gestão de pessoas já não é mais suficiente. É necessário paralelamente captar e compreender as principais tendências do ambiente externo e, estrategicamente, orientar as ações de RH para atender aos novos desafios. Captar tendências passa a ser uma função vital para a área de RH das organizações. Uma gestão de pessoas desconectada da realidade pode comprometer a sobrevivência da organização.

Meio ambiente

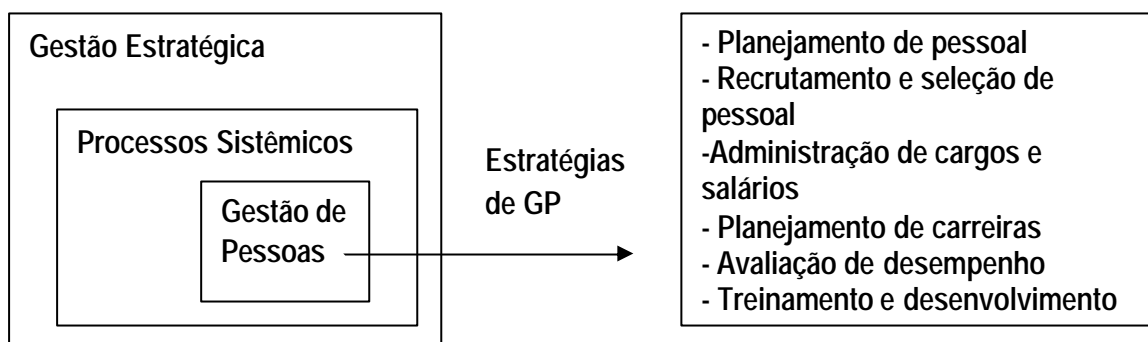


Figura 4 – Um Modelo de Gestão de Pessoas

Fonte: TACHIZAWA (2001, p.75)

O alinhamento das forças da organização com as tendências de mudança do ambiente é a utilização mais racional das energias disponíveis. A organização que trabalha em sintonia com as mudanças em curso tem a vantagem adicional do impulso a seu favor e aumenta a possibilidade de resultados positivos. Essa capacidade de sintonia com o ambiente pode ser o principal diferencial competitivo de uma organização no mercado onde atua. Tachizawa (2001, p. 83), orienta que essa “é a diferença entre deixar-se levar pelas mudanças e interagir com elas, buscando influenciar o próprio processo de renovação do ambiente, papel este a ser desempenhado pelos gestores.”

Na competição econômica global da sociedade da informação, a capacidade de inovar na política de gestão de pessoas constituirá o diferencial competitivo das organizações e dos países. Na era da informação, os trabalhadores mais qualificados e de elevado nível educacional ganharão as melhores remunerações. Os trabalhadores sem qualificação e instrução verão seus salários diminuir até chegarem ao estágio da impossibilidade de colocação no mercado de trabalho.

Na passagem do paradigma industrial para o pós-industrial, que sintetiza a evolução do antigo processo de gestão – baseado em economia de escala – para o novo – baseado em economia de escopo – as principais mudanças identificadas por

Tachizawa (2001, p.39), a serem observadas pelos gestores em seus futuros modelos gestão são, resumidamente, os seguintes:

1. da produção em massa de bens homogêneos para a produção em pequenos lotes;
2. da uniformidade e padronização para a produção flexível de uma variedade de produtos;
3. de grandes estoques para ausência de estoques;
4. da perda de tempo de produção devido ao tempo destinado ao reparo das máquinas, pontos de estrangulamento nos estoques, por exemplo, para uma fase de redução do tempo perdido;
5. da organização voltada para os recursos para uma organização voltada para a demanda;
6. da integração vertical para a integração horizontal, incluindo a contratação de terceiros;
7. de um estágio de redução de custos através do controle dos salários para uma fase de aprendizagem na prática integrada ao planejamento de longo prazo.

Ainda resumindo as indicações de Tachizawa (2001, p. 40), em contrapartida à mudança do paradigma industrial para o pós-industrial, no tocante à gestão de pessoas, identificam-se as seguintes mudanças:

1. da realização de uma única tarefa para múltiplas tarefas;
2. do pagamento *pro rata* (baseado em critérios de definição do emprego) para o pagamento pessoal em função do resultado da equipe;
3. de um regime de alto grau de especialização de tarefas para a eliminação da delimitação de tarefas;
4. de pouco ou nenhum treinamento no trabalho para uma fase de longo treinamento no trabalho e de “educação continuada”;
5. da organização vertical do trabalho para a organização horizontal do trabalho;

6. de um regime de autocracia para uma liderança participativa.

A organização é um sistema concebido e estruturado para atingir determinados objetivos. Utiliza insumos produtivos (pessoal, financeiro, material e de informação) para, através do processo de transformação inerente à natureza das suas atividades, produzir os resultados planejados.

Nesse sentido, Fleury e Fischer (1989, p.116), reforçam que as políticas de recursos humanos devem ser definidas como diretrizes de ação que orientam o desempenho do empregado para atingir os objetivos da organização e que estas devem exprimir a filosofia interna quanto à “captação de mão-de-obra (políticas de recrutamento e seleção), desenvolvimento (políticas de treinamento, desenvolvimento, carreiras e sucessões), compensação (políticas de cargos e salários), manutenção (políticas de benefícios, de higiene e segurança no trabalho) e relações trabalhistas (políticas de relacionamento com os sindicatos e mecanismos representativos dos trabalhadores).”

Para tanto, é necessária a adoção de um modelo de gestão estratégica de pessoas concretizado como o conjunto de decisões tomadas previamente acerca do que deve ser feito a longo prazo. Em síntese, é pôr em prática uma estratégia tanto no nível microssocial quanto no macrossocial, ou seja, operacionalmente, as estratégias devem direcionar a gestão da organização.

O enfoque sistêmico deve considerar a organização como em permanente interação com o ambiente externo. O ambiente externo determina parâmetros, limites, propostas e desafios que devem ser interpretados de acordo com os valores da organização.

No processo de elaboração de políticas de gestão de recursos humanos, que deve estar vinculado ao processo de planejamento estratégico da organização, é importante que sejam observados, segundo Fleury e Fischer (1989, p.116), os seguintes fatores externos:

- a relação da empresa com o mercado de produtos, de tecnologia, de capital e, principalmente, de mão-de-obra;
- as características socioculturais da classe trabalhadora, em geral, e do segmento específico em que atuará a empresa, em particular;
- o jogo de forças político-sociais, como, por exemplo, o grau de mobilização das diferentes categorias profissionais empregadas pela empresa.”

A Figura 5 a seguir oferece uma visão do processo de gestão estratégica e das variáveis controláveis e incontroláveis.

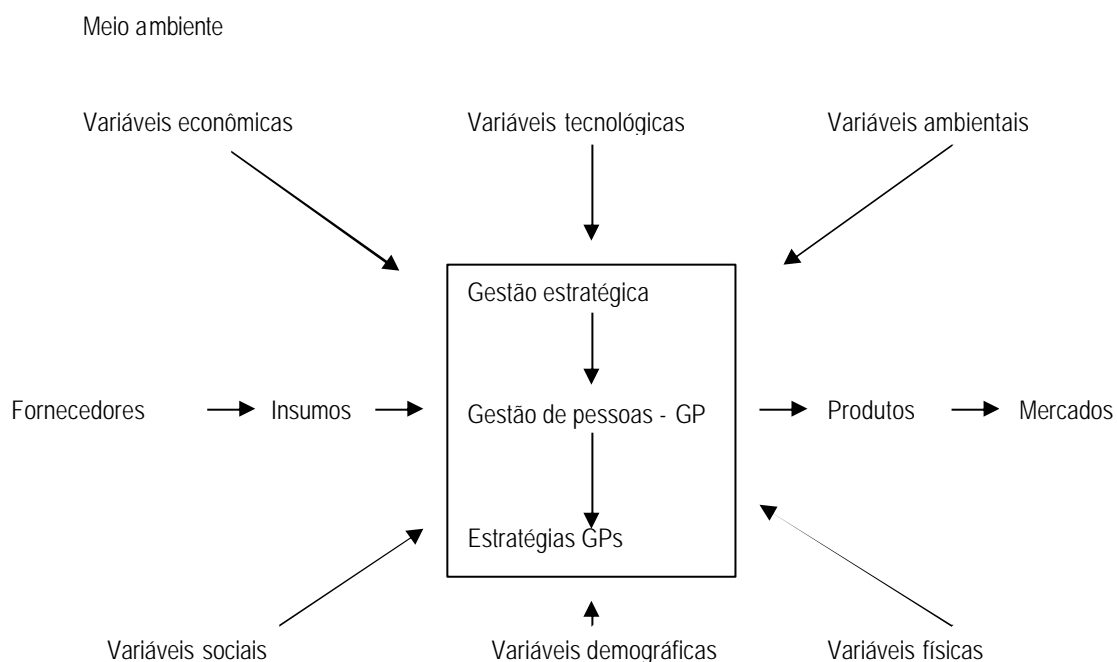


Figura 5 - Gestão Estratégica e Gestão de Pessoas

Fonte: TACHIZAWA (2001, p. 61)

1.3.2. Administração Estratégica de Recursos Humanos

A abordagem estratégica para a gestão de recurso humanos, que surge na década de 80, leva em conta as idéias das teorias dos sistemas e contingencial e propõe novos conceitos relevantes para a gestão, como o alinhamento, a flexibilidade, o comprometimento e a qualidade.

De acordo com essa abordagem, cada função ou processo da gestão de RH deve buscar o alinhamento à estratégia (o alinhamento vertical) e entre as demais funções (o alinhamento horizontal). Sendo assim, a gestão de recursos humanos deve ter como preocupação central o alinhamento das práticas de administração de pessoas à estratégia organizacional, permitindo a adequação da organização às demandas do ambiente e, conseqüentemente, garantindo a sua sobrevivência.

Portanto, torna-se indispensável o desenvolvimento de políticas que estimulem o empregado a envolver-se com o trabalho e a organização e, ao mesmo tempo, a ter flexibilidade, garantindo a agilidade de ação.

Soma-se à abordagem estratégica a comportamental, que traz a atenção da gestão para os comportamentos desejados das pessoas – que devem ser promotores dos objetivos estratégicos – e para a força que as pessoas, enquanto "recursos" únicos e dotados de potencial ilimitado, podem trazer para a criação e sustentação da vantagem competitiva das organizações.

Tal abordagem tem, portanto, caráter estratégico para a gestão das organizações. Tem, igualmente, um caráter de monitoramento através da avaliação e do controle dos investimentos e custos envolvidos nos processos de gestão de pessoas.

Como elementos importantes do modelo estratégico de RH, podemos identificar o direcionamento das práticas de RH para os objetivos estratégicos da organização, o envolvimento dos profissionais de RH na elaboração da estratégia, o processo de comunicação da estratégia, o papel de liderança dos gerentes de linha

na implementação da estratégia e o gerenciamento da cultura, que possibilitarão o comprometimento dos empregados e melhores resultados organizacionais.

Os processos de seleção, promoção, comunicação, treinamento e desenvolvimento, remuneração e concessão de benefícios são alguns exemplos das práticas de gestão de recursos humanos que, se construídas de acordo com a cultura organizacional e alinhadas às estratégias de negócios, podem afetar positivamente seus resultados.

Dessa forma, um dos aspectos mais importantes da estratégia organizacional é a sua aderência com a função de gestão de recursos humanos. Esta interligação é que vai permitir à organização traduzir os objetivos e estratégias organizacionais em objetivos e estratégias de RH. Isso é feito através do planejamento estratégico de RH.

O planejamento estratégico de RH deve ser integrante do planejamento estratégico da organização. O planejamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos empregados.

Assim, as políticas de gestão de pessoas seguem a estratégia escolhida para a organização e forte ênfase é colocada nos conhecimentos e habilidades necessários, foco dos estudos com base na teoria dos recursos da firma, e nos aspectos comportamentais da gestão, que são mais detalhadamente estudados pela abordagem comportamental (SCHULER e JACKSON, 1987 e MILES e SNOW, 1984, apud LACOMBE, 2001).

Nos anos 90, portanto, a teoria dos recursos da firma (Resource Based View of the Firm - RBV) reforça o papel que os recursos humanos de uma organização podem representar para a obtenção e sustentação da competitividade. De acordo com essa abordagem, a formulação da estratégia precisa estar centrada em um grupo específico de recursos – as competências essenciais, conforme denominadas

por Hamel e Prahalad (1995) – que venham a garantir a competitividade no longo prazo.

Para Barney (1991), estes recursos precisam **(i)** adicionar valor à organização; **(ii)** ser únicos e raros entre os competidores; **(iii)** ser de difícil imitação e **(iv)** não ser facilmente substituível por outro recurso por uma empresa competidora.

Dessa maneira, as pessoas são consideradas como um “recurso” único de uma organização já que possuem a capacidade de aprendizado, inovação e adaptabilidade (SPENDER, 1996 apud LACOMBE, 2006), facilitando o surgimento e a sustentação da vantagem competitiva.

Segundo Lacombe (2006), se apoiando em Wright e McMahan (1992), as pessoas podem constituir fonte de vantagem competitiva quando **“(i)** conseguem entregar valor que garanta a sustentação da competitividade, o que pressupõe que haja uma demanda heterogênea pelas diferentes habilidades; **(ii)** possuem altos níveis de habilidades (o que é raro, dada a distribuição normal); **(iii)** conseguem formar arranjos que não são facilmente imitáveis, o que é possível graças à própria história da organização, que levam a configurações únicas de trabalho e de cultura organizacional (*path dependency*) e à ambigüidade causal, uma vez que pessoas seriam ‘recursos’ complexos e suas interações, relações e arranjos, difíceis de serem compreendidos por observadores externos à organização (BECKER, HUSELID e ULRICH, 1998); **(iv)** finalmente, para ser fonte de vantagem competitiva, um recurso não pode ser substituível, o que pode ser também verdade para as pessoas que possuem habilidades raras.”

Partindo do pressuposto de que a gestão de pessoas é um sistema, cabe realçar as suas saídas – que a maioria dos autores julga ser as competências e os comportamentos das pessoas – e o processo de avaliação, já que é através dele que o sistema vai se realimentar sendo estes elementos centrais da teoria organizacional (MOTTA, 1999).

Conforme a análise dos aspectos de gestão de pessoas avança e propõe relações causais entre políticas e práticas, de um lado, e resultados organizacionais, de outro, essas abordagens contribuem para o tema da avaliação e mensuração de resultados em RH.

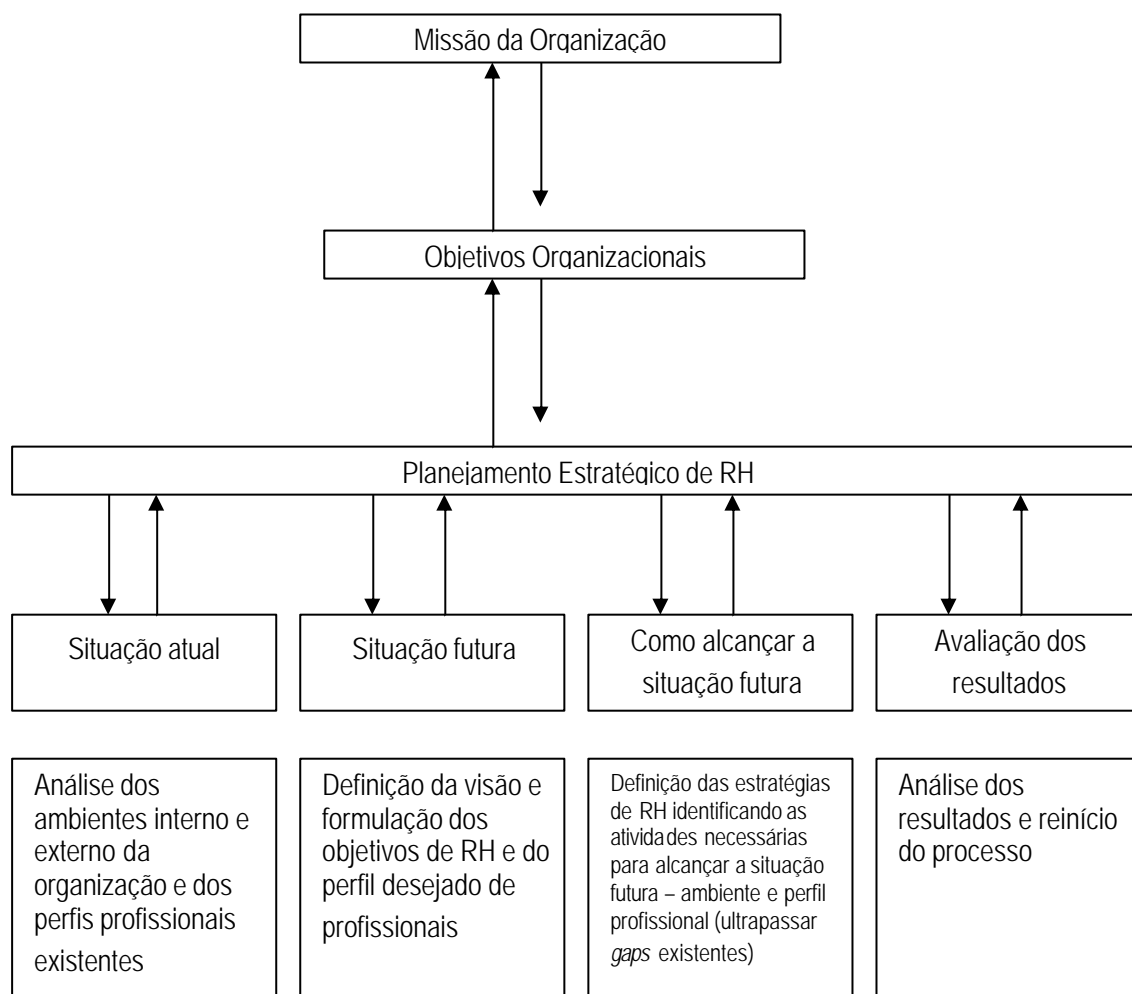


Figura 6 – Modelo de Planejamento Estratégico de RH

Fonte: Elaborado pela autora

1.3.3. Sistema de Gestão de Recursos Humanos e Cultura Organizacional

O sistema de gestão de recursos humanos nas organizações normalmente está relacionado com a questão da cultura e essa relação tem sido analisada sob o enfoque de dois elementos do sistema: suas práticas e seu discurso.

Assim como nas definições de cultura, as perspectivas epistemológicas e ontológicas adotadas por diferentes autores orientam decisivamente o papel atribuído a cada um desses elementos e conseqüentemente a dimensão da ação do sistema de RH.

Para tratar desse problema, é necessário abordar o discurso e as práticas de RH, em um sentido mais amplo, como dito anteriormente, mas antes faz-se necessário estabelecer uma distinção entre os paradigmas de análise adotados, mais especificamente o funcionalista e o fenomenológico.

1.4. Bases Epistemológicas e Perspectivas sobre Sistema de Gestão de Pessoas

Nesta seção, pretende-se discutir as diversas perspectivas que constituem a literatura sobre o tema do sistema de gestão de pessoas - SGP e o papel do discurso e das práticas em cada uma delas.

A problemática que permitiu trazer à tona essa distinção de papéis atribuídos à gestão de pessoas foi a diferença observada entre as suas práticas e o seu discurso. Diversos autores têm apontado como causa motivos diametralmente opostos, revelando a base epistemológica adotada. Esse debate coloca, de um lado, o modernismo e, do outro, o pós-modernismo.

Identificado com a racionalidade, o modernismo se apóia numa base de conhecimento tecnocrática e positivista que busca a eficiência através da padronização, da ordem e do controle. É também identificado com o otimismo porque sua base de conhecimento tem gerado a crença do progresso linear, da mudança para a melhoria permanente e da emancipação da humanidade da pobreza, ignorância e do preconceito.

Já o pós-modernismo rejeita essa perspectiva epistemológica do positivismo e a crença na existência de verdades fundamentais, em razão tanto de instabilidades na forma de compreender o mundo, como da natureza incontrolável e

indefinível dos significados, na medida em que “o que cada leitor entende do texto é tão válido quanto o significado único que o seu autor pretendeu” (LEGGE, 1995, p. 302).

Além disso, considera que o capitalismo moderno sustenta-se mais na produção de imagens e símbolos do que em produtos materiais, o que encoraja a confusão entre o que são representações e o que é a realidade material. De acordo com essas duas perspectivas, contraditórias entre si, são definidos papéis também diferentes para o sistema de gestão de pessoas.

A perspectiva funcionalista considera possível a identificação e construção de um conjunto de práticas e políticas capazes de influenciar positivamente o desempenho organizacional e a realização das pessoas.

Os autores dessa linha têm baseado seu enfoque na efetividade desses instrumentos para a eficácia organizacional, utilizando uma versão modernista do positivismo Legge, (1995, p. 308). Este, com sua base ontológica realista, procura explicar e prever o que acontece no mundo social através da busca de regularidades e relações causais entre seus elementos constituintes. Procura, assim, explicar se a gestão de pessoas que está sendo praticada pelas organizações trata-se de um modelo estratégico e coerente, com a cadeia de eventos eficazes para a geração de lucros ou outro tipo de resultado organizacional.

