

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS**

ALEXSANDRO STEIN FERNANDES

**DESCENTRALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DO SETOR DE RH PARA O
GESTOR DE LINHA: um estudo de caso no setor de curtimento**

**VITÓRIA
2013**

ALEXSANDRO STEIN FERNANDES

**DESCENTRALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DO SETOR DE RH PARA O
GESTOR DE LINHA: um estudo de caso no setor de curtimento**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Strictu Sensu em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração Administração Estratégica de pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Cesar A. Tureta de
Morais

**VITÓRIA
2013**

ALEXSANDRO STEIN FERNANDES

**DESCENTRALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DO SETOR DE RH PARA O
GESTOR DE LINHA: um estudo de caso no setor de curtimento**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração na área de concentração Gestão Estratégica de Pessoas.

Aprovada em 24 de Setembro de 2013.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Profº Dr. Cesar Augusto Tureta de Moraes.
FUCAPE Business School – Orientador**

**Profº Dr. Bruno Felix Von Boreal de Araújo.
FUCAPE Business School**

**Profª Drª. Letícia Dias Fantinel.
UFES – Universidade Federal do E. Santo**

Dedico este trabalho a todos aqueles que direta ou indiretamente tenham me auxiliado para conclusão deste sonho. Agradeço excepcionalmente aos meus pais, Hilária Cecília Stein Polli (in memoriam) e José Afonso Fernandes, pelo dom da vida. Os meus sinceros agradecimentos!

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus, que me protegeu durante esta longa caminhada e me possibilitou atingir meus objetivos durante esta difícil jornada. Realizar o mestrado foi um desejo, um sonho e principalmente um desafio enfrentado, rompendo muitas barreiras sociais e ideológicas aplicadas pela sociedade!

Não nego a ansiedade, pois precisei dividir o tempo entre os estudos e pesquisas estafantes, ao trabalho que por vezes desgastante, e atenção a família.

A minha querida esposa por estar sempre ao meu lado nas saídas para aula quando ainda não era dia e pela espera de minha chegada quando já se fazia noite.

Aos meus irmãos que mesmo distantes e por vezes ingênuos à magnitude e complexidade deste estudo, com a firme certeza de sua torcida por mim eu continuei quando tive vontade de parar!

Agradeço ao meu orientador César Augusto Tureta de Moraes que como professor até o presente momento mostrou-se inigualável me orientando na fase intermediária da pesquisa, contribuindo de forma significativa, obrigado pelo apoio, incentivo e dedicação ao me orientar!

Aos professores doutores com quem tive o prazer de estudar e que fazem parte da equipe FUCAPE, Bruno Funchal, Arilton Teixeira, Fábio Moraes, Marcelo Pagliarusi, Luciana Costa, Cristiano Costa, Sérgio Bastos, Fernando Galdi, Bruno Félix Araújo, que o presente e futuro sejam suficientes para preencher as saudades do passado. Obrigado!

“Podemos facilmente perdoar uma criança que tem medo do escuro; a real tragédia da vida é quando os homens têm medo da luz.” (Platão)

RESUMO

O objetivo deste estudo é levantar a percepção sobre as principais mudanças e fatos ocorridos na rotina do gestor de linha após a descentralização das atividades de recursos humanos para a gerência de linha, com membros de uma empresa de curtimento de peles bovinas. Foi utilizada a técnica análise de conteúdo para um estudo destes dados em profundidade, através de uma análise qualitativa do fenômeno. A análise dos questionários semi-estruturados aplicados sugere uma percepção de eficácia da descentralização da gestão de atividades de recursos humanos para a gestão de pessoas desta organização. A pesquisa ainda evidenciou uma mudança incremental, pois ocorreu de forma progressiva por pequenas mudanças na organização sem rompimentos radicais, o que proporcionou melhoria nas relações interpessoais da organização, na produtividade entre equipes, na responsabilidade e no clima organizacional. Segundo a análise, as mudanças ocorreram de forma gradativa nos setores de produção, indo desde as relações entre gestor de linha e sua equipe, até entre os gestores com a direção organizacional. Na análise da pesquisa perceberam-se também maior atenção dispensada ao gestor de linha, decisões de RH dinâmicas e flexíveis devido à proximidade dos gestores aos colaboradores. Esta aproximação possibilitou identificar com mais objetividade o perfil dos colaboradores no momento de promoção a novos cargos nas equipes, além de ganhos para a organização.

Palavras Chaves: Qualidade de vida no trabalho, Descentralização de Recursos Humanos, Gestão de pessoas, eficácia na gestão.

ABSTRACT

The objective of this study is to raise perception about the major changes and events in routine line manager after application of the decentralization of human resources activities to line management, with members of a company of tanning. Technique was used content analysis of these data for a study in depth, through a qualitative analysis of the phenomenon. The analysis of semi-structured questionnaires applied suggests a perception of effectiveness of decentralized management of human resources activities for the management of people in this organization. The survey also showed an incremental change, as occurred gradually by small changes in the organization without radical departures, which provided an improvement in interpersonal relationships of the organization, productivity across teams, responsibility and organizational climate. According to analysis, the changes occurred gradually in production sectors ranging from the relationship between line manager and his team even among managers with organizational direction. In the analysis of the survey was also realized greater attention given to the line manager, HR decisions dynamic and flexible due to the proximity of managers to employees. This approach enabled more objectively identify the profile of the employees and also facilitates the moment of promotion to new positions on the post, and provide gains to the organization.

Key words: Quality of life at work. Human Resources Decentralization, Personnel management, management effectiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Princíp. que interferem no mod. de gest. organizac.(FISCHER, 2002a)..20

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Modelos de descentralização organizacional (MINTZBERG, 2006).....	24
Quadro 2 Paradoxo entre estabilidade e instabilidade organiz. (FISHER, 2002b) ...	26
Quadro 3 Análise temática - Temas emergentes das entrevistas	32
Quadro 4 Blocos conceituais emergidos da análise dos discursos	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição do perfil dos entrevistados.....	36
---	----

LISTA DE SIGLAS

FUCAPE – Fund. Instit. Capixaba de Pesq. em Contabilidade Economia e Finanças.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

RH – Recursos Humanos.

DRH – Descentralização das atividades de Recursos Humanos.

GRH – Gestão de Recursos Humanos.

SHRM – Gestão estratégica de RH.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.3.1. Objetivo geral	16
1.3.2. Objetivo específico	16
1.3. JUSTIFICATIVAS	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	17
2.2. DESCENTRALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	22
2.3. DESCENTRALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE RH	26
3. METODOLOGIA	30
3.1. ESTRATÉGIA DE PESQUISA	30
3.2. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	31
3.3. TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	32
3.4. CARACTERIZANDO