O modelo de Beer *et ali* (1985), sobre os determinantes e respostas das políticas de gestão de pessoas e o modelo defendido por Devanna *et ali* (1984), para as funções genéricas e interações causais das práticas de gestão de recursos humanos demonstram claramente o positivismo em que se baseiam (LEGGE, 1995,p. 308).

O primeiro, conhecido como “Harvard Concept”, ressalta a importância da gestão de recursos humanos como interventor no planejamento estratégico, e o segundo, conhecido como “Michigan Concept”, procura adequar essa gestão ligando-a a missão, a estratégia e a estrutura.

De acordo com o assinalado por Legge (1995, apud Lacombe, 2006), o conteúdo desses modelos positivistas reflete os temas da “unidade”, “racionalidade” e “desempenho”. Unidade, porque sugere a existência ou a vontade de uma coerência sistêmica nas organizações, que ocorre naturalmente ou pode ser produzida através da gestão cultural – uma forma de ver o mundo otimista e altamente modernista. Racionalidade, porque, ao referir-se à integração externa, pressupõe a integração entre as estratégias do negócio e de recursos humanos numa linha racionalista de formulação de estratégia e, ao referir-se à integração interna, considera a possibilidade de que as políticas de recursos humanos podem ser simultaneamente consistentes e sustentadoras da estratégia do negócio. Por fim, desempenho, porque sua forma de avaliação é baseada numa contribuição à efetividade do negócio.

Dessa forma, a gestão de recursos humanos vista sob a perspectiva positivista tem como base uma racionalidade sustentada por um tratamento justo para as pessoas e a busca por um desempenho no trabalho que depende do grau de coerência entre os interesses individuais e organizacionais, estando seu campo de atuação ligado a atividades técnicas (WOOD, 1995).

A abordagem positivista leva as práticas para o centro da discussão e remete o discurso para uma posição coadjuvante, já que são elas que constroem a racionalidade da cadeia de eventos. Os atores coadjuvantes são importantes em qualquer produção cultural, mas representam papéis menos importantes do que os endereçados aos atores principais, neste caso as práticas. Del Lago confirma o dito quando defende que “faz-se uma obra cultural apenas com atores principais mas nunca apenas com coadjuvantes.” A metáfora utilizada pelo autor traduz as diferenças entre os papéis das práticas e dos discursos num modelo positivista.

Em reforço ao exposto, Schein (1999, p. 97-8), salienta essa diferença quanto ao papel dos líderes:

... o mais importante mecanismo (de mudança) é o próprio comportamento dos líderes. Quando (um líder) pretende criar ou consolidar uma cultura, aquilo que fala e as suas atitudes têm um

significado especial pelo qual os novos membros prestarão muito mais atenção em seus atos do que em suas palavras.

A falta de alinhamento entre o discurso e a prática pode ter vários motivos. O primeiro motivo pode estar ligado a um discurso institucionalizado que coloca os recursos humanos como um patrimônio da organização - como o mais importante entre todos os recursos - capaz de gerar vantagem competitiva (sustentável?) e que pressiona a organização para adaptar-se ao isomorfismo. Essa força movimentada de fora para dentro dificulta a adoção do discurso sincero da alta administração, pressionando-a a comunicar ou mesmo a acreditar naquilo que está sendo apregoado na literatura acadêmica ou de divulgação.

Hofstede (1997), alerta sobre a possibilidade de poluição nas manifestações emitidas pela alta administração, no que se refere aos valores realmente desejados e àqueles apenas desejáveis socialmente. Nos termos da corrente positivista, essa dissonância pode ser resolvida pela moderação desses discursos, trazendo-os para o chão, para a realidade, conforme se refere Caldas (2000): "... de fato, experiências infelizes com cortes de pessoal talvez façam as organizações pensarem duas vezes antes de abusarem da contradição entre o discurso e a prática".

Henkoff (1994, *apud* Caldas, 2000) e Dal Lago (2003), relatam o caso de um presidente de uma empresa que implantou um programa de cortes em massa e que, em seu discurso, dizia que a empresa valorizava e confiava em seus colaboradores mas que ia reduzir o quadro de pessoal.

O segundo motivo para acarretar a falta de alinhamento entre discurso e prática pode surgir das relações de poder que sempre estão em xeque na gestão de recursos humanos, principalmente nas mudanças organizacionais, e que podem gerar discursos idealizados e práticas ortodoxas. Dutra (1996:76), observou certa vez que uma empresa tinha dificuldades em implantar mudanças devido a resistências internas manifestadas pela própria área de recursos humanos que percebeu que estava em jogo o seu próprio poder na organização.

Observando situações nas quais as organizações introduziram intervenções que visavam aperfeiçoar a gestão de recursos humanos, pode-se afirmar que esses processos foram muito mais condicionados que condicionantes das tendências de mudança das relações de poder. Em geral, as intervenções explicitam objetivos que não incorporam a questão do poder organizacional como, por exemplo, a necessidade de aperfeiçoar os procedimentos de supervisão e controle, ou de adequar os trabalhadores a novas tecnologias e processos, ou de solucionar limites colocados pelo mercado de trabalho. Embora não explicitados, porém, os fatores referentes às relações de poder emergem em algum momento, seja nas reações de resistência às novas propostas, seja no rearranjo dos espaços organizacionais e respectivas atribuições e competências, seja nas disputas internas por posições mais privilegiadas.

Em terceiro lugar, Lacombe e Tonelli (2001), ao analisarem as diferenças entre as práticas e o discurso institucionalizado da gestão de recursos humanos, apontam condições estruturais para esse fenômeno, caracterizando-o numa perspectiva temporal com rápida possibilidade de reversão. Confirmando, dizem “O caso brasileiro é muito peculiar, conforme já apontado por diversos autores... Apesar da necessidade de se tratar a ARH (Administração de Recursos Humanos) como estratégica já ter aparecido na literatura no início nos anos 80, a implementação da prática deu-se com anos de atraso, em função, principalmente, das condições macroeconômicas vigentes, que não evidenciavam a necessidade das mudanças preconizadas”.

Dessa forma, pode-se reconhecer, com base em pesquisas anteriores, que uma evolução estava em curso na direção de um modelo de gestão de recursos humanos mais estratégico ou competitivo (FISHER, 1998). Sendo as mudanças de cultura na prática um processo lento, o discurso sempre precede as etapas do processo fazendo com que no início possa parecer falacioso.

Ao contrário do até aqui exposto, ao se adotar uma perspectiva pós-moderna, a gestão de RH se alicerça em aspectos fundamentalmente subjetivos, pretendendo compreender o mundo da forma como ele é, a natureza fundamental do mundo social. Esse mundo é visto como um processo social que emerge e que é criado pelos indivíduos envolvidos. Assim, o SGP passa a ser um produto socialmente construído pelos indivíduos de uma organização e nesse mundo

subjetivo a retórica passa a assumir o centro das discussões no que se refere às diferenças entre o discurso e a prática.

Segundo Dal Lago (2003), “considerando-se a incontrolabilidade do significado da gestão de recursos humanos, remete-se ao discurso o papel central dessa discussão, já que se acredita que é inadequado considerar a retórica como algo separado ou menor do que o mundo real, pois, nesse caso, a retórica é o mundo real” (LEGGE, 1995).

Na sociedade capitalista em que vivemos os produtos diferenciam-se pela imagem tanto quanto pela substância e na medida em que o consumo domina a produção os consumidores compram a imagem associada com o produto em vez do produto em si mesmo. Ao extremo, argumenta-se que o capitalismo atualmente desenvolve-se com a produção e com a troca de formas culturais quando o produto material é meramente um veículo para o produto “real”, que é a imagem. Nesse aspecto, Keenoy e Anthony (*apud* DAL LAGO, 2003, p.75), esclarecem esse ponto quando escrevem:

Ninguém deve se admirar (...) que existem partes da organização que a administração de pessoal não consegue alcançar, porque seu engajamento no controle prático torna impossível evitar as contradições entre os valores aparentes e expostos que as aspirações à mudança de cultura revelam. A gestão de RH não apresenta essa desvantagem. Ela trata do gerenciamento de crenças, da produção de ajustamentos aos valores corporativos, da produção de imagens (...) Se esse é o caso, a construção simbólica da realidade em vez da construção social seria o aspecto central da gestão estratégica de RH; então a separação de poderes entre a gestão de pessoal e a gestão de recursos humanos é necessária: não se espera que os padres façam o coro. Conseqüentemente, não há sentido numa crítica sobre as diferenças entre imagem e realidade se o negócio da gestão de RH é o de (apenas) moldar as percepções da realidade...

Sisson (1994), compara a retórica com a realidade da gestão de RH dentro de uma perspectiva crítica que correlaciona expressões institucionalizadas como “*empowerment*” com “fazer os profissionais assumirem mais risco e responsabilidade sem pagamento adicional”, ou “empregabilidade” com “nenhuma segurança no

emprego” e “novos padrões de trabalho” com “trabalho parcial em vez de trabalho em tempo integral”.

Este trabalho está baseado na escola formada pelos autores que adotam a versão modernista do positivismo, que considera viável a busca por um conjunto de práticas eficazes, tanto para o desempenho organizacional como para a realização dos indivíduos. Esta escolha trata-se de uma opção metodológica, tendo em vista uma abordagem que, ao expor mais as práticas de RH, visa a busca de aperfeiçoamento do SGP para torná-lo mais efetivo em relação ao alcance dos objetivos organizacionais.

Para Schein e Hofstede, as mudanças de cultura são complexas e demoradas, necessitando muitas vezes de uma ação integrada formada por várias frentes para que essas mudanças ocorram. E nesta situação um discurso forte, carregado de credibilidade, e um comportamento coerente dos líderes podem ser fatores fundamentais, mas não são os únicos.

Essa escola defende também a idéia de que as práticas da gestão de RH nas organizações representam um papel fundamental nesse processo tendo em vista que funcionam como uma base estrutural que realimenta de forma contínua a mudança. Freitas (1991, p.91-2), reconhece o papel do SGP nesse contexto: “Tido como verdadeiro guardião da cultura, o Departamento de Recursos Humanos exerce funções estratégicas, que promovem a aceitação, consolidação, manutenção e mudanças culturais. Do ponto de vista da análise cultural, a Administração dos Recursos Humanos é o canal que materializa a consistência interna da cultura”.

Dal Lago (2003), indica que os autores dessa linha positivista da cultura estruturam seus modelos no sentido de indicar as formas pelas quais os líderes e as organizações conseguem comunicar e disseminar, no pensamento, sentimento e comportamento dos membros do grupo, as soluções de adaptação interna e externa que acreditam ser as mais válidas para a formação da cultura e, se for o caso, para a sua mudança. Vários desses mecanismos estão relacionados com a função de recursos humanos e são enunciados como recomendações sobre suas práticas e políticas, normalmente endereçadas às funções genéricas da gestão de recursos

humanos, como aquelas apontadas no modelo de Devana *et ali* (1984), ou então aos determinantes de suas políticas, como aqueles definidos no modelo de Beer *et ali* (1985).

Para este trabalho foi escolhido um conjunto de práticas, formado por quatro elementos da gestão de recursos humanos, a saber: seleção, avaliação e recompensas, treinamento e desenvolvimento, e movimentação interna. A escolha baseou-se nos elementos mais mencionados pelos autores positivistas de cultura, portanto mais indicados para a realização de uma análise do alinhamento das práticas e políticas de gestão de pessoas com os aspectos da cultura organizacional. Isto posto, passemos a analisar cada um desses elementos.

1.4.1. Recrutamento e Seleção

Novos membros em uma organização trazem um determinado patrimônio cultural aprendido ao longo de sua história profissional, além de seus requisitos funcionais, que pode estar mais alinhado com a cultura atual ou com aquela que a alta administração pretende construir. Dessa forma, o estabelecimento de critérios que permitam identificar perfis alinhados com a “nova cultura” evita um reforço da cultura atual como promove a mudança pretendida. A seguir, listam-se algumas recomendações de diversos autores que refletem esse argumento:

“... a definição de perfis compatíveis com os valores que orientarão o recrutamento e a seleção” (FREITAS, 1991, p. 92).

“O comportamento de lideranças, tanto dos indivíduos recentemente engajados na organização e vindos de fora, como dos indivíduos que vêm fazendo pressão por mudança...” (PETTIGREW, 1996, p. 151).

É necessário se reconhecer o papel de porteiro do Departamento Pessoal. Gerentes de Pessoal inconscientemente mantêm modelos de heróis para a organização que numa nova cultura precisam ser revistos. Poderia o herói ser uma heroína? Poderia um homem que usa um brinco ser promovido? É necessário reconsiderar os critérios de seleção (HOFSTEDE, 1991, p.202).

Uma das mais subliminares e potentes formas pelas quais os pressupostos são incorporados e perpetuados é através do processo de seleção de novos membros (...) Os líderes tendem a achar atraentes aqueles candidatos que se parecem com os membros atuais em estilo, pressupostos, valores e crenças. A não ser que alguém externo à organização esteja envolvido na seleção, não haverá como saber o quanto os pressupostos atuais estarão dominando as percepções dos selecionadores em relação aos candidatos (SCHEIN, 1992, p. 243-4).

1.4.2. Avaliação e Recompensas

Os processos de avaliação de desempenho, em sua maioria, são estruturados através da comparação de atitudes e comportamentos, ou de resultados atingidos, com padrões formalizados e interiorizados. Fornecem *feedback* que subsidiam as ações de treinamento e desenvolvimento individuais ou coletivos objetivando direcionar seus resultados ao alcance dos objetivos organizacionais.

Os padrões de desempenho esperados são definidos pelos gestores e refletem os valores considerados válidos pela organização.

Assim, é de se esperar que os indicadores de desempenho descrevam as atitudes, os comportamentos e os resultados que reflitam pressupostos e valores que se pretende disseminar. As organizações normalmente oferecem recompensas diante dos resultados obtidos através do desempenho satisfatório. Essas premiações podem ser concedidas por meio de salários, bônus, benefícios ou de forma simbólica através da entrega de medalhas, troféus ou celebrações. Seguindo as orientações de Schein (1992, p. 242), "... tanto a natureza do comportamento reforçado e punido como a natureza da recompensa e castigo em si mesmos carregam a mensagem".

Dal Lago indica algumas recomendações que refletem esse argumento:

Definição de critérios para avaliação, buscando reforçar a filosofia, as crenças e os mitos existentes"; "elaboração de sistemas de recompensas e *status*, que visam premiar não somente a competência, mas também, e as vezes principalmente, a lealdade e o comprometimento com os valores esposados"; "preparação de

solenidades para celebrar heróis e destacar o reconhecimento do comportamento exemplar. (FREITAS, 1991, p. 92).

“A persistência dos novos comportamentos desejados (...) deve incluir elementos de recursos humanos como critérios de avaliação e recompensas” (STOREY e SISSON, 1993, p.198).

... Estudos revelam os seguintes fatores como sendo importantes para facilitar mudanças na cultura organizacional (...) A busca e o uso de modelos de desempenho que podem, através de seu comportamento público, apresentar os aspectos-chave da nova cultura. Esses modelos de desempenho da nova era ajudam também o reforço continuado da mudança. (...) O reforço de quaisquer alterações culturais embrionárias através de mudanças estruturais cuidadosamente casadas, seguidas pelo fortalecimento de tais mudanças culturais e estruturais por meio da utilização pública dos sistemas de premiação da organização (PETTIGREW, 1996, p. 151).

... Os líderes da alta administração podem facilmente consolidar suas prioridades, valores e pressupostos, amarrando consistentemente premiações e castigos aos comportamentos enfocados. Estou me referindo aqui às práticas atuais, àquilo que realmente acontece, não àquilo que é exposto, publicado, ou pregado; (...) Utilizando os sistemas avaliativos adequados e reconhecendo o desempenho satisfatório através da concessão dos incentivos certos, os líderes poderão garantir que as pessoas que desejam manter na organização considerem difícil deixá-la (SCHEIN, 1992).

1.4.3. Treinamento e Desenvolvimento

Dal Lago (2003), é taxativo em dizer que os processos de treinamento e desenvolvimento têm sido apontados como reforçadores ou disseminadores de novos valores organizacionais, ou mantenedores dos existentes, principalmente considerando-se que esses programas têm evoluído para um enfoque mais abrangente e menos tecnocrático. Os valores devem ser refletidos nos conteúdos programáticos e na legitimação de sua necessidade junto ao público interno.

Algumas recomendações que refletem esses argumentos são:

“... desenho de programas de treinamento e desenvolvimento que passam a enfatizar a história da organização, incluindo depoimentos de heróis e filmes que fazem o primeiro trabalho de inculcação socializante” (FREITAS, 1991, p. 92).

“... a persistência dos novos comportamentos desejados (...) deve incluir elementos de recursos humanos como treinamento e desenvolvimento” (STOREY e SISSON, 1993, p. 198).

...estudos revelam os seguintes fatores como sendo importantes para facilitar mudanças na cultura organizacional... A introdução da mensagem o mais profundamente possível na organização através do uso de estratégias de treinamento e desenvolvimento (PETTIGREW, 1996, p. 151).

...Programas de treinamento, freqüentemente a primeira coisa que os gerentes pensam quando desejam mudar culturas, somente são funcionais depois que a necessidade por retreinamento tenha se estabelecido em função de mudanças nas pessoas, nos processos e nas estruturas (HOFSTEDE, 1991, p. 201).

... executivos da alta administração produziram vídeos que explicitavam sua filosofia e que eram mostrados aos novos membros como parte de seu treinamento inicial” (...) “Se, entretanto a alta administração descobre que a implementação de uma nova estratégia ou estrutura apresenta restrições em função de alguns pressupostos e se há tempo suficiente, uma abordagem de desenvolvimento organizacional pode ser incrementada. Quase todos esses programas envolvem a criação de um sistema paralelo e temporário de aprendizagem, no qual alguns novos pressupostos são aprendidos e testados (...) Presume-se que a organização não pode aprender nada novo se os líderes não aprenderem nada novo (SCHEIN, 1992, p. 318).

1.4.4. Movimentação Interna e Exclusão (Promoção, *Job Rotation*, Rebaixamento e Demissão)

A movimentação dos profissionais através da organização reflete a cultura instaurada. Os critérios que indicam qual a movimentação a ser realizada nos planos horizontal e vertical, interno ou externo, de fora para dentro ou o contrário, afetam a cultura. A primeira forma de afetá-la é através da transmissão aos demais membros dos comportamentos, valores e pressupostos desejados; a segunda forma é que essa prática pode, estrategicamente, posicionar ou remover perfis, respectivamente

desejados e indesejados, de posições consideradas estratégicas para a organização.

A seguir, são apresentados alguns fragmentos que reforçam esse argumento:

“A pressão sobre os (indivíduos) tradicionalistas, aqueles defensores da cultura previamente prevalecente, para deixar (a organização) pode variar do subliminar ao explícito” (STOREY e SISSON, 1993, p. 198).

“... ao desenhar mudanças estruturais no desenho, (é necessário) mover grupos ou indivíduos ?... desenhe *job rotation* periodicamente ... está o gerente de pessoal pronto para essa nova tarefa (de rever as políticas de recursos humanos)?” (HOFSTEDE, 1991, p. 201).

“... pressupostos básicos são reforçados com base nos critérios pelos quais alguém foi ou não promovido, foi aposentado precocemente, ou foi excomungado por ter sido demitido ou reposicionado para um cargo que é claramente percebido como de menor importância, mesmo se de um nível alto (...) um processo gradual e incremental de mudança através de promoções sistemáticas de pessoas de dentro cujos pressupostos estão mais adaptados as realidades externas. (...) Para que este mecanismo funcione, os líderes da empresa precisam perceber algo esquecido. Isto implica que eles devem primeiramente conseguir alguém externo a sua cultura, para desenvolver um processo de terapia. (...) Se os líderes então reconhecerem a necessidade de mudança, eles podem selecionar os cargos-chave que devem ser preenchidos por aqueles membros da cultura antiga que mais representem os novos pressupostos que eles desejam disseminar; ... a forma de desenvolver culturalmente organizações em seu período intermediário de vida é através das forças e fraquezas das diferentes subculturas e dos vieses da cultura total em favor de uma dessas subculturas. Os líderes fazem isso através da promoção de pessoas da subcultura para posições de poder na cultura total (SCHEIN, 1992, p. 316).

1.5. Avaliação de Resultados de Ações de RH

Como já dito anteriormente, a tentativa de avaliar e mensurar resultados em RH vem sendo tema constante na literatura e na prática empresarial. As abordagens adotadas nas décadas anteriores buscavam avaliar e quantificar o impacto que a força de trabalho e o seu trabalho poderiam ter no desempenho organizacional. Desde os

estudos de Taylor, muito do interesse da Administração tem sido voltado à otimização de recursos da empresa, entre eles, o do trabalho das pessoas. Os inúmeros estudos sobre liderança e motivação demonstram a preocupação sempre presente de melhorar a relação entre o esforço despendido e o resultado do trabalho das pessoas.

Durante grande parte do século passado, as medidas relativas às pessoas se limitavam aos índices de produtividade, de absenteísmo e de *turnover*, relevantes para a produção da empresa manufatureira, cabendo ao Departamento de Pessoal a contabilização das admissões, das faltas, da remuneração e das demissões. As pessoas, assim como os investimentos a elas relacionados, como recrutamento e seleção, treinamento e remuneração, eram considerados custos a serem minimizados.

Pfeffer (1997), levanta algumas considerações e críticas aos métodos de avaliação atualmente propostos. O autor menciona que **(i)** o excesso de preocupação com medidas quantitativas pode levar a um grau de detalhamento da mensuração tão elevado que a avaliação não constituiria critério adequado, tanto para a orientação sobre comportamentos desejados para a gestão de pessoas, como para a tomada de decisão. Resumindo: mede-se demais e não se mede nada; **(ii)** pode haver uma diferença significativa entre o horizonte de mensuração – curto prazo – e os impactos das ações de RH – longo prazo; e **(iii)** os índices calculados estão, muitas vezes, mais relacionados a outras áreas – aos gerentes de linha, por exemplo – do que propriamente à área de RH e, dessa maneira, não medem a atuação específica da área.

Como podemos perceber o debate ainda está aberto e são inúmeras as críticas feitas aos estudos que vêm tratando do tema. Nessa linha, Albuquerque (2002) comenta a questão da avaliação de resultados dentro da gestão estratégica de RH destacando que, embora o modelo estratégico venha ganhando adeptos tanto na literatura quanto na prática organizacional, muita ênfase é colocada no processo de elaboração da estratégia e bem menos atenção tem sido dedicada aos aspectos da implementação. Dessa forma, observa que:

A formulação é, essencialmente, um processo de *reflexão*, sistematizado e formalizado, ou implícito. A implementação é a estratégia em *ação*, a intenção convertendo-se em resultado, enfim, a capacidade de executar a estratégia” (ALBUQUERQUE, 2002, p. 46, grifos no original).

Segundo Lacombe (2006), “outros autores defendem que o sistema de avaliação promove um esforço de simplificação e tradução da estratégia em termos operacionais, além de converter a estratégia em processo contínuo”. Isso porque, ao demandar a reflexão sobre o fluxo causal de agregação de valor, o processo de avaliação e mensuração de resultados em RH também vai promover maior transparência, melhor comunicação da estratégia e melhor alinhamento entre as políticas e práticas de gestão (KAPLAN e NORTON, 2001; BECKER *et all*, 2001).

Além disso, é o sistema de avaliação que permite a retroalimentação do processo de formulação da estratégia, fornecendo informação sobre as competências, essenciais ou não, e se estão disponíveis, em desenvolvimento ou ausentes (LADO e WILSON, 1994, *apud* LACOMBE, 2006).

Por fim, o sistema de avaliação permite o controle de custos e possibilita a análise dos benefícios que serão trazidos pelos investimentos (BECKER *et all*, 2001).

CAPÍTULO II

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste mundo de mudanças tão rápidas, o grande destaque, sem dúvida, recai sobre a tecnologia. Ela facilitou muito a vida, mas não tem sido capaz de neutralizar, por exemplo, problemas como a má distribuição de renda ou desemprego.

Não se pode deixar de atrelar a tecnologia ao desemprego. No Brasil, esse estágio de avanço tecnológico ainda não é tão agressivo como nos países desenvolvidos, de forma que ainda necessitamos das pessoas para realizar tarefas. Hoje se produz mais, em menos horas, com menos trabalhadores. Esse é o novo tempo.

Porém, um descompasso acontece: ao mesmo tempo que através da tecnologia somos capazes de nos comunicar com o mundo inteiro pela *internet*, não conseguimos ainda ultrapassar as barreiras de um baixo desenvolvimento pessoal.

Lucio e Sochaczewski (1998), lembram que:

Falar de transformação na qualificação para o trabalho, não necessariamente significa um trabalhador mais capacitado, mais especializado, com mais autonomia, ou seja, com características que se costumava associar a uma mudança de qualidade para um patamar superior. Hoje, em muitas situações, o trabalho requer menos qualificação, e em outras palavras, uma qualificação de conteúdo diferente.

Cada vez mais o bom desempenho funcional está associado às habilidades que um empregado desenvolve no processo de educação básica, fazendo com que a escolaridade se torne um fator essencial da produção.

De fato as transformações no mundo do trabalho têm como núcleo comum a diminuição dos postos de trabalho e, como consequência, uma série de mudanças sociais caracterizadas pela precariedade e vulnerabilidade do emprego e do

trabalho. As formas mais conhecidas que esse processo apresenta são os empregos temporários, em tempo parcial, no domicílio, sem que haja uma forte regulamentação e proteção ao trabalhador, sem se falar das formas de trabalho proibidas por lei, tais como o trabalho infantil, das formas precárias de remuneração, do aumento da responsabilidade individual no desempenho das tarefas sem o acompanhamento simultâneo da remuneração, além da fragilização das relações de solidariedade entre os trabalhadores.

Dessa forma, as grandes mudanças na preparação do indivíduo para o trabalho só devem ser entendidas num contexto de grandes transformações no próprio trabalho, no processo produtivo, na sua organização, em suas formas de gestão, nas relações empresariais e nas relações entre os países.

Essa situação complexa, segundo Lucio e Sochaczewski (1998), cria:

A exclusão social, a segregação dos grupos especialmente vulneráveis, a defiliação do indivíduo junto ao Estado e à sociedade. A perda total ou parcial da condição de cidadania potencializa-se, sobretudo, na falta de compromisso social entre indivíduos e grupos de indivíduos, incentivada pelo clima de *salve-se quem puder*.

As políticas governamentais de desenvolvimento no Brasil surgiram baseadas em um paradigma que entendia o Estado como responsável pelo desenvolvimento econômico e compreendia as desigualdades socioeconômicas inter-regionais como obstáculo à integração nacional e à sustentabilidade do crescimento brasileiro. Hoje, segundo Costa e Cunha (2004, p. 69), esse raciocínio vem sofrendo modificações informais em função de três processos simultâneos: **(1)** a interdependência social, econômica e cultural entre regiões e municípios baseada em redes comunitárias de intercâmbio que ignoram limites jurisdicionais; **(2)** as necessidades estratégicas das empresas, que reconfiguram o espaço territorial na busca da maximização de seus rendimentos e **(3)** o esforço dos governos para moldar suas ações de forma mais integrada e flexível, especialmente no que diz respeito à formulação de políticas sociais e de desenvolvimento.

O desenvolvimento de políticas sociais, segundo Fleury (2004, p. 92), no âmbito dos municípios brasileiros gera possibilidades de inovação da gestão pública e permite aprofundar e consolidar a democracia em nosso país. É por meio das políticas sociais que se torna possível alterar a distribuição de poder na sociedade, transformando privilégios em direitos, clientela em cidadãos ativos, estruturas administrativas patrimoniais e clientelistas em mecanismos eficientes de gestão pública, e sociedades fragmentadas em novas formas de organização, integração e desenvolvimento do capital social, fortalecendo a governabilidade local.

É neste contexto que estão inseridas as políticas sociais destinadas à formação profissional e ao emprego e nele estão contidos os desafios que precisam ser enfrentados pelos dirigentes locais, relativos à expansão da cidadania, ao combate à exclusão, à redefinição das relações entre as diferentes esferas governamentais, às novas relações entre Estado e sociedade, ao planejamento participativo, à co-gestão pública com a inserção da iniciativa privada e a valorização do servidor público.

O modelo de gerência social dessa forma se instala, desde que seja capaz de promover a mobilização de recursos sociais, a promoção da participação social, a negociação de conflitos, o planejamento estratégico, a gestão de redes de parceiros e as especialidades técnicas no setor social e administrativo.

Esse modelo de gerência social, defendido por Fleury (2004, p. 94), trata de:

Um processo de transformação das estruturas e culturas institucionais, redefinindo a missão e o compromisso sociais de todos os envolvidos, de forma a adequar habilidades e criar instrumentos para permitir a plena realização de uma gerência voltada para a democratização, tanto do Estado quanto da sociedade.

Chega-se, portanto, ao centro da discussão de fundo deste trabalho: a relação entre as políticas públicas sociais de formação e o exercício da cidadania através do trabalho, realçando a capacidade de transformar as relações de poder a partir do campo das práticas e do conhecimento. Como consequência, as políticas sociais de educação e formação profissional assumem um papel muito maior que o

de simples instrumento de acesso a um emprego, passando a ser um poderoso mecanismo de inclusão dos cidadãos na comunidade.

A reflexão sobre o tema deve estar baseada no paradigma da associação educação profissional e trabalho. Não tem sentido refletir sobre a formação sem que se analise a atividade produtiva e o mercado de trabalho. Enquanto houver trabalho será sempre necessária a preparação da mão-de-obra indispensável à sua execução.

A discussão sobre esse aspecto está na relação de causa e efeito estabelecida: identifica-se a formação profissional como a solução para o desemprego estrutural, em crescimento em todo o mundo, tornando a qualificação “remédio para todos os males”, impedindo por vezes a busca de alternativas criativas e concretas para solucionar as questões do emprego, do desemprego, da exclusão e da renda. No cenário atual mundial, uma boa formação, por si só, não é garantia de emprego, representando apenas uma boa chance.

Além desses aspectos, é constantemente apontada a utilização ideológica e política do conceito para transferir para o trabalhador a responsabilidade pela não-contratação ou demissão. O acesso ou não ao emprego aparece como dependendo da estrita vontade individual de formação, quando se sabe que fatores de ordem macro e meso-econômicas contribuem decisivamente para essa situação individual.

Por fim, de acordo com Tenório (2003, p. 70), a discussão da democracia na sociedade contemporânea gira em torno, sobretudo, de sua passagem da esfera política para a social, na qual o indivíduo é percebido na multiplicidade de seus papéis e *status*. Essa ampliação do poder à sociedade civil possibilita ao indivíduo atuar sob as mais diversas condições, inclusive na de usuário e de gestor de serviços públicos, por vezes de forma simultânea, como é o caso dos servidores públicos.

O Estado tem o importante papel na redução das desigualdades sociais, possibilitando o acesso da população economicamente desfavorecida a bens, serviços e poder decisório, através de políticas sociais. Assim, cabe ao Estado propiciar à população interessada os meios necessários ao exercício desse direito

de atuação efetiva no planejamento e na execução das ações – um direito social advindo da cidadania.

Logo, reconhece-se que a base da legitimação da prática institucional pública é resultado do impacto das ações desenvolvidas para atender às necessidades sociais, cuja identificação clara e precisa relaciona-se diretamente à efetiva participação da comunidade.

1.1. Políticas Sociais de Formação Voltadas para a Empregabilidade

As mudanças advindas da reestruturação técnica e organizacional do setor produtivo têm atingido o mercado de trabalho e exigido do trabalhador novas qualificações, tais como o desenvolvimento de competências cognitivas, capacidade de comunicação e o domínio de novos conhecimentos científicos e tecnológicos.

O processo de transformação que ocorre hoje no mundo do trabalho contribui para a redefinição do perfil profissional dos trabalhadores e, com isso, desencadeia fortes impactos sobre o campo educacional, traduzindo-se em novas diretrizes para a formação profissional que atendam aos requisitos que passaram a ser exigidos dos trabalhadores.

Segundo Teixeira (2003, p. 14), nos anos 90:

Houve um processo de mudanças nas políticas públicas adotadas no país, no sentido de apresentar soluções para o desemprego estrutural, um dos mais graves problemas deste final de século, destacando-se o investimento em educação, formação e qualificação profissional dos trabalhadores, com clara responsabilidade atribuída à educação, que passou a ser enfatizada como redentora dos problemas econômicos e sociais do país.

O Ministério do Trabalho (MTb) em conjunto com o Ministério da Educação (MEC) tem encaminhado, através de políticas públicas, a formação dos trabalhadores. Por sua vez, cabe ao Ministério da Educação a promoção do processo de discussão e elaboração da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n.º 9.394/96, e ao Ministério do Trabalho, por intermédio da Secretaria

de Formação e Desenvolvimento Profissional (SEFOR), o reforço das políticas de formação do trabalhador, principalmente através de recursos fornecidos pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), hoje um dos principais mecanismos para subsidiar programas de requalificação da força de trabalho no Brasil.

No final da década de 1990, o Ministério da Educação apresentou o Plano Nacional de Educação (PNE), no qual a educação profissional era tratada como educação tecnológica e de formação profissional, cabendo-lhe a função de habilitar e requalificar os trabalhadores para a sua inserção ou reinserção no mercado de trabalho. Quando voltadas aos jovens, as ações são destinadas à formação profissional; no caso de adultos, destinam-se à reinserção no mercado de trabalho.

Os recursos do FAT representam, hoje, a base de sustentação de tais políticas, envolvendo um montante que chega a 1% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

No que se refere ao Plano Nacional de Formação Profissional – PLANFOR, criado em 1994 e parte integrante do Sistema Público de Trabalho e Renda, o governo atribuiu-lhe os objetivos de articular a Rede Nacional de Educação Profissional, estimular o aumento gradativo do atendimento aos trabalhadores e promover a renovação do conceito de educação profissional.

Em 1995, foi instituído o Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER), com a finalidade de estimular a geração de emprego e renda mediante a concessão de linhas especiais de crédito para pequenas e microempresas, cooperativas e formas associativas de produção próprias da economia informal, setores com pouco ou nenhum acesso ao sistema financeiro. Tal política foi implementada com recursos do FAT, obtidos através de critérios definidos pelas Comissões Municipais de Emprego e tem como finalidade, além do financiamento para pequenos setores da atividade produtiva, a capacitação gerencial do beneficiário, o acompanhamento de suas atividades econômicas e a assistência técnica à sua iniciativa empresarial.

O Governo Federal parte do pressuposto de que o processo de reestruturação produtiva pelo qual passa o setor produtivo no Brasil significa a superação do paradigma taylorista/fordista da automação flexível, trazendo conseqüências para a qualificação e educação da força de trabalho.

São considerados pontos importantes da reforma estrutural do Estado brasileiro a contribuição para a democratização das relações entre Estado e sociedade civil e a redefinição do seu papel, sob os paradigmas da desregulamentação, flexibilização e privatização. É essa concepção que, através dos princípios clássicos do liberalismo sobre o funcionamento do mercado, orienta a definição das políticas públicas.

É nesse contexto e dentro desses limites que as reformas educacionais estão ocorrendo no Brasil.

1.2. Políticas de Formação Profissional e as Mudanças no Mundo do Trabalho

No atual cenário do país, a intensidade das mudanças que atingem os arranjos produtivos envolvendo sindicatos, governo e representações empresariais e da população vem trazendo a urgência da adoção de uma estreita associação entre política de emprego e formação profissional.

É importante realçar que em épocas passadas a dimensão educacional das políticas públicas de emprego não eram tão evidentes. Começaram a ter sua vinculação estabelecida por volta da década de 1990 através dos programas de geração de emprego e renda.

Com a reestruturação do capitalismo no Brasil, a educação volta a ganhar destaque nos debates sobre as políticas governamentais, uma vez que o problema do emprego vem associado às enormes transformações sofridas no mundo social e produtivo, que passam a modificar também as relações entre Estado e sociedade civil.

Dois autores reforçam o entendimento deste cenário. Teixeira (2003) ,define que “até a década de oitenta, o modelo de acumulação industrial do país apoiava-se na existência de uma força de trabalho desqualificada, barata e descartável”. Marras (2005, p. 72), confirma tal assertiva através da seguinte afirmação:

A remuneração do trabalho no Brasil caracteriza-se por baixos salários e grandes desigualdades nos rendimentos. Um dos fatores principais que favoreceram o achatamento salarial do país, desde os primórdios de sua industrialização, foi sua relativa rapidez na passagem de uma economia agrária para uma economia industrializada. Este fato caracterizou a formação de um mercado de trabalho formado por trabalhadores com pouca ou nenhuma qualificação, o que viabilizou uma grande dispersão salarial entre os mais e os menos qualificados.

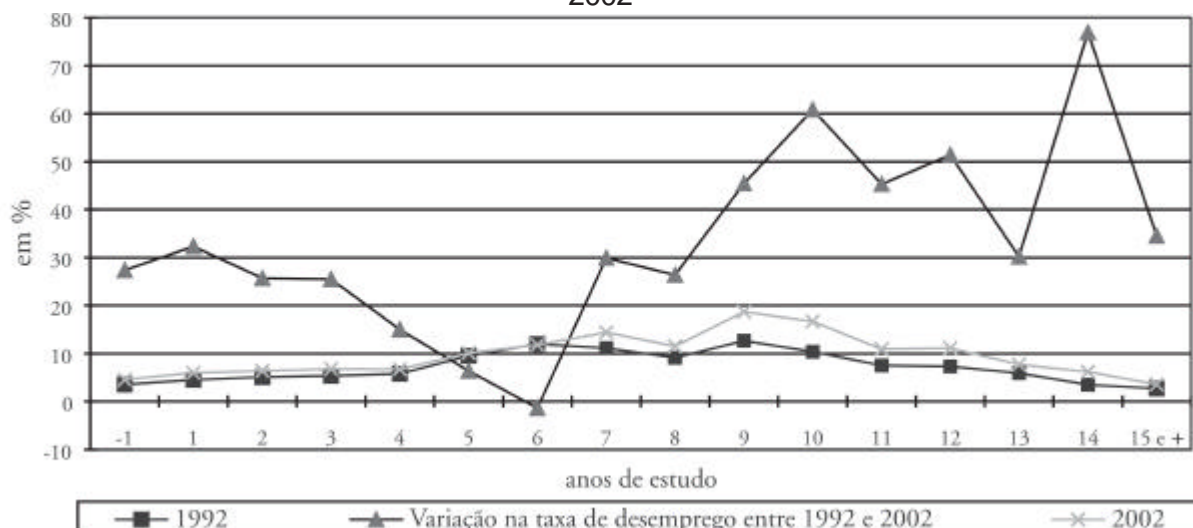
A revolução das dimensões técnica e administrativa da organização do trabalho, que vem se operando em nível mundial desde os anos 70, chegando ao Brasil por volta dos anos 80, produziu grandes modificações em todos os aspectos da sociedade, particularmente no mundo do trabalho. O trabalhador da indústria foi solicitado a deixar de ser um mero executor de tarefas parcializadas e a participar mais ativamente do conjunto da produção, organizando-se em “ilhas” de trabalhadores (e tantos outros modos de administração chamados “japoneses”) e lidando com os resultados da introdução da microeletrônica na atividade fabril.

Os novos conhecimentos passam a ser exigidos dos trabalhadores, dando-se mais ênfase ao conhecimento que influi a definição e redefinição dos processos de qualificação profissional que, por sua vez, definem os requisitos para a inserção dos indivíduos na nova dinâmica da atividade produtiva, calcada no “pós-fordismo”.

No momento em que as mudanças técnicas e organizacionais passaram a ser introduzidas no mundo do trabalho, definindo um novo paradigma produtivo, surgiram vários problemas, dentre eles uma crise generalizada de emprego em todo o mundo ocidental, em especial no Brasil, como demonstra o Gráfico 1, a seguir. Isso também se deu em meio a uma redefinição das relações entre o Estado e a sociedade civil, que representou, dentre outros aspectos, o afastamento do Estado da área social. Assim, muitas questões que eram atribuídas à competência do

Estado, tais como o trabalho, a saúde e mesmo a educação, passaram a ser entregues às “forças do mercado”.

Gráfico 1 – Brasil – Evolução da Taxa de Desemprego por Nível de Escolaridade, 1992 e 2002



Fonte: Pochmann, 2004, p. 399

É nesse contexto que aparece o conceito de “empregabilidade” que desencadeia um novo movimento em busca de uma velha idéia, a do “direito ao trabalho”, decorrente das conquistas das lutas democrático-burguesas que implicam a contrapartida da noção de “dever” do Estado. É nesse momento que Marras (2005, p. 69) apresenta o profundo questionamento quanto ao papel dos atores capazes de converter o processo de desemprego instalado no país: “Ao refletir neste ponto do raciocínio, vem a pergunta: quem responde ou fala em nome desses trabalhadores para defender os seus direitos como cidadãos?”

Ressalte-se que o desempregado aqui retratado é aquele que em algum momento da sua vida teve uma inserção no mercado de trabalho. Aqueles que nunca tiveram uma inserção também são lembrados por Marras (2000, p. 69):

Por outro lado, há também a figura daqueles que nunca se inseriram no mercado de trabalho – os não incluídos – e que se sentem angustiados pela terrível demora em conseguir encontrar uma relação estável de emprego, fazendo com que, muitas vezes, sejam obrigados a se incluir no segmento dos trabalhadores temporários

ou precários (sem contrato e, portanto, sem segurança, sem nenhuma proteção social).

Diversas vezes o conceito de “empregabilidade” está associado a uma questão privada repassada aos indivíduos, considerados isoladamente, eximindo o Estado da sua função em relação ao direito do cidadão ao trabalho. Assim, a “empregabilidade” faz desaparecer o cidadão, já que no conceito de cidadania há a dimensão do coletivo, do público, para encontrar o conceito de indivíduo responsável por buscar seu próprio trabalho no mercado capitalista.

Para que o indivíduo possa atingir o mercado de trabalho é necessário que adquira “competências” através da educação profissional e possa estabelecer relações com o mercado de trabalho, na maioria das vezes por intermédio dos programas de geração de emprego e renda existentes no Brasil. Além de ter que atender aos novos padrões de qualificação, o desempregado ainda conta com a angústia gerada por um processo lento de recolocação, que segundo Marras (2005, p. 67) “tem demora média – nos casos de êxito - de um ano”.

O conceito de gestão por competências remete a trabalhadores com perfil flexível frente às mudanças nos processos de trabalho, tornando-os capazes de enfrentar as mudanças de rotinas e de tecnologia. Logo, a polivalência, a politécnica e a multidisciplinaridade do conhecimento do indivíduo passam a ser condições para garantir a sua “empregabilidade” (SÉRON *apud* DELUIZ, 1995, p. 12). Assim, os conhecimentos e habilidades devem ter uma “utilidade prática e imediata”, ou seja, o trabalhador deve ser instrumentalizado para atender às necessidades do processo produtivo (DELUIZ, 1995, p. 14-16).

Mas a qualificação da mão-de-obra em suas habilidades, conhecimentos e atitudes, quesitos que estruturam a competência, não é suficiente para garantir a empregabilidade do indivíduo. A possibilidade de obtenção de emprego está diretamente ligada à redução ou à ampliação da oferta de trabalho.

Pochmann (2004), se reporta à “dança das cadeiras”, brincadeira infantil, para definir esse quadro: quando a música pára, há mais pessoas em pé do que

cadeiras disponíveis para se sentar; uns ficam de fora, enquanto outros conseguem manter seus postos de trabalho.

Outro ponto a observar é que num contexto de globalização da economia, que também se expressa no mercado de trabalho, a exigência de flexibilização das relações de trabalho é instaurada sem a mediação dos direitos coletivos, processo através do qual a individualização se instaura. Na década de 1990 a flexibilização das formas de trabalho é apresentada de diversas formas, desde contratos de trabalho por tempo determinado até os de tempo parcial, tornando tênues as situações intermediárias entre emprego e não-emprego.

Diante de tamanha flexibilização e das deficiências pessoais apresentadas, os trabalhadores se tornam reféns dos seus direitos e, para serem assistidos, é necessário que reconheçam e manifestem os sinais de sua incapacidade ou deficiência em relação ao posto de trabalho ocupado, comprometendo sua dimensão cidadã.

Na história brasileira, até então, não chegou a existir uma situação de disponibilidade de emprego plena. O novo paradigma produtivo acentuou a clássica questão do desemprego no país que passou a ser associada à desqualificação da força de trabalho. Por essa razão, os vínculos entre empregabilidade e educação se tornaram mais fortes e assumiram os moldes da “formação profissional”.

Desse modo, a noção de empregabilidade representa, no entendimento de Teixeira (2003), o deslocamento do “dever do Estado” com o direito de cidadania ao trabalho para a idéia do “dever do indivíduo” em encontrar o seu próprio trabalho.

Através de múltiplas ofertas de formação profissional, subsidiadas com o próprio dinheiro dos trabalhadores, o governo fomenta instrumentos para que os trabalhadores, como indivíduos, cuidem de sua própria “competência” e encontrem o seu trabalho. A adesão dos trabalhadores a essa estratégia, por sua vez, é obtida pelo governo mediante a participação do movimento sindical nas decisões sobre os programas de qualificação profissional. Esta tendência explica a adoção de uma política governamental voltada para a geração de emprego e renda que propõe a

geração de postos de trabalho do ponto de vista público e político, mas fundamentada na perspectiva privada da empregabilidade.

A questão da empregabilidade expressa o afastamento do Estado das questões sociais porque trata o emprego não mais como problema social e, sim, como responsabilidade dos trabalhadores, o que favorece o aprofundamento de mecanismos de exclusão existentes na sociedade capitalista além de, segundo Marras (2005, p. 67):

Gerar no mercado de mão-de-obra um indivíduo extremamente desmotivado, inseguro, por vezes propenso à desestruturação psicológica – levando nessa catástrofe toda a estrutura familiar –, que as instituições de pesquisa estatística denominam de 'desempregados por desalento'.

O desemprego, problema coletivo e social, é tratado pelas atuais políticas ativas de geração de emprego e renda, uma vez que estas são orientadas para qualificar profissionalmente os trabalhadores e, assim, delegar-lhes responsabilidade pelo seu próprio emprego, através da busca de sua empregabilidade.

A passagem do “direito ao trabalho” para a “empregabilidade”, favorecida pela ideologia da mercantilização e privatização do espaço público, encontra seu melhor sustentáculo no novo paradigma produtivo, que reforça a importância da qualificação profissional, redefinida pela “pedagogia da competência”. As mudanças no mercado de trabalho e as políticas de geração de emprego e renda estão alicerçadas em contradições e ambigüidades.

Dessa forma, deve-se, em contraponto à empregabilidade, verdadeiramente aceitar e acreditar que a educação, mais que um direito, é o resultado de uma cidadania ativa e uma condição para participação plena na sociedade.

1.3. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB, Lei 9.394/96, constitui um marco para a educação profissional. As LDBs anteriores, ou as leis orgânicas para os níveis e modalidades de ensino, sempre trataram da educação profissional apenas parcialmente, regulamentando a vinculação da formação para o trabalho a determinados níveis de ensino, como educação formal, quer na época dos ginásios comerciais e industriais, quer posteriormente, pela Lei 5.692/71, com o segundo grau profissionalizante.

Na atual lei, o Capítulo III do Título V (Dos níveis e das modalidades de educação e ensino) é totalmente dedicado à educação profissional, tratando-a como parte do sistema educacional. Neste novo enfoque, a educação profissional tem como objetivos não só a formação de técnicos de nível médio, mas a qualificação, a requalificação, a reprofissionalização de trabalhadores de qualquer nível de escolaridade, a atualização tecnológica permanente e a habilitação nos níveis médio e superior. Regulamenta, assim, a educação profissional como um todo, contemplando as formas de ensino que habilitam e estão referidas a níveis da educação escolar no conjunto da qualificação permanente para as atividades produtivas. Embora a lei não o explicita, a educação profissional é, segundo especialistas, tratada como um subsistema de ensino.

Em seu art. 39, a LDB faz referência ao conceito de “aprendizagem permanente”. A educação profissional deve levar ao “permanente desenvolvimento de aptidões para a vida produtiva”. E mais uma vez destaca a relação entre educação escolar e processos formativos, quando faz referência à integração entre a educação profissional e as “diferentes formas de educação”, o trabalho, a ciência e a tecnologia. O parágrafo único deste artigo e os artigos 40 e 42 introduzem o caráter complementar da educação profissional e ampliam sua atuação para além da escolaridade formal e seu *locus* para além da escola.

A LDB estabelece também a forma de reconhecimento e certificação das competências adquiridas fora do ambiente escolar, tanto para prosseguimento de estudos quanto para titulação, diferentemente da legislação anterior.

Essas disposições, regulamentadas pelo Decreto Federal 2.208, de 17 de abril de 1997, trazem mudanças significativas para a nossa tradição de educação profissional, principalmente para o ensino técnico, pois descrevem os objetivos da educação profissional prescrevendo que esta modalidade de educação é um ponto de articulação entre a escola e o mundo do trabalho; que tem a função de qualificar, requalificar e reprofissionalizar trabalhadores em geral, independente do nível de escolaridade que possuam no momento do seu acesso; que habilita para o exercício de profissões quer de nível médio, quer de nível superior; e, por último, que atualiza e aprofunda conhecimentos na área das tecnologias voltadas para o mundo do trabalho.

E, de acordo com os objetivos estabelecidos, define os três níveis da educação profissional: o nível básico, destinado a trabalhadores jovens e adultos, independente de escolaridade, com o objetivo de qualificar e requalificar; o nível técnico, para alunos jovens e adultos que estejam cursando ou tenham concluído o ensino médio; e o nível tecnológico, que dá formação superior, tanto graduação como pós-graduação, a jovens e adultos.

Logo, é este Decreto que trata da organização curricular. O nível básico, como educação não formal, qualificante, mas que não habilita, não deve ter base curricular estabelecida formalmente. Já a educação profissional de nível técnico tem organização curricular própria, independente do currículo do ensino médio. Assim sendo, esta modalidade de educação profissional será sempre concomitante ou posterior à conclusão do ensino médio, mantendo, contudo, vínculo de complementaridade.

Dessa forma, a educação básica mantém uma relação de complementaridade com a educação profissional, que deve qualificar “jovens e adultos com capacidades e habilidades gerais e específicas para o exercício de atividades produtivas”. Esta capacitação objetiva qualificar, reprofissionalizar e

atualizar jovens e adultos com qualquer nível de escolaridade; habilitar profissionais matriculados ou egressos do ensino médio ou da educação superior; especializar e aperfeiçoar profissionais em áreas afins.

Grande parte dos perfis profissionais propostos pelo setor produtivo apresenta características muito vinculadas à formação geral do trabalhador, ou seja, ele tem que ter uma forte base humanística, científica e tecnológica e competências para tomada de decisão, para o trabalho em grupo e para se adequar às constantes mudanças que se processam no mundo do trabalho.

Nessa linha, a educação profissional precisa ser sempre complementar à educação básica, tanto no nível básico, onde o aluno pode até não ter a escolaridade obrigatória completa, mas deve melhorar suas habilidades básicas e ser estimulado à conclusão do ensino fundamental regular ou supletivo, quanto nos níveis técnico ou tecnológico, para os quais é exigida a conclusão do ensino médio.

A União, através do Conselho Nacional de Educação, por proposta do Ministério da Educação, estabelece diretrizes curriculares nacionais que devem descrever competências e habilidades básicas, por áreas do setor produtivo, e indicar a carga horária mínima necessária para a obtenção de uma habilitação profissional em cada uma dessas áreas. Aos sistemas de ensino federal e estadual cabe estabelecer o currículo básico, deixando, no caso da educação profissional, 30% da carga horária mínima para que as escolas possam renovar permanentemente seus currículos, independente de prévia autorização de qualquer órgão normativo, o que deverá agilizar as adequações da escola às demandas colocadas pelo avanço do conhecimento e pelas transformações do setor produtivo.

1.4. O Município de Diadema

Com a chegada das empresas automobilísticas, a região do Estado de São Paulo, conhecida como ABCD, composta pelos Municípios de Santo André, São Bernardo, São Caetano e Diadema, começou o seu processo de industrialização.

Milhares de pessoas de todas as partes do Brasil chegaram à região em busca de emprego.

A partir da década de 1960, devido ao baixo valor das terras, Diadema atraiu um contingente de operários e migrantes que escolheram a cidade para fixar residência. Isso desencadeou uma ocupação desordenada do Município. O período de maior expansão urbana ocorreu nas décadas de 1970 e 1980, quando a população cresceu a taxas de 20% e 11%, respectivamente.

Hoje, Diadema tem 389.271 habitantes (fonte: Fundação SEADE/2007), em seus 30,7 km² de território. A cidade, considerada a segunda maior densidade demográfica do país, tem mais de 95% dos moradores entre as classes C e D. Por essa razão, a Prefeitura destina 60% do seu orçamento à área social, em especial para as ações de saúde, educação, habitação, segurança, cultura, lazer, esporte e assistência social.

A adoção de políticas sociais voltadas para a área social e a destinação de grande parte do orçamento do Município para o fortalecimento das mencionadas ações contribuiu muito para o desenvolvimento da cidade. Prova do exposto está no resultado apresentado pelo Índice de Desenvolvimento Humano – IDH que em 2000 foi medido em 0,79, representando um aumento de 5,8% em relação ao resultado apresentado no ano de 1991.

Registre-se que o IDH considera para sua formação três fontes de informação: renda, longevidade e educação. O indicador educacional teve o seu maior crescimento no período. Saltou de 0,805 para 0,901, representando um aumento de 11%. Foi o maior índice observado na região do ABCD.

Em 2008, Diadema completa 48 anos de emancipação. É uma cidade formada principalmente por migrantes, que tem como prioridade do governo municipal a educação e que “trabalha para garantir o acesso e a permanência das crianças, jovens e adultos nas escolas da rede municipal de ensino, observando três eixos que estruturam a política educacional em Diadema: Democratização do

Acesso e da Permanência, Democratização da Gestão e Qualidade Social da Educação", segundo relatório da Secretaria Municipal de Educação de 2007.

Há sete anos a Prefeitura Municipal de Diadema desenvolve um projeto educacional que contribui para a realização e o crescimento dos moradores da cidade. A proposta pedagógica da rede escolar está estabelecida nos princípios de democracia, solidariedade, justiça, liberdade, tolerância, respeito e igualdade entre os cidadãos, tornando o espaço educacional uma referência da comunidade local.

As ações de Educação para Jovens e Adultos – EJA representam bem esse movimento. Em 1987, segundo informações da Secretaria Municipal de Educação, Diadema apresentava um contingente de 45.738 habitantes considerados analfabetos. Desde então a erradicação do analfabetismo tem sido um desafio constante para o governo municipal que sempre procurou manter esse processo alinhado às transformações sociais e econômicas do cenário local e mundial.

Dessa forma, a ação tradicionalmente destinada à EJA – alfabetização – ganha nova dimensão, ampliando seu escopo para a formação profissional e alcançando os objetivos consagrados na LDB, conforme demonstrado anteriormente.

Estabeleceu-se, assim, para o Município de Diadema, o Programa EJAOP – destinado à Educação de Jovens e Adultos com Orientação Profissional, que articula a elevação do grau de escolaridade com a realização de cursos profissionalizantes oferecidos pela Fundação Florestan Fernandes nas áreas de alimentação, texturização, beleza, customização e decoração.

1.4.1. O Modelo de Gestão Democrática de Diadema

No início dos anos 80, os movimentos sociais organizados realizaram uma luta histórica pela democratização do país que culminou com a aprovação da Constituição Federal em 1988, viabilizando o princípio da democratização da gestão nas instâncias públicas.

A história de Diadema foi construída com a participação popular. Na década de 1970, os movimentos por moradia e transportes foram as primeiras organizações sociais da cidade. Nos anos seguintes, os conselhos municipais também foram ganhando força. Como a educação sempre foi, nesses 48 anos da cidade, uma pauta importante, os movimentos surgidos nas escolas e nas creches passam a revelar que estes espaços devem contribuir efetivamente para o exercício dos direitos e da formação de um cidadão pleno. A fundamentação da gestão está em constituir um espaço público de direito, que promove condições de igualdade, garante estrutura material para serviços de qualidade e cria um ambiente de trabalho coletivo. São exemplos dessas ações a criação dos Conselhos Escolares com a participação de representantes docentes e da comunidade e a constituição do Fórum de Educação com a presença de representantes da comunidade, das entidades civis organizadas e dos Poderes Legislativo e Executivo Municipal e Estadual. Esse conjunto de ações manifestadas pelo governo municipal tem como objetivo superar um sistema educacional seletivo e excludente.

Tendo como base os princípios e diretrizes anteriormente expostos, no dia 10 de setembro de 1997, através da Lei Municipal n 1.584, é criada a Fundação Centro de Educação do Trabalhador Florestan Fernandes.

1.4.2. Florestan Fernandes – A Inspiração

Florestan Fernandes nasceu em São Paulo, no dia 22 de julho de 1920, de família muito humilde do bairro do Brás. Sua mãe era uma imigrante portuguesa, analfabeta e trabalhava como lavadeira. Sua madrinha, que era a patroa de sua mãe, costumava chamá-lo de Vicente, pois julgava que Florestan não era nome apropriado para uma criança pobre.

Devido às necessidades de sua família, Florestan começou a trabalhar aos seis anos de idade, desempenhando vários ofícios, como engraxate, auxiliar de marceneiro, auxiliar de barbeiro, alfaiate e balconista de bar. Como sua vida no trabalho estava exigindo que se dedicasse em período integral, aos nove anos de idade parou de estudar no terceiro ano do curso primário. Somente aos 17 anos

concluiu o antigo curso de madureza (supletivo), por insistência dos fregueses do Bar Bidu, na Rua Líbero Badaró, na capital paulista, onde trabalhava como cozinheiro, pois achavam que Florestan era muito inteligente devido aos seus comentários sobre política e à leitura da realidade que fazia.

Vendedor de produtos farmacêuticos, Florestan, aos 18 anos de idade, ingressou na Faculdade de Filosofia e Letras da Universidade de São Paulo. Neste momento, dizia que o Vicente começava a morrer, sobrevivendo o Florestan.

Em 1943 obteve a licenciatura em Filosofia, ano em que o jornal *O Estado de São Paulo* publicou o seu primeiro artigo. Obteve o título de mestre em 1947 com a dissertação “A organização social dos Tupinambá” e concluiu o doutorado em 1951 com a tese “A função social da guerra na sociedade Tupinambá”, sob orientação do professor Fernando de Azevedo.

Nas obras que defendeu, Florestan construiu a estrutura da tribo Tupinambá, já desaparecida na época, por meio de documentos de viajantes. Concluído o doutorado, Florestan passou a livre-docente da Universidade de São Paulo na Cátedra de Sociologia I e, posteriormente, tornou-se professor titular.

Devido ao seu engajamento na Universidade, foi perseguido pela ditadura militar e cassado com base no Ato Institucional de nº 5. Pediu exílio, em 1969, ao Canadá, onde assumiu a função de professor de Sociologia na Universidade de Toronto.

Faleceu em São Paulo no dia 10 de agosto de 1995, aos 75 anos de idade, vítima de embolia gasosa maciça, seis dias após submeter-se a um transplante de fígado. Estava revisando os originais de seu último livro: *A contestação necessária – retratos intelectuais de inconformistas e revolucionários*, uma coletânea de biografias de amigos e heróis.

O intelectual militante, o professor engajado e o político eleito com mandato pelo Partido dos Trabalhadores – PT marcaram a história deste educador.

Um pensamento importante de Florestan se deu por volta de 1969, em plena ditadura militar, com a transição da fase acadêmico-reformista para a político-revolucionária. O processo de consolidação do pensamento revolucionário foi destruído pelo AI5, que coloca vários intelectuais para fora das universidades, inclusive Florestan, que passa a não reconhecer mais a universidade como um centro dinâmico das transformações.

Seu ingresso no Partido dos Trabalhadores se deu a convite do presidente do partido, Luis Inácio Lula da Silva, num momento de sua vida em que o desencantamento com a universidade já se fazia presente.

Eleito deputado federal duas vezes pelo PT, ele manteve coerência com seu pensamento e sua obra e se destacou na defesa da escola pública e do projeto de Diretrizes e Bases da Educação.

Na universidade, Florestan inicia uma nova fase de sua vida. Engajado nos estudos e na reflexão sobre a sociedade aprofunda-se no pensamento de Émile Durkheim e dos demais pensadores da sociologia positivista. Como um intelectual orgânico, introduz no meio acadêmico um novo perfil intelectual, responsabilizando-se e engajando-se nos problemas da realidade social brasileira, sobretudo, na militância em prol das pessoas de condições menos favorecidas.

Aliando o rigor metodológico à pesquisa empírica, Florestan Fernandes funda a sociologia crítica no Brasil, inaugurando um novo estilo de pensar a realidade social. Para Florestan, o pensamento se pensa todo o tempo, pois a reflexão crítica deve ser sobre o pensamento e o pensado.

1.4.3. A Educação e a Escola Pública para o Professor Florestan

O professor Florestan criticava a pedagogia tradicional e condenava a postura dos educadores distante do processo social, acreditando que estes deveriam estar engajados na tarefa de transformação social. Desta forma, tornou-se defensor permanente da escola pública, fazendo da educação um dos temas

centrais da sua vida. Para ele, não poderia existir Estado ou sociedade democrática sem uma educação democrática via escola pública gratuita.

Como marxista, defendeu uma educação vinculada ao pensamento socialista. Para ele, a classe trabalhadora era a principal força revolucionária e, portanto, seus membros deveriam estar preparados, bem informados e conscientes de seu papel, sendo esta uma responsabilidade da educação. Desse modo, entendia a educação como um fator de mudança social.

Muitos educadores já estavam envolvidos na discussão e, principalmente, na criação de um projeto que, através do Estado-Educador, privilegiasse a educação escolarizada, tornando o acesso e a permanência cada vez maiores nas classes mais baixas. Simultaneamente, estava em trâmite a aprovação da primeira Lei de Diretrizes da Educação Nacional – LDB (futuramente aprovada sob o n 5.692/71). É neste contexto que nasce a Campanha em Defesa da Escola Pública.

Em torno de indignações, reuniram-se vários educadores em São Paulo e realizaram a I Convenção Estadual em Defesa da Escola Pública, dando origem à Campanha de mesmo nome.

Essa Campanha conseguiu juntar diversos intelectuais, além de outros segmentos da sociedade. No meio intelectual uniu diferentes correntes do pensamento educacional: os liberais idealistas, os liberais pragmáticos e os socialistas. Nesta última corrente, encontravam-se Florestan, Darcy Ribeiro e Fernando Henrique Cardoso.

Tendo a educação se apresentado como tema de grande relevância para o professor Florestan, sua atuação em defesa do assunto é memorável. Além de sua atuação na Campanha, pode-se destacar a sua atuação na Assembléia Constituinte e no processo de construção da LDB.

Florestan foi, sem dúvida, um dos maiores professores e sociólogos do Brasil, por ser um dos grandes responsáveis pela consolidação do pensamento científico no estudo dos temas sociais no Brasil.

CAPÍTULO III

1. METODOLOGIA DA PESQUISA

O entendimento de que a ciência é uma atividade polimorfa, que se apóia em pressupostos filosóficos e bases teóricas e metodológicas diversas, torna compreensível que pesquisadores assumam posições distintas a respeito do objeto de estudo sobre o qual se debruçam. Duas grandes abordagens metacientíficas parecem reunir esta variedade de perspectivas: a quantitativa e a qualitativa.

A abordagem quantitativa defende a aproximação entre a ciência social e a ciência natural, de tal forma que a mensuração, a quantificação, bem como a busca da causalidade, do controle estatístico e de variáveis, tornam-se o meio para gerar conhecimento válido e universal. Por outro lado, a abordagem qualitativa destaca a diferenciação entre os dois tipos de objetos de estudo – o físico e o humano – ao admitir que, ao contrário do objeto físico, o homem é capaz de refletir sobre si mesmo e, por meio das interações sociais, construir-se como pessoa.

Assim, a ciência social não deveria importar o modelo da ciência natural e sim criar outro modelo de investigação que se apoiaria na descrição, no entendimento, na busca de significado, na interpretação, na linguagem e no discurso, gerando um tipo de conhecimento válido a partir da compreensão do significado do contexto particular.

Este é o motivo da opção pela abordagem qualitativa, adotando como substrato teórico a perspectiva cognitiva.

A psicologia cognitiva pode ser entendida, tanto como uma área temática, quanto como uma concepção teórica, longe de ser homogênea em termos metodológicos, mas que tem sua unidade apoiada na premissa de que a conduta humana está relacionada com a maneira como as pessoas percebem, processam informações e interpretam a realidade que as cercam.

A pesquisa utilizou a técnica de entrevistas semi-estruturadas para observar os processos de interação humana que contribuem para a formação, o compartilhamento de opiniões, crenças e valores e a tomada de consciência em relação ao tema em estudo.

1.1. Tipologia da Pesquisa

Adotando o critério proposto por Vergara (2000), a metodologia a ser adotada na pesquisa foi:

■ Quanto aos fins

Uma pesquisa descritiva, pois teve como principal objetivo expor as características de determinada população – funcionários da Fundação Florestan Fernandes – e estabelecer correlações entre as variáveis advindas da gestão de pessoas e da cultura organizacional. Foram também descritas as percepções, expectativas e sugestões do pessoal acerca da política de gestão de pessoas da Fundação e de sua cultura organizacional.

■ Quanto aos meios

Os tipos de pesquisa definidos na literatura e consagrados pela técnica não são mutuamente excludentes. Por isso, como processo de enriquecimento dos dados e, por conseguinte, dos resultados, foram adotados na pesquisa como meios de investigação os seguintes métodos:

- Bibliográfico – estudo sistematizado e analítico sobre os temas cultura organizacional e gestão de pessoas, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas. Diz respeito ao módulo conceitual da pesquisa, à fundamentação teórico-metodológica.

- De campo – investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno a ser estudado – na sede da Fundação – incluindo a realização de entrevistas e observações dos participantes.
- Documental – análise dos documentos de qualquer natureza conservados na Fundação que tivessem relação com os aspectos abordados na pesquisa.
- Estudo de caso – delimitado à Fundação Florestan Fernandes com caráter de profundidade e detalhamento.

A técnica de estudo de caso foi escolhida porque cumpre uma função descritiva, sendo um meio de organizar os dados e preservar o caráter unitário do objeto estudado, além de ser uma técnica que considera qualquer unidade social como um todo.

Segundo Yin (2005, p. 19), “usar o estudo de caso para fins de pesquisa permanece sendo um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais”. O autor reconhece também a relevância do estudo de caso como estratégia de pesquisa, por considerá-lo capaz de contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de admitir que é uma forma de fazer pesquisa social empírica ao se investigar um fenômeno atual dentro do seu contexto de vida real, em que não há fronteiras definidas entre o fenômeno e o contexto.

No percurso traçado por Yin (2005, p. 24-25), identificam-se três tipos de estudo de caso: a investigação exploratória que tem “como objetivo o desenvolvimento de hipóteses e proposições pertinentes a inquirições adicionais”; a investigação descritiva na qual “a identificação de tais resultados favoreça as estratégias de levantamento de dados ou de análise de arquivos mais do que qualquer outra” e, por fim, a investigação explanatória ou causal que trata das “ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências.”

1.1.1. Escolha e Concepção da Pesquisa Empírica

Sendo o propósito desta pesquisa averiguar se os valores que estão refletidos nas práticas de RH são convergentes com aqueles preceituados na cultura da organização e verificar a influência destes no alcance dos objetivos organizacionais, a metodologia que se impõe é a produção de dados qualitativos conforme descrito a seguir.

A escolha de uma abordagem qualitativa do fenômeno cultural, como é o caso da proposta de Schein, pode ser justificada por meio de duas principais razões: a primeira diz respeito à adequação das técnicas de investigação ao objeto de estudo.

Por se tratar de um fenômeno complexo e com aspectos inconscientes, ele seria mais bem compreendido se estudado em sua singularidade, através de técnicas que permitam apreender com maior profundidade a variedade de fatores que concorrem para a sua constituição do que se estudado somente através de técnicas quantitativas que, neste caso, poderiam resultar em leviana superficialidade.

A segunda razão diz respeito às crenças acerca do objeto a ser estudado que o pesquisador traz para a prática e das possibilidades e formas de conhecê-lo (FLEURY, SHINYASHIKI e STEVANATO, 1997, p. 290 *apud* DAL LAGO, 2003).

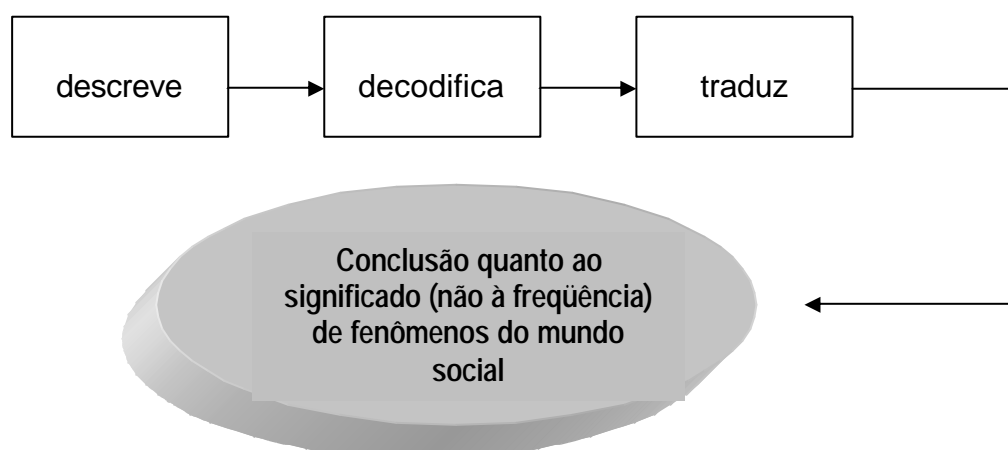


Figura 7 – Funções das Técnicas Qualitativas

Fonte: Elaborado pela autora

Dessa forma, pesquisas que envolvem um forte conteúdo comportamental e subjetivo, nas quais interferem fatores diversificados e pouco controláveis, são mais

acessíveis através de metodologias qualitativas, como é o caso dos estudos de cultura. Não se pode deixar de reconhecer que os métodos qualitativos perdem em precisão para os métodos quantitativos, mas ganham em profundidade.

Se, por um lado, Schein recomenda que nas análises de cultura seja utilizado um método qualitativo, Hofstede acredita que uma combinação deste com um outro quantitativo poderia levar a resultados mais confiáveis.

Porém, a afirmação de Hofstede só ganharia sentido se o presente projeto tivesse o objetivo de identificar orientações culturais que pudessem ser generalizadas, não sendo este o caso do projeto em pauta. Pretende-se buscar indícios que revelem o alinhamento ou não entre os valores refletidos nas práticas de RH e a cultura da organização.

Tendo em vista a sua maior complexidade, as metodologias qualitativas, segundo Fischer (1998), merecem ser cercadas de alguns cuidados e pressupostos:

- O objetivo da pesquisa não pode ser quantificar ou estabelecer relações entre variáveis, mas sim analisar intensa e profundamente os significados dos fenômenos.
- A pesquisa deve buscar a qualidade acima de tudo, deve estar preocupada com o como e o porquê das coisas.
- O critério de sucesso está vinculado à qualidade do informante, que deve ser escolhido com ainda maior grau de precisão.

O estudo de caso foi escolhido pela relevância social dos objetivos organizacionais da Fundação Florestan Fernandes ao Município de Diadema, Estado de São Paulo, onde está localizada.

1.2. População e Amostra

Vergara (2000, p. 50), chama a atenção para a necessidade de uma melhor compreensão do termo:

Entenda-se aqui por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objetos de estudo.

Acompanhando as referências anteriormente feitas sobre as características da pesquisa qualitativa, em que o aspecto da generalização do que se quer estudar não está envolvido, a escolha dos sujeitos do estudo foi realizada com base na potencialidade das suas contribuições para a identificação dos valores e pressupostos da cultura da organização. Dessa forma, não há que se falar em amostra e sim em composição do grupo.

O grupo foi formado por profissionais do nível estratégico, de acordo com o atual organograma da Fundação, e constituído pelos representantes das áreas pedagógica, de assistência pedagógica e administrativa, além da presidência.

1.3. A Coleta de Dados

Definida a estratégia de pesquisa como qualitativa mediante estudo de caso e delimitada a composição do grupo, rumou-se para a escolha e concepção do instrumento de coleta de dados.

Schein e Hofstede, em suas concepções sobre cultura, asseveram a existência de elementos culturais inconscientes – que são os valores e os pressupostos básicos (no caso de Schein) – e que estes, para serem identificados, necessitam de técnicas não convencionais para separar as nuances do discurso dos profissionais, que podem apresentar manifestações superficiais, podendo-se confundir sintomas com a essência.

Além disso, ainda há o alerta de Hofstede (1997, p. 9), no sentido de que, “ao se interpretar as falas das pessoas sobre seus valores, é importante distinguir entre o desejável e o desejado: como as pessoas pensam que o mundo deveria ser *versus* o que as pessoas querem para elas mesmas”.

Para revelar significados verdadeiros, Schein recomenda a utilização de um método que chamou de “entrevista clínica interativa”, que consiste num conjunto de entrevistas clínicas e encontros para explorações conjuntas entre investigador e informantes.

As entrevistas foram realizadas de forma individual ou em grupo e seguiram um roteiro semi-estruturado com perguntas e técnicas projetivas. Esse roteiro contém questões sobre os elementos que manifestam a cultura, como símbolos, heróis, rituais e valores organizacionais, além de questões sobre a história da organização, o seu fundador e suas características pessoais, os motivos que levaram à criação da organização, a época de sua criação e o modo como aquele grupo reagiu a crises e resolveu seus problemas de adaptação interna e externa.

Além desses aspectos, observações participativas foram levadas em conta, tanto do ambiente físico como das relações sociais, buscando identificar elementos da cultura, principalmente as surpresas: “coisas que são diferentes daquilo que o investigador esperaria” (SCHEIN, 1992, p. 171).

Hofstede (1991, p. 184), adota proposta semelhante ao escolher as “entrevistas em grande profundidade, individuais, com a duração de duas ou três horas, as quais serviram para adquirir um sentimento qualitativo pelo todo (a *Gestalt*) daquela unidade organizacional...”.

O método e as técnicas utilizadas para a análise cultural deste trabalho foram constituídos com base nos modelos descritos. O roteiro para as entrevistas em profundidade encontra-se no anexo deste projeto.

O roteiro de entrevista está estruturado em duas fases: a primeira delas contém 13 perguntas destinadas a identificar aspectos organizacionais da Fundação e a segunda, 7 perguntas, destinadas a identificar as práticas e políticas de gestão de pessoas adotadas pela organização. As perguntas não foram estruturadas de forma excludente diante do perfil do entrevistado, mas sim objetivando alcançar uma

certa flexibilidade de acordo com o perfil técnico/profissional e a área de atuação dos participantes.

Para complementar as entrevistas realizadas, sempre que possível, foram analisados os documentos internos da Fundação, caracterizando a pesquisa documental.

Para se levantar o *status quo* das práticas de RH e do desenho organizacional, optou-se por realizar, além das entrevistas semi-estruturadas destinadas ao levantamento dos aspectos da cultura organizacional, a análise de documentos pertinentes à Fundação, bem como a análise de registros, procedimentos, leis, decretos e demais normas que dispusessem sobre o assunto.

1.4. Tratamento e Análise dos Dados

Os dados coletados sobre a cultura da empresa receberam o tratamento desenvolvido por Schein (1992, p. 173-179), referente às etapas de 5 a 10 de seu método, baseado num processo de aproximação sucessiva, que consiste na interpretação por parte do pesquisador e sua validação por parte dos sujeitos.

Dessa maneira, o pesquisador, através de leitura flutuante, levanta hipóteses sobre os valores e outros elementos constituintes da cultura, tomando-os como hipóteses e submetendo-os à apreciação dos sujeitos dessa cultura. Tal procedimento é de aproximação sucessiva já que o levantamento e o teste das hipóteses são realizados de modo repetido. O processo pode ser interrompido pelo pesquisador quando a concordância entre os sujeitos confirmar suas hipóteses, não sendo mais necessária a sua reformulação.

O segundo conjunto de dados obtidos mediante análise documental é analisado e seus resultados são apresentados ao grupo para validação.

Uma vez identificados e testados os elementos constituintes da cultura através da metodologia anteriormente descrita, os resultados são transcritos em

forma de conteúdo narrativo da cultura, cujo registro é realizado na descrição do caso.

1.5. Limitações

O foco de análise desta pesquisa é a importância do alinhamento institucional entre a cultura organizacional e as políticas de administração de recursos humanos no alcance das metas organizacionais.

Diversos fatores limitaram o presente trabalho, em especial o fato de a Fundação Florestan Fernandes, objeto do estudo de caso ora apresentado, estar vivendo um momento de revisão de suas políticas de gestão de pessoas. As políticas de RH hoje vigentes na Fundação derivam do modelo adotado pela Prefeitura Municipal de Diadema sendo, portanto, políticas que têm uma preocupação muito mais jurídica, de cumprimento dos preceitos constitucionais, do que de desenvolvimento organizacional e de ação estratégica em RH.

Além disso, as políticas vigentes atendem às diversas áreas de atuação e responsabilidade do Município, tornando-as extremamente genéricas, plurais. Sabe-se que uma política de gestão de recursos humanos deve ser, por características próprias e por questões estratégicas, singular, para que possa atender à missão da organização a que se destina.

O tratamento desta limitação foi realizado através da compatibilização e comparação das informações contidas nos documentos e na legislação existente no Município referente à Fundação Florestan Fernandes com as informações prestadas durante as entrevistas, de modo a identificar as situações atuais determinadas por normas expressas e os desejos de mudança característicos da situação futura.

A limitação aqui realçada pode ser bastante útil e desafiadora para trabalhos futuros, pois permitirá, a quem se dispuser, acompanhar o complexo processo de mudança organizacional, vivenciar a construção de políticas de gestão de recursos humanos e ser expectador de negociações e arranjos institucionais que ocorrem

num momento organizacional como esse. Sem dúvida, é um momento organizacional muito delicado e um teste para o seu amadurecimento. A Fundação sairá da condição de organização iniciante e dependente, para a de uma organização madura, com o processo de autonomia sendo consolidado.

CAPÍTULO IV

1. DESCRIÇÃO DO CASO – Fundação Florestan Fernandes

1.1. A Fundação Florestan Fernandes

A Fundação Florestan Fernandes – FFF é uma instituição pública de natureza jurídica privada, sem fins lucrativos, regida por seu Estatuto e Regimento Interno, pertencente à organização administrativa do Município de Diadema. Tem como missão conceber e operacionalizar políticas de qualificação profissional para jovens, homens e mulheres, que auxiliem na obtenção do primeiro emprego, na reinserção e manutenção no mercado de trabalho assalariado e na geração de renda, trabalho autônomo e cooperado.

Conforme instrumento destinado à sua veiculação, a FFF, inaugurada em 1996, em Diadema, é um Centro Público de Formação Profissional. O objetivo é qualificar e requalificar jovens, homens e mulheres para o primeiro emprego, reinserção no mercado ou formação de cooperativas.

De acordo com o previsto no art. 5º de seu Estatuto, a Fundação tem por objetivos:

- I.** A implantação e o desenvolvimento de políticas de formação profissional para o Município de Diadema;
- II.** A integração de esforços de profissionalização desenvolvidos pelos diversos agentes sociais do Município;
- III.** A implantação de programas teleeducativos e culturais visando o aperfeiçoamento profissional da população do Município;
- IV.** O atendimento às demandas específicas e permanentes de qualificação de jovens e adultos, empregados ou desempregados, com atividades voltadas para o desenvolvimento humano e social;
- V.** O desenvolvimento de práticas e atividades de formação profissional que incorporem a cidadania efetiva do trabalhador, a competência técnica e política, e que viabilizem a apropriação pelo educando de conhecimentos científicos e tecnológicos, de saberes culturais e sociais necessários à compreensão da vida social, da evolução técnico-científica e da história do trabalho;

VI. A manutenção dos Programas de Educação para o Mundo do Trabalho, de Formação e Requalificação Profissional, de Geração de Renda e Empregos, de Suplência Profissionalizante, de Desenvolvimento Tecnológico e Gerencial, de Atendimento ao Desempregado, de Profissionalização ao Deficiente, e de outros programas ligados ao mundo do trabalho são necessários ao desenvolvimento profissional do Município;

VII. Prestar serviços no âmbito Municipal, na execução de programas e projetos nas áreas e qualificação social e profissional, com recursos dos Governos Federal e Estadual ou ajustes internacionais e intermunicipais, mediante celebração de contratos e/ou convênios, sem prejuízo dos demais objetivos definido neste artigo.”

No mesmo art. 5º, parágrafo 1º do seu Estatuto, são definidos como principais programas e atividades:

- a)** Programas para jovens em busca do Primeiro Emprego, desenvolvendo as habilidades básicas, a informação profissional e a orientação para o trabalho;
- b)** Programas de Qualificação Profissional;
- c)** Programas de Aperfeiçoamento, Especialização e Atualização Profissional;
- d)** Programas de Formação e Apoio a Empreendedores; Pequenos e Microempresários, Associação e Cooperativas;
- e)** Programas de Suplência Profissionalizante para pessoas com baixa escolaridade;
- f)** Programas de Acompanhamento da Trajetória Profissional;
- g)** Programas de Avaliação e Certificação de Competência;
- h)** Atividades Culturais;
- i)** Ponto de Encontro de Profissionais para a troca de informações, intercâmbios e debates.

Como desdobramento do previsto no art. 5º de seu Estatuto, transcrito anteriormente, a Fundação oferece, hoje, a estrutura de programas apresentada nos Quadros 3 e 4, a seguir:

Quadro 3 – Programas para a Juventude

PEMT	ADOLESCENTE	PRIMEIRO	APRENDIZ
Programa de Educação para o Mundo do Trabalho	APRENDIZ	EMPREGO	TRABALHADOR
Destinado à população jovem de 16 a 17 anos pertencente a famílias de baixa renda e de baixa escolaridade	Projeto voltado ao atendimento a jovens moradores de áreas de exclusão social e expostos aos altos índices de violência urbana	Voltado ao atendimento de jovens de 18 a 24 anos sem registro em carteira, de baixa renda e baixa escolaridade	Projeto criado com o objetivo de aperfeiçoar o Programa da Juventude de forma articulada à Política Nacional de Primeiro Emprego. Atende a jovens de 16 a 17 anos e seis meses. Com contrato de aprendizagem, os jovens, independente das atividades de educação profissional já desenvolvidas, têm 25% de sua jornada destinada à formação teórica fora do ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pela Autora

Quadro 4 – Programas para Jovens e Adultos

MOV@DI	EJAOP	PQRP
Movimento de Alfabetização Digital	Educação de Jovens e Adultos com Orientação Profissional	Programa de Qualificação e Requalificação Profissional
Visa a inclusão social através do acesso à informática e à Internet, com laboratórios criados nos bairros em parceria com a comunidade.	Programa destinado a jovens e adultos de baixa escolaridade, combinando suplência (ensinos fundamental e médio) à qualificação profissional.	Cursos de capacitação profissional para trabalhadores jovens e adultos em risco de perder o emprego ou que necessitam de requalificação para ingressarem no mercado de trabalho, com vistas ao mercado formal e ao trabalho autônomo.

Fonte: Elaborado pela Autora

A Fundação desenvolve projetos nas áreas administrativa, financeira, de alimentação, comércio e serviços, construção civil, confecções, informática, estética e beleza, terapias naturais, artesanato, jardinagem e paisagismo, juventude, imagem pessoal e inclusão digital.

Para dar conta dos programas e atividades previstos no seu Estatuto, a Fundação tem sua estrutura organizacional composta pelos Conselhos Curador, Fiscal e de Compromisso e pela Diretoria Executiva. A Diretoria Executiva por sua

vez é composta por três membros: o Diretor Presidente, o Diretor Secretário e o Diretor Tesoureiro.

É importante ressaltar que dois ex-alunos são membros do Conselho Curador, conforme previsto no item 4 do Regimento Interno de Alunos, e que os atuais Diretores são os profissionais que idealizaram e implementaram a Fundação.

Para as atividades de planejamento, monitoramento e avaliação das políticas da organização, além da estrutura interna, a Fundação conta com uma rede de atores sociais formados por representantes do Governo Municipal, da Prefeitura, da Câmara e dos Conselhos Municipais, em especial as Secretarias Municipais de Educação e de Desenvolvimento Social. Também são fontes de parceria as organizações pertencentes ao chamado “Grupo S”, composto por SESI, SENAI, SESC e SEBRAE.

Por fim, constituindo outro grupo participante deste processo, estão profissionais pertencentes às seguintes organizações denominadas pela Fundação de “Grupo de Co-Gestão”: Associação Cultural Comunitária Dom Décio Pereira, Centro de Educação, Estudos e Pesquisas, CUT- Escola Sindical São Paulo, Grupo Espírita Cairbar Schutel, Obra Social São Francisco Xavier e Obras Sociais São Pedro Apóstolo.

Segundo Jacobi (1992, p. 34, *apud* TENÓRIO, 2003, p. 72), a participação é um instrumento de governo adequado à construção de um regime democrático. Ao se falar de participação dos cidadãos deve-se, portanto, salientar que se trata de uma forma de intervenção na vida pública, com uma motivação social que se exerce de forma direta, e de um método de governo baseado num certo nível de institucionalização das relações Estado-sociedade. No entanto, “é necessário que da sociedade civil surjam interlocutores coletivos que tornem possível uma representação ativa e representativa”, objetivando “concretizar, de forma mais direta e cotidiana, o contato entre os cidadãos e as instituições públicas.”

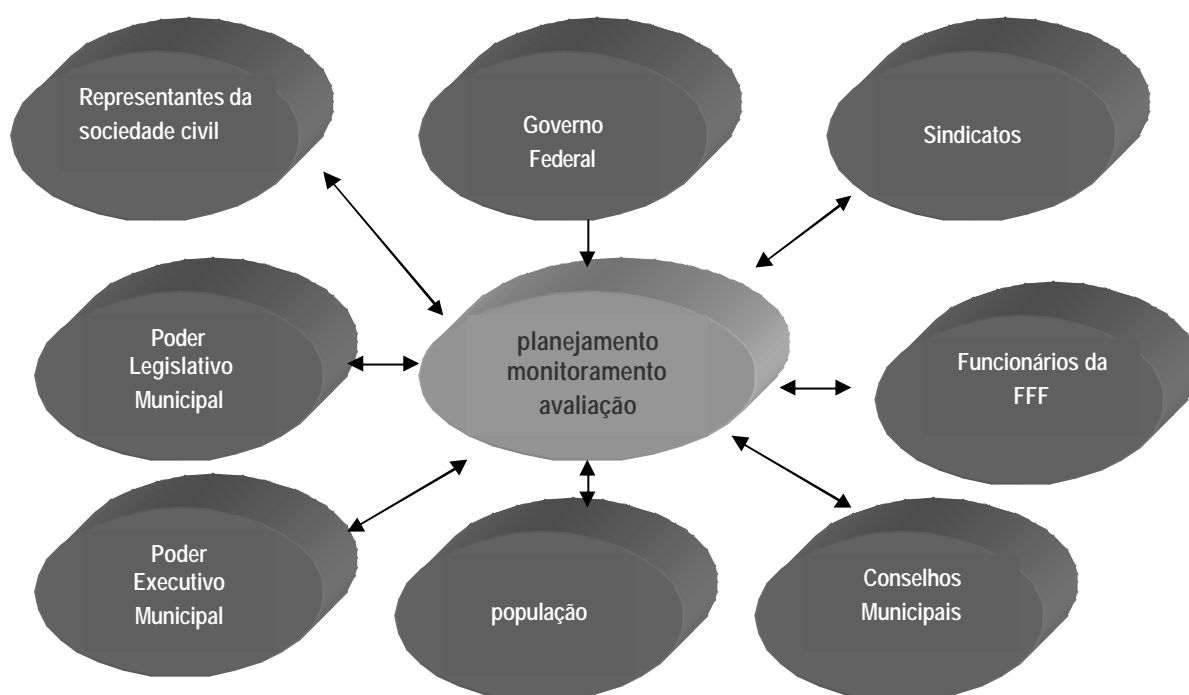


Figura 8 – Funções de Planejamento, Monitoramento e Avaliação das Ações Desenvolvidas pela FFF Rede - Atores

Fonte: Elaborado pela Autora

A Fundação é referência no processo de educação do trabalhador em Diadema, na região do ABCD e no país. Por isso, além das metas de ampliação e diversificação da oferta de cursos, busca contribuir para a constituição de uma rede integrada de formação profissional.

Suas ações são desenvolvidas em articulação com as várias Secretarias da Prefeitura e demais órgãos da estrutura organizacional do Município de Diadema, em especial com as Secretarias de Educação e de Desenvolvimento Econômico, Assistência Social e Cidadania, Cultura, Esporte e Lazer.

No futuro, provavelmente ainda no ano de 2008, será inaugurado o Centro Público de Emprego, Trabalho e Renda do Município que terá como grande desafio a integração das políticas de cada uma dessas áreas e órgãos municipais, além de exigir uma reflexão sobre os programas já desenvolvidos e fortalecer a integração

entre as várias políticas voltadas para a classe trabalhadora. Dessa forma, uma grande sinergia poderá se estabelecer voltada a potencializar recursos de toda ordem e alargar os espaços de participação dos vários setores representativos de Diadema.

A visão estratégica expressa supõe, por parte do Poder Executivo, especialmente no que se refere à política educacional, um conjunto de iniciativas que ultrapassam a esfera de suas responsabilidades constitucionais em relação à educação. Espera-se desta forma que o governo da cidade desempenhe um papel articulador entre o Município, o Estado e a União, visando aperfeiçoar a oferta da educação básica, inclusive a profissional.

Seus principais objetivos são:

“Contribuir para formulação e promoção de políticas públicas que possibilitem a ampliação da qualidade de vida de homens e mulheres, tendo como eixo central a elevação de escolaridade da classe trabalhadora articulada com o mundo do trabalho, propiciando formação profissional em nível básico, técnico e tecnológico.

Desenvolver metodologia educacional diferenciada que se pautar na valorização do educando mediante o resgate de suas vivências e construção do conhecimento, na qual prática e saberes historicamente acumulados sejam referência para o desenvolvimento das competências e habilidades.

Implantar programas e desenvolver políticas de formação que capacitem trabalhadores para busca de emprego, bem como para a construção de alternativas de geração de renda, que primem pela defesa de sua saúde e luta por melhores condições de trabalho”.

A Fundação tem seus programas de qualificação e requalificação profissional voltados para as seguintes áreas: Comércio e Serviços, Especialização em Beleza e Imagem Pessoal, Espaço Zen – Terapias Naturais, Informática,

Workshops sobre Imagem Pessoal, Alimentação, Artesanato, Construção Civil, Educação de Jovens e Adultos com Orientação Profissional.

Frente à Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB, Lei nº 9.394/96), a Fundação assume o papel de formação profissional, o que traz para sua responsabilidade uma atividade associada ao desenvolvimento social do Município de Diadema e à percepção do indivíduo em suas múltiplas dimensões.

Realçando o aqui exposto, é apresentada a seguir cópia de parte do verso do panfleto de divulgação dos Programas de Geração Integrada – PGI e do Transitando Legal.

APRENDIZ TRABALHADOR:
nossa Juventude com mais
emprego e educação

- Transitando Legal – Arte e Educação

Realizado pela Fundação Florestan Fernandes, Secretaria Municipal de Transporte em parceria com a Secretaria de Educação. Tem como finalidade desenvolver ações de **Educação de Trânsito** na cidade de Diadema, por meio da capacitação de jovens de 16 a 24 anos do Projeto Trabalhador.

- PGI – Programa Geração Integrada / TRW

Este projeto, realizado em parceria com a empresa TRW – Automotive, tem como finalidade a qualificação técnica em produção industrial para jovens entre 16 e 24 anos.

Estes projetos têm como princípio a formação integral para que o jovem compreenda o mundo do trabalho e a si mesmo na relação com a sociedade, exercendo plenamente a sua cidadania.

Figura 9 – Panfleto de Divulgação do Programa

Fonte: Elaborado pela Autora

1.1.1. Recursos Humanos

Atuam hoje na Fundação 100 profissionais, com vinculação jurídico-funcional diferenciada. Uns pertencem ao Quadro Permanente da Fundação (profissionais juridicamente vinculados à Fundação sob o Regime da Consolidação das Leis do Trabalho, mas por serem empregados públicos têm a garantia de estabilidade funcional), outros pertencem ao Quadro Permanente da Prefeitura Municipal de Diadema (cedidos para a Fundação), outros estão ligados às representações sindicais, portanto, sem vinculação empregatícia com a Fundação e outros, ainda, são profissionais contratados por prazo determinado.

Cabe destacar que os profissionais pertencentes ao Quadro Permanente da Fundação por vezes são cedidos para outros órgãos do Governo Municipal. Dessa forma, apesar de desenvolverem seus trabalhos na mesma instituição, possuem perspectivas de carreiras, vencimentos, benefícios e vantagens diferenciados.

O quadro técnico da Fundação é composto, em sua maioria, por profissionais das áreas pedagógica e administrativa. Os instrutores, responsáveis pela transmissão do conteúdo técnico são, de um modo geral, contratados por prazo determinado.

A extensão de suas ações vem aumentando em decorrência da valorização do ensino médio como a forma mais rápida da população carente ser absorvida pelo mercado de trabalho.

A política de formação profissional da Fundação desenvolvida no Município de Diadema vislumbra a permanente construção de uma concepção de formação profissional alicerçada, segundo suas normas internas, na “solidariedade, no coletivo e no desenvolvimento integral dos educandos”. Para que a qualidade de educação concebida pela Fundação seja alcançada é necessário que “a escola seja um espaço vivo e prazeroso de ação-reflexão-ação permanente, como laboratório de criação e não de reprodução mecânica de idéias, ações e valores”.

Em 2006, a Fundação, dando continuidade à concretização de sua política de formação profissional, desenvolveu seu planejamento estratégico a partir do texto “O Planejamento Estratégico e a Política Educacional da Fundação Florestan Fernandes” e definiu cinco eixos estruturantes:

1. Criação, ampliação e descentralização de cursos e vagas visando o desenvolvimento econômico e social;
2. Garantia de qualidade social em todos os cursos da Fundação visando a promoção do desenvolvimento local;
3. Ampliação da vocação cultural da Fundação;
4. Articulação de uma rede de formação profissional na cidade envolvendo todos os níveis de ensino, esferas de governo e instituições da sociedade voltadas à formação profissional;
5. ..Fortalecimento institucional da Fundação por meio do aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão, comunicação e financiamento.

A definição dos resultados a serem alcançados nos próximos anos contribuirá em certa medida para que a Fundação possa concretizar sua política de formação profissional como um dos elementos que contribuem para a emancipação dos trabalhadores, para a diminuição das desigualdades sociais e para a superação das condições de exclusão de centenas de pessoas. Essas perspectivas somam-se às políticas públicas que visam garantir os direitos sociais básicos, a ampliação da participação popular, o incentivo à auto-organização da sociedade, além de ações que objetivam promover o desenvolvimento sustentável da cidade, da região e do país e refletem uma concepção de desenvolvimento que tem como ponto de partida, e de chegada, a emancipação das pessoas.

1.1.2. A construção do Conhecimento

Por construção do conhecimento, a Fundação considera os princípios cognitivos que devem permitir ao aluno produzir relações entre seus conhecimentos e experiências culturais anteriores, suas necessidades cognitivas e novos conhecimentos, informações e conceitos com os quais se pretende que tenha

contato. Ao estabelecer essa correlação, espera-se que o aluno seja capaz de produzir sínteses a partir do desenvolvimento de capacidades como observar, identificar, comparar, relacionar, abstrair, generalizar, criticar, escolher, decidir, comunicar e registrar.

Esse processo de construção não depende apenas de processos individuais de cada aluno – biológicos, psíquicos e cognitivos – mas de sua experiência cultural, social e educacional. Essa experiência deve ser reconhecida e pode constituir-se em ponto de partida do processo de construção do conhecimento. Isso nos remete à necessidade de discutir como serão feitas as mediações pedagógicas pelo professor para que se estabeleçam nexos entre as experiências e necessidades cognitivas dos educandos e os novos conhecimentos que possam vir a construir, gerando outras necessidades e novas possibilidades de aprendizado.

Ao indicar a importância de valorização e consideração dos conhecimentos e experiências dos alunos, a identificação de necessidades cognitivas e o significado de mediações pedagógicas devem levar em conta a relevância de escolhas de conceitos e informações a serem trabalhados em termos curriculares, para que busquem assegurar, ao mesmo tempo, a resposta às necessidades cognitivas dos educandos e o direito aos conhecimentos científicos e técnicos essenciais à sua formação, como já dito anteriormente.

1.1.3. O Conceito de Dialogicidade

Este conceito foi desenvolvido em toda a obra de Paulo Freire desde *A Educação como Prática da Liberdade*. Ele está amparado na idéia de que a linguagem e o diálogo permitem o reconhecimento de que tanto educandos quanto educadores são sujeitos do processo educacional e produtores de cultura, portanto, de história, e trazem para a relação sua experiência e consciência do mundo. Cabe particularmente ao educador, por meio do diálogo, do respeito, da valorização e consideração dessa experiência, realizar a mediação entre ela e os objetos cognoscíveis.

Significa mais que um diálogo. Significa o reconhecimento da experiência cultural e social dos educandos, da “condição de sua objetividade”.

Quando o educador toma a experiência do aluno como ponto de partida e objeto de conhecimento, pode estabelecer relações com novos conhecimentos. As relações dialógicas se constituem, dessa maneira, no que ocorre para além do diálogo ou da observação por meio de outras formas de comunicação. Elas se estabelecem quando há um processo de interpretação e análise realizado pelo educador e sua consideração, de natureza ética e pedagógica, para fins das escolhas conceituais e metodológicas que permitirão as mediações pedagógicas.

1.1.4. Currículo

De forma geral, o currículo é a materialização dos processos de identificação e interpretação das necessidades, problemas e possibilidades dos alunos, e dos valores e conhecimentos universais que devem responder e criar novas necessidades.

No caso da formação profissional, a definição se torna mais complexa uma vez que a exigência de qualificação técnica é fundamental para a realização do trabalho.

Vale ressaltar que o currículo estruturado pela Fundação dá ênfase à relação entre a técnica e a ciência, mas também cuida dos processos gerais da formação envolvendo a formação cultural ampla que permita o conhecimento das artes, da filosofia e dos valores éticos.

O currículo concebido desta maneira pressupõe um processo de construção e elaboração permanente de investigação sistemática sobre as necessidades dos alunos; de formação dos educadores e de gestão dos processos de elaboração curricular, o que supõe escolhas conceituais e de conteúdo e avaliação também sistemática do trabalho pedagógico realizado e dos alunos.

1.1.5. Formação dos Educadores

O trabalho de formação dos educadores tem sido desenvolvido com base na perspectiva ação-reflexão-ação, isto é, parte das necessidades dos professores, mobiliza conhecimentos teóricos que permitam a reflexão sobre a prática dos educadores e permite que a continuidade das ações seja aperfeiçoada. A história da Fundação, no que se refere a essa construção, é muito rica e deve se constituir em alimento dos aperfeiçoamentos futuros.

A formação poderá se tornar ainda mais significativa se puder estar articulada com uma análise elaborada sobre os desafios dos professores de interpretar as necessidades e as possibilidades dos alunos no tocante à compreensão dos conhecimentos e experiências.

O trabalho de formação teórica ocorre durante quatro horas, uma vez por mês. As questões teóricas a serem desenvolvidas deverão ter ainda maior relação com as necessidades indicadas pelos educadores nas reuniões pedagógicas com os coordenadores e nas reuniões destes com a direção da área pedagógica. Elas devem responder e criar necessidades teóricas de maneira a realimentar o trabalho de mediação dos educadores: entre os saberes dos alunos e os conhecimentos que se pretende que eles passem a dominar. Os objetivos gerais da formação e as referências que norteiam o trabalho com os professores deverão, portanto, estar associados à interpretação resultante dos processos sistemáticos de investigação sobre os processos cognitivos, culturais e sociais que caracterizam os alunos.

A formação dos instrutores merece por parte da Fundação uma atenção especial, já que, em sua maioria, têm grande experiência profissional e nenhuma formação pedagógica.

Por fim, o desafio de garantir que a formação profissional seja capaz de assegurar o domínio de habilidades profissionais em cada uma das áreas específicas de estudo, bem como de conhecimentos nos campos da ciência, da comunicação oral e escrita, é coerente com os objetivos gerais dos cursos de

formação profissional da Fundação Florestan Fernandes voltados à qualificação profissional e à formação de sujeitos.

1.2. Análise da Cultura da Fundação Florestan Fernandes

O conteúdo narrativo que se segue é o produto das entrevistas realizadas com o grupo estratégico da Fundação, seguindo o roteiro apresentado em anexo, e das observações sobre a cultura descritas anteriormente.

A análise cultural da Fundação descrita a seguir inicia-se pelos parâmetros de cultura organizacional de Hofstede, passando, em seguida, para os parâmetros de Schein.

De acordo com o parâmetro proposto por Hofstede, conforme detalhado no Capítulo 1, obteve-se o mapa cultural da Fundação apresentado em seis dimensões.

1.2.1. Orientação para o Processo versus Orientação para Resultados

Esta dimensão opõe uma preocupação com os meios (processos) a uma preocupação com os objetivos (resultados). A Fundação apresentou uma notável orientação para resultados, conforme demonstram as evidências descritas adiante. Todas as frases entre aspas referem-se a declarações ou respostas emitidas pelos profissionais entrevistados.

- “Aqui ninguém presta muita atenção para o horário de trabalho; o importante é a tarefa concluída”.
- “Aqui, diferentemente dos profissionais de outros órgãos, não ficamos olhando para o relógio esperando o final do expediente”.
- “Para trabalhar aqui é preciso ter fé no resultado do seu trabalho; é preciso acreditar que através dele é capaz de se deflagrar um processo de mudança social.”
- “A atividade educacional é percebida por todos os funcionários da Fundação; o profissional que serve a merenda tem função orientadora/educacional junto aos alunos; se um aluno não recolhe o papel que deixou cair no chão deve ser chamado a atenção,

explicando-se os motivos pelos quais o papel deve ser recolhido e depositado no local correto.”

- “O funcionário tem que acreditar na missão da FFF para trabalhar aqui; tem que se sentir responsável pelos resultados obtidos, tem que ter iniciativa”.
- “Aqui se ganha muito menos que no mercado, daí o porquê de alguns dizerem que para trabalhar aqui tem que ter fé”.
- “Este prédio é fruto da discussão e participação interna da Fundação; todos os funcionários e alunos participaram da elaboração da planta; todos opinaram; e o desenho original desta planta existe até hoje.”

Com relação às vitórias obtidas, a maioria das respostas revelou que as comemorações são restritas a cada setor. Os “sucessos” comemorados em público devem dizer respeito a toda a organização.

Percebe-se que a cultura da Fundação possui uma boa orientação para o alcance dos resultados. A intensidade desta orientação é tão forte que se tornou difícil a captação de elementos culturais relacionados às demais dimensões. Sem qualquer dúvida, esta é a dimensão dominante na Fundação, responsável por boa parte de sua programação mental. Isto significa dizer que o grupo mais antigo de profissionais (vale lembrar que os três diretores são, entre outros, os idealizadores da FFF) apresenta esta orientação já interiorizada e que os novos precisam de pouco tempo para processar e também passar a agir nessa direção. O bombardeamento cultural é intenso e persistente e o contágio é rápido. O sentido desta orientação provavelmente deve ser atribuído ao movimento de construção coletiva que permeia toda a organização, presente em seus aspectos administrativos e pedagógicos.

Outro aspecto a ser abordado diz respeito ao grau de responsabilidade atribuído à organização quanto ao alcance dos seus resultados. Os resultados não são meramente quantificáveis ou limitados às ações de ensino; a vida do educando, em seus aspectos pessoais e sociais, é levada em consideração. Essa responsabilidade pelo resultado pode ser traduzida no *folder* de divulgação do “Espaço Beleza”, no qual, além de haver uma breve apresentação da organização,

aparece abaixo do seu nome o *slogan* “Pensando no curso da sua vida”. No mesmo *folder*, outra demonstração de preocupação com resultados de ações destinadas à valorização do cidadão e ao resgate da auto-estima é revelada quando se diz que o Espaço Beleza é “Bonito de se ver, **bonito para você.**” (grifo nosso)

Um destaque deve ser dado a Florestan Fernandes pelo papel de mito que exerce. Todos os anos é realizado um evento no qual a sua história é encenada pelos alunos. Depois da encenação, a platéia é convidada a se manifestar e, segundo os entrevistados, são muitos os depoimentos de superação de dificuldades tendo como exemplo o Prof. Florestan. Na encenação realizada no ano de 2007, uma aluna contou como se identificou com Florestan no momento em que, através do trabalho desenvolvido pela Fundação, voltou a estudar e se colocou no mercado de trabalho. Com o salário recebido conseguiu comprar um armário para ela e a mãe. A aluna apresentou essa aquisição como uma demonstração de superação, pois, morando com a mãe num barraco de um só cômodo, sem trabalho fixo, tendo como prioridade a alimentação, o armário era para ela um luxo quase que impossível.

Junto aos profissionais da Fundação, Florestan Fernandes também é fonte de inspiração e representa um líder cuja “missão de vida deve ser seguida”.

1.2.2. Orientação para o Empregado versus Orientação para o Trabalho

Esta dimensão correlaciona uma preocupação com as pessoas (orientação para os empregados) a uma preocupação com a realização de tarefas (orientação para o trabalho).

A Fundação possui uma forte orientação para as pessoas. Para demonstrar as evidências a este respeito, deve-se voltar aos elementos culturais apreendidos nesta pesquisa.

- “Aqui existe muita solidariedade; quando alguém está passando por dificuldades é feita uma coleta e comprada uma cesta básica”.
- “Fazemos sempre almoços de integração e festas juninas”.

- “Existe espaço para a integração social dos funcionários”.
- “Os profissionais daqui são solidários”.

Quando perguntados sobre o nível de participação nas decisões, houve uma grande incidência de respostas no sentido de que a maioria das pessoas participa ativamente do processo decisório da organização.

Segundo Hofstede, essa dimensão normalmente reflete a filosofia do seu fundador ou de seus dirigentes. No caso da Fundação, reflete em parte a filosofia dos fundadores e em parte as políticas estruturantes da gestão municipal e, em maior profundidade, as concepções filosóficas sobre participação defendidas pelo Partido dos Trabalhadores.

1.2.3. Orientação Paroquial versus Orientação Profissional

Esta dimensão opõe unidades nas quais a identidade dos empregados deriva grandemente da organização (paroquial) a unidades nas quais os empregados se identificam com o seu tipo de trabalho (profissional).

A imagem da Fundação compartilhada pelos seus membros é extremamente forte e isto a determina no vetor de uma orientação profundamente paroquial.

As evidências colhidas são as seguintes:

- “Quando olhamos para o trabalho da Fundação dizemos: Que legal! Olha onde eu trabalho! Sinto orgulho!”
- “A população tem ótimo conceito sobre a Fundação”.
- “Os profissionais que devem ser selecionados para trabalhar na Fundação devem saber e querer trabalhar na ponta, onde está o público da Fundação, nas regiões carentes e de extrema pobreza, onde não há a infra-estrutura pedagógica que existe neste prédio”.

A imagem compartilhada da Fundação poderia ser descrita como “a melhor”, “a mais forte”, “aquela que desenvolve um trabalho como nenhuma outra”.

1.2.4. Orientação para Sistemas Abertos *versus* Orientação para Sistemas Fechados

Esta dimensão revela o grau de abertura de seus membros ao estabelecimento de vínculos com membros externos à organização.

A cultura da Fundação nesta dimensão orienta-se para os sistemas abertos. Os principais indícios foram os seguintes:

- “A FFF sempre trabalha em articulação com as diversas Secretarias Municipais”.
- “A definição dos currículos é feita com base nas discussões realizadas junto aos movimentos populares. Esta discussão é muito importante para a vida e a manutenção da organização”.

Quando perguntados se na FFF o discurso se realiza na prática, a maioria das respostas foi afirmativa, desde que a ação estivesse ao alcance da Fundação, levando-se em conta a viabilidade jurídica e financeira.

1.2.5. Orientação para um Controle Ligeiro *versus* Orientação para um Controle Apertado

Esta dimensão refere-se ao grau de estruturação interna da organização. A Fundação apresenta uma orientação geral no sentido do controle apertado, não por filosofia interna, mas por questões externas inerentes à ordem da gestão pública a que estão sujeitas todas as organizações deste tipo. Vejamos as indicações:

- “Aqui todas as pessoas têm autonomia limitada para aprovar qualquer despesa. Tudo tem que passar pelo Diretor Tesoureiro”.
- “Cada área pode propor ao colegiado a aquisição de material e equipamentos; o colegiado analisará a proposta e verificará a possibilidade da realização da aquisição”.

1.2.6. Orientação Normativa versus Orientação Pragmática

Esta dimensão lida com o popular conceito de “orientação para o cliente”. As unidades pragmáticas estão orientadas para o mercado, enquanto as unidades normativas percebem o seu papel diante do mundo exterior como a implementação de regras invioláveis.

Quando a organização se orienta de forma normativa, a cultura tenta “moldar” os clientes aos seus procedimentos, mesmo quando isso gera uma certa insatisfação por parte deles. Há uma idéia geral de “educar” os clientes. Por outro lado, quando se orienta de forma pragmática, a cultura determina que não há qualquer sentido em se seguir um procedimento se este não for ao encontro dos desejos mais imediatos dos clientes. A idéia geral aqui é a de “adaptar” as regras.

A Fundação possui uma forte orientação pragmática. Para ela, a satisfação da necessidade do cliente é a sua meta concretizada através do alcance dos objetivos organizacionais previstos no seu Estatuto, que foram elencados anteriormente neste trabalho.

Para Schein, as organizações desenvolvem pressupostos básicos em relação às formas de adaptação externa e integração interna.

A análise que se segue pretende oferecer um quadro explicativo sobre a cultura da Fundação. É importante esclarecer que alguns exemplos citados aqui são repetições daqueles já citados no modelo anterior, seja porque refletem semelhanças dos dois modelos, seja porque o mesmo exemplo pode ser utilizado para demonstrar outras dimensões culturais.

1.2.7. Pressupostos Compartilhados sobre a Missão, Estratégia, Metas, Meios, Medições e Correções

Segundo Schein, todo grupo ou organização precisa desenvolver um conceito compartilhado sobre sua missão central, sua atribuição básica ou sua razão

de ser. As missões escritas muitas vezes não refletem as missões reais que podem estar guardadas no inconsciente dos indivíduos de uma organização.

Os objetivos principais da Fundação, que representam sua razão de ser, são, como já dito anteriormente:

“Contribuir para formulação e promoção de políticas públicas que possibilitem a ampliação da qualidade de vida de homens e mulheres, tendo como eixo central a elevação de escolaridade da classe trabalhadora articulada com o mundo do trabalho, propiciando formação profissional em nível básico, técnico e tecnológico.

Desenvolver metodologia educacional diferenciada que se pautar na valorização do educando mediante o resgate de suas vivências e construção do conhecimento, na qual prática e saberes historicamente acumulados sejam referência para o desenvolvimento das competências e habilidades.

Implantar programas e desenvolver políticas de formação que capacitem trabalhadores para busca de emprego, bem como para a construção de alternativas de geração de renda, que primem pela defesa de sua saúde e luta por melhores condições de trabalho”.

Para desvendar esses objetivos, faz-se necessário resgatar a análise de Hofstede acerca da orientação para resultados, a mais forte das orientações analisadas, sobre a qual, após todas as evidências citadas, não paira qualquer dúvida. Se o resultado representa um valor (ou uma orientação), resta saber qual é o pressuposto que o sustenta, qual é o significado que ele representa para os indivíduos da Fundação.

Outra indicação que reforça este pressuposto é o processo já iniciado de descentralização dos cursos e, em menor escala, da administração da FFF.

As ações de descentralização promovidas pela FFF têm levado para as diferentes regiões do Município de Diadema a realização dos cursos que não

requeiram a utilização de equipamentos e maquinários “pesados” (que tenham difícil instalação ou transporte ou que a FFF só disponha de um exemplar do equipamento). Com isso, a administração do curso e, com ela, os profissionais da FFF também se deslocam, formando um novo sistema de gestão.

Tal situação levanta a discussão sobre o perfil dos profissionais que estão sendo os vetores desta ação, pois na maioria dos casos as salas de aula são implementadas em áreas consideradas de difícil acesso e alta periculosidade. No entanto, os profissionais entrevistados concordam e defendem as ações de descentralização, até mesmo quando perguntados sobre a necessidade de maior autonomia dos profissionais que estão nestas unidades. Reconhecem que é preciso mais e mais autonomia, pois, em muitos momentos, não poderão recorrer à sede ou o pessoal da sede não poderá atendê-los, cabendo a estes a decisão. Assim, o processo de descentralização, conforme relatado, é visto como uma estratégia de toda a Fundação. Uma estratégia não só voltada para o ensino, mas também para o exercício da cidadania.

Descentralizar significa, assim, ampliar a base do sistema decisório, dotando a unidade local de capacidade plena de gestão para buscar soluções adequadas às suas peculiaridades. É o processo de democratização do Estado através da participação popular indispensável para análise das experiências de descentralização, na medida em que constituem elementos básicos dos programas de reorganização político-administrativa.

Para Tenório (2003, p. 72 *apud* JACOBI, 1992, p. 33-34) a “descentralização vai além de uma opção político-administrativa, significando também um processo de mudança qualitativa na dinâmica da gestão nos planos sociocultural e territorial, e coloca como o maior desafio ao atual contexto da gestão municipal o estabelecimento de novas regras no relacionamento entre o poder público e a população em geral.”

Reforça, ainda, que democratizar é ceder poder, o que implica a definição do modelo através do qual se vai governar e os reais espaços da participação dos cidadãos.

1.2.8. Pressupostos Compartilhados sobre a Natureza da Realidade e da Verdade

Schein explica que um dos aspectos que definem um pressuposto compartilhado em relação à natureza da realidade relaciona-se com o nível em que ela se baseia numa realidade física externa, social ou individual. A Fundação possui uma autoridade extremamente horizontalizada. Como consequência disso, a verdade emerge quase sempre baseada em realidades coletivas. Na organização é comum recorrer-se ao Colegiado para a solução de debates.

Na Fundação, os valores se sustentavam a partir de filosofias gerais ou sistemas morais.

Ainda é mencionada por Schein a orientação que se refere ao significado da informação, referindo-se àquilo que é percebido pelo grupo como uma base válida para a sua tomada de decisão. Um dos aspectos mais importantes sobre as informações que são valorizadas na Fundação diz respeito ao desempenho das atividades educacionais, tanto em nível geral como no específico. A informação sobre o número de educandos atendidos e a serem atendidos é importante racionalmente, enquanto aquela que se refere à qualidade da educação e ao posicionamento do educando, posteriormente à sua passagem pela Fundação, no mercado de trabalho é importante culturalmente.

1.2.9. Pressupostos Compartilhados sobre a Natureza do Tempo e do Espaço

Em relação à orientação básica do tempo, Schein oferece três possibilidades: o passado, o presente e o futuro. A Fundação apresenta uma forte orientação para o presente, na qual as pessoas estão sempre preocupadas em realizar as tarefas mais imediatas. Pode-se considerar que a percepção geral é de

que sempre está faltando tempo na Fundação para a realização das suas muitas atividades.

Para o mencionado autor, o tempo pode ser considerado como “planejado” (aquele necessário) ou “desenvolvido” (aquele que for será). Na Fundação, o tempo é sempre planejado e estipulado pelo calendário escolar, pelas necessidades do mercado de trabalho local e pelos educandos.

Schein afirma ainda que a divisão do tempo e seu horizonte podem ser diferentes de uma cultura para outra. Na Fundação, seu horizonte é longo, se estende para além de três anos. Reforçando esse pressuposto, temos as ações de planejamento em que a maior atenção do Colegiado está em concretizar o ingresso de novos profissionais no Quadro Permanente da Fundação como forma de garantir a existência da organização.

1.2.10. Pressupostos Compartilhados sobre a Natureza Humana e a Atividade Humana

Vários referenciais são apontados por Schein para esclarecer os pressupostos compartilhados sobre a natureza humana, desde Maslow até as teorias X e Y de Magregor. Todas se referem a valores relativos ao ser humano exercendo seu trabalho. A Fundação apresenta o pressuposto de que existem indivíduos “bons e ruins”; confia na capacidade dos seres humanos em se motivarem por conta própria, em serem responsáveis e criativos, porém esse pressuposto confunde-se com aquele da sua missão e com a sua orientação para resultados. É necessária a permanente demonstração de ação e de resultados.

Schein cita diversas orientações que podem definir melhor os pressupostos existentes em relação à natureza da atividade humana. A primeira delas refere-se à orientação “para o fazer”, “para o ser” ou “para o ser em tornando-se” (*being-in-becoming*). A Fundação orienta seus pressupostos claramente para o ser. Nesse contexto, é assumido-como-fato-dado que a coisa certa para as pessoas fazerem é assumir a responsabilidade e ativamente atuar no seu ambiente.

Um outro aspecto que orienta os pressupostos compartilhados diz respeito à definição de papéis em relação às atividades profissionais. Schein afirma que esses papéis definem-se com base na importância relativa atribuída ao trabalho em comparação a outros aspectos da vida das pessoas. O trabalho pode ser considerado como prioritário, ou então a família, os interesses pessoais ou ainda um balanço adequado entre todos esses. A Fundação possui o pressuposto de que o trabalho vem na frente de todo e qualquer outro interesse.

1.2.11. Pressupostos Compartilhados sobre a Natureza das relações Humanas

Schein apresenta várias orientações para definir o pressuposto de uma cultura em relação à natureza das relações humanas. Refere-se inicialmente ao individualismo e ao coletivismo, como as estratégias consideradas mais factíveis para que sejam atingidos os resultados desejados. A Fundação é extremamente coletivista e pressupõe que a melhor orientação baseia-se na atribuição coletiva de missões e tarefas, em fazer com que os profissionais assumam essas responsabilidades em grupo e em maximizar os trabalhos e decisões através desse mesmo grupo. Como consequência desse pressuposto, a sua estrutura organizacional é horizontalizada em departamentos que “conversam e têm muita facilidade em convergir esforços para objetivos comuns”, conforme declaração prestada em entrevistas.

Schein oferece outra orientação que pode afetar os pressupostos sobre os relacionamentos humanos, que se baseia nas características consideradas válidas. Nesse aspecto, a Fundação pressupõe como adequada a presença de uma certa carga emocional nas relações de trabalho, assim como a extensão dessas para os demais membros do círculo social do funcionário. Considera também critérios mais universalistas para atribuir recompensas e responsabilidades, além de reconhecer o indivíduo por aquilo que ele representa no grupo ao qual pertence.

1.3. Alinhamento das Práticas de RH com a Cultura Organizacional da Fundação

Conforme planejado, após a análise da cultura organizacional da Fundação, pretende-se analisar o conjunto de práticas de RH da organização em relação ao seu alinhamento à cultura organizacional para o alcance dos objetivos organizacionais. As práticas de RH objeto desta análise dizem respeito a recrutamento e seleção, avaliação e recompensas, treinamento e desenvolvimento, movimentação interna e exclusão.

Antes de detalhar as práticas de recrutamento e seleção da Fundação, torna-se necessário lembrar que a organização hoje tem implementadas – formalmente – políticas de gestão de pessoas inerentes ao modelo adotado pela Prefeitura Municipal de Diadema.

1.3.1. Práticas de Recrutamento e Seleção

As práticas de recrutamento e seleção de pessoal previstas na Constituição Federal e admitidas para a Fundação atendem a dois tipos distintos de vinculação funcional: (1) para o ingresso de servidores efetivos, através de concurso público, para o preenchimento dos cargos efetivos pertencentes ao seu Quadro Permanente de Pessoal; (2) para o preenchimento de vagas temporárias, através de processo seletivo simplificado, para contratação por prazo determinado de pessoal temporário, tal como acontece, por exemplo, com os instrutores (de artes e ofícios) que são selecionados mediante processo seletivo simplificado conforme a demanda apresentada pela população e a tipologia dos cursos de qualificação profissional.

Sendo a Fundação uma instituição de direito público, a realização do concurso deverá obedecer aos preceitos constitucionais bem como aos dispositivos constantes do Plano de Cargos e Carreiras da Fundação. O ingresso no Quadro de Pessoal da Fundação deverá sempre ser realizado nos cargos iniciais das carreiras por se tratar de provimento originário.

Hoje a Fundação apenas recruta e seleciona pessoas para o preenchimento das vagas temporárias, pois o seu Quadro de Pessoal ainda será revisto de acordo com as metas e orientações recentemente estabelecidas no Planejamento Estratégico elaborado no final do ano de 2007. Não seria coerente realizar concurso público para provimento de cargos pertencentes a uma estrutura considerada obsoleta.

Após a aprovação da lei que irá instituir o novo Plano de Cargos e Carreiras da Fundação poderá ser aberto de imediato o concurso público para provimento de seus cargos efetivos.

Os atuais ocupantes de cargo efetivo do Quadro Permanente da Fundação são egressos do Quadro da Prefeitura Municipal de Diadema.

O recrutamento e a seleção do pessoal temporário percorrem os caminhos e as práticas da iniciativa privada. As pessoas são recrutadas e selecionadas pela própria Fundação através da área de RH levando em conta critérios como experiência prévia na função e grau de escolaridade requerido para o pleno desempenho do cargo. Os entrevistados manifestaram que os mais importantes critérios para a escolha do melhor candidato são, além dos seus conhecimentos e experiência, a disposição para trabalhar e o grau de envolvimento com a missão da Fundação. Aspectos como auto-imagem, automotivação, ênfase no trabalho e comportamento sob pressão são também observados.

Os cargos de gerência na Fundação são de natureza comissionada, definidos pela Constituição Federal como de livre nomeação e exoneração pelo Presidente da Fundação, e podem ser preenchidos por servidores da casa ou por profissionais egressos do mercado de trabalho.

É sempre bom lembrar que parte destes cargos comissionados, por força constitucional, é reservada ao preenchimento exclusivo de servidores de carreira. Os critérios mais utilizados para este tipo de seleção são a experiência demonstrada pelo candidato e o seu tempo serviço na organização. Contudo, não se pode afastar a interferência do Presidente na escolha desses servidores.

As práticas atuais de recrutamento e seleção, como se pode observar, não são as mais indicadas para se obter resultados efetivos na organização. Somente após a definição de políticas de gestão de pessoas consoantes com a missão, as atividades e as metas da Fundação será possível realizar o recrutamento e a seleção de forma mais eficiente e eficaz.

1.3.2. Práticas de Avaliação e Recompensas

Na Fundação não existem práticas sistematizadas de avaliação de desempenho. O *feedback* é fornecido aos indivíduos na informalidade dos contatos do cotidiano. As recompensas estão atreladas ao desempenho, ou seja, o servidor passa de seu padrão de vencimento para o padrão seguinte na faixa salarial a que pertence. A concessão de recompensas desta forma premia o desempenho passado, mas não garante a repetição da excelência do desempenho no futuro.

Além do avanço funcional através do desempenho, os servidores percebem como premiação adicional por tempo de serviço. A cada período de tempo de trabalho dedicado à organização um percentual é adicionado ao vencimento, compondo a remuneração do servidor. Este adicional, muito praticado no serviço público, que é concedido ao servidor automaticamente, gera um crescimento vegetativo na folha de pagamento incontrolável. É uma vantagem adquirida pelos servidores através da lei que aprova o Estatuto dos Servidores do Município de Diadema.

Com base em experiências em consultoria para o serviço público, o adicional por tempo de serviço é um dos adicionais mais difíceis de serem revogados ou substituídos. No imaginário coletivo dos servidores, na cultura do serviço público, este adicional protege o servidor dos desmandos políticos cometidos pelos gerentes nos sistemas de avaliação de desempenho. O mesmo acontece com a estabilidade: esta existe, na cultura do serviço público, em contrapartida à inexistência do Fundo de Garantia para os servidores da esfera pública.

Por fim, é importante registrar que os desempenhos satisfatórios ou a superação de obstáculos com resultados positivos, tanto para o desempenho individual como para o organizacional, são comemorados pelas áreas da Fundação. Esse registro foi realizado nas entrevistas, o que pode significar um ambiente propício à instalação das práticas avaliativas.

Quando perguntados sobre os desempenhos abaixo do esperado, o silêncio precedeu a resposta, sendo logo substituído pelas respostas sobre as ações de capacitação e desenvolvimento. O tabu do erro ou do desempenho abaixo do esperado é comum nas organizações, e não seria diferente na Fundação Florestan Fernandes. O que se identifica como satisfatória é a vontade de mudar.

As práticas de avaliação e premiação são manifestações claras da cultura “herdada” do Poder Executivo de Diadema atual e nada têm a ver com os valores ou pressupostos que sustentam as atividades da Fundação. Também aqui as recomendações citadas no item anterior são aplicáveis. Somente através de um processo de mudança na legislação que organiza administrativamente a Fundação e da construção de políticas de gestão de pessoas aderentes aos objetivos organizacionais é que a Fundação poderá, de acordo com o definido em seu planejamento estratégico, crescer para melhor atender ao cidadão.

1.3.3. Práticas de Treinamento e Desenvolvimento

A Fundação é uma organização preocupada com o treinamento e o desenvolvimento de seus profissionais nas áreas pedagógicas e acadêmicas. Os funcionários que desejam fazer um curso de aperfeiçoamento ou complementação técnica contam com o apoio da organização através da concessão de ajuda de custo ou da flexibilização do horário de trabalho. Esses apoios estão previstos no Estatuto dos Servidores Públicos Municipais e também como norma interna da Fundação. As ações de treinamento e desenvolvimento podem ser realizadas na sede da Fundação ou mediante encaminhamento dos profissionais a centros de ensino sediados ou não no Município.

Não existem programas de desenvolvimento gerencial específicos para os gerentes da Fundação. A disseminação de técnicas e estratégias relacionadas à gestão das organizações de ensino ou organizações públicas é feita através da participação em seminários, palestras e outras atividades de curta duração ou da prática no exercício das atividades do cargo que ocupam. Esta última forma de aprendizado está muito relacionada ao processo de descentralização das ações da FFF. Os instrutores e o pessoal administrativo que desenvolvem suas atividades em unidades descentralizadas acabam “aprendendo a gerenciar na prática”

Dessa forma, pode-se dizer que a fundamentação didático-pedagógica a ser adotada pela FFF para o treinamento e o desenvolvimento futuro de seu pessoal deverá ser pautada nos princípios da pedagogia transformadora, conforme identificação realizada por Tenório (2003:91), visto que:

a) enfatiza a construção do conhecimento com base em experiências significativas, partindo da realidade, interesses, necessidades e desejos dos participantes e enfatizando a elaboração, construção, socialização e reinvenção do conhecimento prático e teórico;

b) reconhece que o “senso comum”, o conhecimento empírico da realidade, é também um fator importante na construção de instrumentos decisórios e gerenciais eficazes;

c) valoriza a construção coletiva do saber, a participação de todos, o trabalho e o planejamento cotidianos e a superação do individualismo, da alienação, do imediatismo e do pseudoprogressismo;

d) reconhece que o conhecimento é construído através de redes de saberes, fazeres e atores;

e) fundamenta-se no referencial teórico da filosofia-metodologia da *práxis*, no entendimento dialético da realidade social e no conhecimento.

Desse modo, a formação do gerente social, do instrutor e do pessoal de suporte pedagógico e administrativo da FFF requer o desenvolvimento de habilidades e o preparo teórico e prático capazes de garantir a percepção e a escolha dos instrumentos adequados de gestão e oferecimento do ensino.

O profissional da FFF deverá ser preparado para negociar e discutir viabilidades com os múltiplos atores envolvidos, tendo sempre em mente que a parceria com o público beneficiário é a garantia de transparência e de alcance aos anseios da população.

1.3.4. Práticas de Movimentação Interna e Exclusão

A Fundação pode ser considerada uma organização bastante estática no que se refere à movimentação de pessoas, seja vertical, seja horizontalmente, o que não significa falta de oportunidades e sim retenção dos profissionais em suas áreas de origem. As mudanças de unidades são tímidas. Essa pouca movimentação pode representar uma grande desvantagem para a ampliação do processo de descentralização das atividades de ensino pretendida pela Fundação. Incentivos terão de ser criados para que o profissional se sinta recompensado em exercer suas atividades fora da sede da Fundação, muitas vezes tendo que exercer suas tarefas em áreas de risco.

Outro obstáculo criado pela falta de movimentação de pessoas diz respeito aos programas de *job rotation*, que poderiam contribuir significativamente para o desenvolvimento de uma visão mais abrangente e mais coerente com a estratégia da organização de sempre se manter atualizada quanto aos processos de trabalho internos inerentes à educação profissional.

Os processos de exclusão de servidores são escassos na Fundação. Os casos observados são principalmente de profissionais que ocupavam cargos comissionados e que por questões de ordem política deixaram a organização ou foram dispensados.

A não-exclusão de pessoas de uma organização pode trazer sérias conseqüências ao seu desempenho organizacional. Aqueles que são mantidos na organização apesar de apresentarem um desempenho abaixo do esperado ou aqueles que foram excluídos por critérios não técnicos afetam os resultados

organizacionais, pois comprometem a eficiência organizacional e provocam a descontinuidade administrativa da organização.

1.4. Análise Crítica

Este trabalho baseou-se numa perspectiva positivista da análise de cultura, especificamente do grupo de autores que rejeitam o conceito que “inclui tudo como cultura” e que, portanto, consideram a existência de um cerne formado pelos valores e pressupostos básicos que se manifestam através de práticas e artefatos. Dessa forma, os autores dessa escola, como Schein (1992) e Hofstede (1997), acreditam na existência de uma forte relação entre a cultura, a estratégia e o desenho organizacional, podendo a cultura favorecer ou dificultar o desempenho organizacional, na medida em que restringe a liberdade de mudança em seus elementos considerados mais periféricos. No caso investigado, pôde-se perceber que as mudanças pretendidas pelos membros da alta administração em construir novas bases para a gestão organizacional e para a gestão de pessoas estão atadas à cultura da organização. Todavia, as atuais políticas de gestão de pessoas não estão alinhadas à cultura organizacional, pois as que hoje existem foram definidas de modo indistinto para todas as instituições públicas do município.

Para que a mudança organizacional pretendida pela alta administração possa ocorrer é necessário que seja aderente aos aspectos culturais da organização.

Essa escola considera a existência de uma padronização ou integração de elementos da cultura num paradigma maior ou numa *gestalt* que os amarra e dá coerência até níveis mais profundos.

A gestão de RH foi analisada e interpretada sob a luz da mesma perspectiva epistemológica do positivismo, uma vez que se pretendia maximizar a exposição das práticas em relação à cultura, e nesse sentido essa opção mostrou-se eficaz na análise do caso da Fundação Florestan Fernandes, pois permitiu que se verificasse a quais valores estavam servindo.

Pôde-se perceber que a Fundação, no início de suas atividades, seguiu o modelo de gestão de RH preceituado pelo Poder Executivo Municipal. Agora, no entanto, partindo para a segunda fase de vida da empresa, verificou que não poderia continuar com o mesmo modelo sob pena de se distanciar de qualquer modelo coerente de gestão e de sua missão organizacional. Conforme observado, as práticas de recursos humanos da Fundação estão, em parte, a serviço dos valores e pressupostos atuais. Assim, de acordo com os modelos propostos por Schein (1992) e por Hofstede (1997), as práticas de RH podem ser consideradas como interconectadas com a cultura na forma de artefatos que se manifestam.

A parte invisível da cultura, formada pelos valores e sobretudo pelos pressupostos básicos compartilhados, domina o pensamento racional dos gestores da alta administração e, dessa forma, aquilo que falam afasta-se das práticas diárias, surgindo assim o fenômeno das diferenças entre discurso e práticas na gestão de RH. Até mesmo porque, reconhecidamente, as políticas de RH hoje existentes não acompanham os desejos da organização.

Conforme citado anteriormente, o poder antecede à prática, o que pode conferir, no início, um certo tom de hipocrisia às transformações mais estruturais, gerando desconfiança quanto à sua concretização junto aos membros da organização. Mas através do estudo de caso da Fundação Florestan Fernandes, até o presente momento podemos verificar que a análise da cultura organizacional pode decidir esse jogo a favor da retórica ou da realidade. O futuro dirá.

Quanto à sua cultura, a Fundação possui um patrimônio repleto de heróis, rituais e símbolos. Sua linguagem simbólica é bastante desenvolvida.

A Fundação orienta-se fortemente para os fins, que são os resultados organizacionais, e fragiliza os meios, que são os processos. Para os profissionais da Fundação, os resultados das ações por eles desenvolvidas significam a sobrevivência das pessoas na medida em que a colocação ou a recolocação de um trabalhador no mercado de trabalho é uma das conseqüências desejadas pela qualificação profissional desenvolvida pela organização. Portanto, não chega a ser

surpreendente que ela se volte fortemente para o pragmatismo, desqualificando as normas.

Ao orientar-se para os empregados, ao apresentar um controle apertado, ao pressupor o tempo no presente – como aqui e agora, o tempo que falta, aquele que é determinado pelas metas, aquele que é dividido em minutos – e ao pressupor a atividade humana como para o fazer, torna-se uma organização que se orienta para a ação, para o movimento, para a rapidez, para o realizar. A Fundação é, como consequência disso, uma empresa que apresenta extrema facilidade para agir e alcançar resultados.

A Fundação é orientada ao paroquialismo e aos sistemas abertos. É horizontalizada devido ao pressuposto de que todos são empreendedores, criativos e têm capacidade de contribuição organizacional elevada.

CONCLUSÃO

Um dos objetivos definidos para esta pesquisa foi avaliar se a análise da cultura organizacional poderia ser efetiva na avaliação do alinhamento das práticas de RH diante do alcance dos objetivos organizacionais.

Na medida em que oferece um referencial que expõe os valores adjacentes às práticas e permite investigar os valores atuais e desejados, a análise da cultura mostrou-se viável para esse fim. As suas potencialidades para orientar critérios e o desenho dessas práticas também foram demonstradas.

A cultura organizacional não é um instrumento capaz de definir políticas, mas a construção de políticas de gestão de pessoas de forma desarticulada com a cultura organizacional pode ser desastrosa ou não gerar os resultados desejados. A pesquisa demonstra com clareza que essa desarticulação é percebida pela instituição: reconhece-se que se não houver uma mudança drástica na sua forma de gestão de pessoas poderá ter sua sobrevivência comprometida já que a atual forma de gestão não reflete o pensamento interno sobre gestão de RH. Para que a Fundação possa continuar o seu trabalho é necessário que seja criado e implantado, no mínimo, um Quadro de Pessoal e de Carreiras. Os ocupantes deste Quadro deverão ter requisitos de habilidades e competências decorrentes das atividades e dos processos internos da Fundação para poder gerar os resultados externos esperados. Além disso, por ser uma organização de caráter público seus funcionários terão sua vinculação jurídico funcional protegida pelo regime estatutário, que traz consigo o instituto da estabilidade que tende a ser uma das maneiras de garantir a continuidade dos trabalhos da Fundação em momentos de mudança no cenário político Municipal.

O reconhecimento para o processo de mudança deste quadro já foi deflagrado tanto é que um grupo de funcionários da Fundação já começou a realizar estudos para reformular políticas de gestão de pessoas de modo que estas espelhem ou que sejam capazes de contribuir efetivamente para o alcance dos objetivos da organização. O diálogo entre cultura, políticas e resultados

organizacionais deve ser permanente. O desalinhamento deste processo levará a uma ruptura organizacional.

Este estudo pretendeu avaliar a consistência entre os valores desejados e as práticas de recursos humanos, ou os valores que elas reforçam.

Conforme se pôde constatar, as práticas de RH de um modelo de gestão organizacional tendem a refletir os valores existentes, a ser a manifestação deles, assim como as estratégias e o desenho organizacional.

Outro aspecto que a pesquisa demonstrou é que se a organização reconhece sua cultura e ao mesmo tempo deseja mudanças organizacionais, o processo de implementação destas mudanças tende a ser mais fácil pois a cultura favorecerá o que for preciso ser feito e, naquilo em que representar um obstáculo, a organização poderá encontrar caminhos alternativos para ultrapassá-los. Tudo dependerá da maturidade da organização e da verdadeira vontade para mudar. Para mudar não se pode apenas trabalhar as questões culturais; é preciso que os líderes da organização verdadeiramente disponibilizem poder ao restante da organização para que as recomendações sejam implementadas de forma efetiva.

No caso da Fundação Florestan Fernandes, há que ressaltar que as propostas de mudanças pretendidas devem estar de acordo com os ordenamentos jurídicos existentes no próprio Município e nos Governos Estadual e Federal, que constroem seu ambiente externo. O querer fazer dos gestores públicos muitas vezes, em prol da guarda do bem público, serão limitados por ordenamento jurídicos. O desafio ficará por conta da criatividade da organização em adaptar suas soluções internas aos ordenamentos constitucionais.

Outras possibilidades de pesquisa podem decorrer deste trabalho, como por exemplo, a continuidade da observação do estudo de caso aqui proposto. A Fundação Florestan Fernandes iniciará seu processo de modernização administrativa em breve, no qual serão analisados, discutidos e escolhidos novos modelos de gestão organizacional e de pessoas. Esse processo certamente será influenciado pelos aspectos culturais.

Outro desdobramento deste estudo pode ser feito no sentido de avaliar casos de mudanças organizacionais bem-sucedidas para verificar se houve realmente o alinhamento das práticas com as mudanças pretendidas.

Por fim, navegar pelo estilo brasileiro de administrar e pelos aspectos culturais nacionais parecer ser também bastante interessante.

São apenas possibilidades, entre tantas que se oferecem para aqueles que desejarem penetrar no mundo invisível e, por vezes, misterioso da cultura das organizações. Passar “por trás do espelho”, como define a Profa. Fela Moscovici, para tentar desvendar qual é a sua verdadeira contribuição no sucesso e nas frustrações vividos constantemente pelas organizações e pelos indivíduos que nelas trabalham.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. A gestão estratégica de pessoas. *In: As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, p. 99-120, 1991.
- BEER M. et al. **Human Resource Management: A General Manager's Perspective**. Glencoe: Free Press, 1985.
- BECKER, B., HUSELID, M., ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard – interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BOBBIO, Norberto. **Estado, Governo, Sociedade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.
- BRASIL. **Lei 5.692/71** – Primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação.
- _____ **Lei 9.394/96** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB.
- _____ **Decreto Federal 2.208/97**.
- CALDAS, M. **Demissão: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- COSTA, Frederico Lustosa e CUNHA, A.P.G. Pensar o Desenvolvimento a partir do Local: Novo Desafio para os Gestores Públicos. *In* VERGARA, Sylvia C. e CORRÊA, V. L. A. (org.). **Propostas para uma Gestão Pública Municipal Efetiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- DAL LAGO, Eduardo. **A consistência entre valores desejados e práticas de RH – Um estudo através da mudança de cultura**. São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 152p., (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos).
- DIADEMA (Município). **Lei Municipal no. 1.584 de 1997** – Cria a Fundação Centro de Educação do Trabalhador “Florestan Fernandes”
- _____ FUNDAÇÃO FLORESTAN FERNANDES. **Estatuto Social**, 1997, atualizado em 2005.
- DEAL, T. & KENNEDY, A. **Corporate Cultures: The rites and rituals os corporate life**. Reading: Addison-Wesley, 1982.
- DELUIZ, N. **Formação do Trabalhador: produtividade e cidadania**. Rio de Janeiro: Shape, 1995.
- DEMO, Pedro. Participação e Planejamento – arranjo preliminar. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, jul/set. 1991.
- DEVANNA, M.A. et al. A framework for strategic human resource management. *In: Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley, 1984. 144

- DIAZ, Bordenave, Juan E. **O que é participação?** São Paulo: Brasiliense, 1983.
- DUTRA, J.S. A Utopia da Mudança das Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos. *In: Cultura e Poder nas Organizações.* São Paulo: Atlas, 1996.
- FISHER, A.L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas exemplares.** São Paulo, 1998. (Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de São Paulo).
- FLEURY, A. e FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R.M. (coord.). **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, M.T.L. *et al.* Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. *In: Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.* São Paulo: Atlas, 1997.
- FLEURY, Sonia. Políticas Sociais e Democratização do Poder Local. *In: VERGARA, Sylvia C. e CORRÊA, V.L.A. (org.). Propostas para uma Gestão Pública Municipal Efetiva.* 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.
- FOMBRUN, C., DEVANA, M., TICHY, Noel M. **Strategic Human Resource Management.** New York: John Wiley & Sons, 1984.
- FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto.** São Paulo: McGraw Hill, 1991.
- _____ **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- _____ **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica,** São Paulo: Thomson, 2007
- FRENCH, W. L. **The Personnel Management Process.** 5th ed., Boston: Houghton Mifflin, 1982.
- FROW, J. & MORRIS, M. Cultural Studies. *In: DENZIN N.K. & LINCOLN Y.S. Handbook of Qualitative Research.* Thousand Oaks: Sage, 2000.
- GUBA, E.G. & LINCOLN, Y.S. Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences. *In: DENZIN N.K. & LINCOLN Y.S. Handbook of Qualitative Research.* Thousand Oaks: Sage, 2000.
- GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas.** Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro – Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar o Mecanismos de Amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HARRISON, M.I. & SHIROM, A. **Organizational Diagnosis and Assessment: bridging theory and practice.** Thousand Oaks: Sage, 1999.
- HILAL, A.V.G. **Dimensões e Clusters de Cultura Organizacional – de uma Empresa Brasileira com Atuação Internacional.** Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1997.

_____ **Cultures Consequences**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HUBER, G.P. & GLICK, W.H. **Organizational Change and Redesign**. New York: Oxford, 1993.

JACOBI, Pedro. Participação e Gerência dos Serviços de Saúde: desafios de saúde: desafios e limites no Município de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, FGV, 26 (2), abr./jun. 1992.

JAIME Jr., P. Um Texto, Múltiplas Interpretações: Antropologia Hermenêutica e Cultura Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, 2002.

KAPLAN, R.S., Norton, D.P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KLIKSBERG, Bernarndo. La gerencia publica necessária: hacia um replanteo integral. *In: La gerencia pública necessária*. Caracas: Clad, 1985.

LACOMBE, B.M.B. e TONELLI, M.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**, vol. 5, n. 2, 2001.

LACOMBE, B.M.B. **Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas e a Relação com o Desempenho Organizacional: Um Estudo com as Maiores Empresas Brasileiras**. GV Pesquisa. Relatório 02/2006. São Paulo: EAESP, 2006.

LEGGE, K. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**. London: Macmillan, 1995.

LUCIO, Clemente Ganz; SOCHACZEWSKI, Suzanna. Experiência de Elaboração Negociada de uma Política de Formação Profissional. **Educação e Sociedade**, v. 19, n. 64, Campinas, 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73301998000300005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05/01/2008.

MARQUES, Antonio Carlos F. **Deterioração Organizacional – Como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. São Paulo: Editora Futura, 2005.

MARTIN, J. & FROST, P. The Organizational Culture War Games: A struggle for intellectual domination. *In: Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996.

MEEK, V.L. Organizational Culture: origins and weaknesses. *In: Organizational studies*, v.9, n.4, 1988.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes, CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, Fela. **A Organização por trás do Espelho**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

PETERS, T. & WATERMAN, R.H. **In Search of Excellence**. New York: Harper & Row, 1982.

PETTIGREW, A.M. A cultura das organizações é administrável? *In: Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

PFEFFER, J. Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of HR with the ideas of accounting and finance. **Human Resource Management**, vol. 36, no. 3, p.357-365, 1997.

POCHMANN, Marcio. Educação e trabalho: como desenvolver uma relação virtuosa? **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, vol. 25, n. 87, maio/ago. 2004, pp. 383-399.

ROFMAN, Alejandro. El proceso de descentralización em América Latina: causas, desarrollo, perspectivas. *In: Descentralización político-administrativa, bases para su fortalecimiento*. Caracas, Clad, 1990.

SCHEIN, E.H. **The Corporate Culture: Survival Guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

_____ **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

_____ **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SNOW, C. e SNELL, S. Staffing as strategy. *In: SCHIMITT, M. e BORMAN, W. (eds). Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey Bass, 1993.

SISSON, K. Personnel Management: paradigms, practice and prospects. *In: SISSON, K. Personnel Management*. Oxford: Blackwell, 1994.

SMIRCICH, L. Concepts os Culture and Organizational Analysis. *In: Administrative Science Quarterly*, v.28, n.3, 1983.

STOREY, J. & SISSON, K. **Managing Human Resources and Industrial Relations**. Open University Press, 1993.

TACHIZAWA, Takeshy, FERREIRA V.C.P. e ANDRADE A.A.M. **Gestão com Pessoas – Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy e ANDRADE, R.O. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4. ed. revis. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TEIXEIRA, R.C.F. A Passagem do “Direito ao Trabalho” para a “Empregabilidade”: Privatização do Espaço Público através das Políticas Sociais de Emprego na

Contemporaneidade. **Revista Unimontes Científica**, vol. 5, n 1, jan/jun, Montes Claros, 2003.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (coord.). **Gestão Social - Metodologia e Casos**. 4. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD Jr., T. **Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

WRIGHT, P. e McMAHAN, G. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**, vol. 18, n.2, p. 295-311, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Fase 1

1. Fale um pouco sobre a história da Fundação.
2. Como é visto Florestan Fernandes?
3. Fale um pouco sobre a forma de organização da sua área de atuação
4. Quais os grandes desafios da sua área? E da FFF?
5. Já viveram momentos de crise? Como foram superados? O que mais marcou? Houve algum tipo de aprendizado organizacional com a experiência?
6. Como você descreve a situação da sua área hoje? E da FFF?
7. Quais são as oportunidades mais emergentes para a sua área? E para a FFF?
8. Na sua opinião, qual é a imagem interna sobre a FFF? E a externa?
9. Na organização existe espaço para a experimentação?
10. De que forma são tomadas as decisões na FFF?
11. Como são construídas e definidas as ações de formação da FFF?
12. Qual a participação da administração direta do Município de Diadema na definição e construção das ações de formação da FFF? Que Secretarias se envolvem neste processo? E a população?
13. Como você vê o futuro da FFF?

Fase 2

1. Descreva o dia-a-dia da área de RH.
2. Como está estruturado o Quadro de Pessoal da FFF? Com que tipo de profissionais vocês contam? E com que tipo de vinculação jurídico-funcional?
3. Como é realizado o recrutamento e a seleção de profissionais?
4. Como se dá o processo de treinamento e capacitação da organização?
5. Como estão estruturadas as perspectivas de desenvolvimento funcional? Que tipo de profissional cresce mais rápido na carreira da organização?
6. Quais são as práticas de remuneração existentes? E de benefícios e vantagens?
7. Qual a relação que você percebe entre a cultura da organização, as práticas de RH e a sua relação com os objetivos organizacionais?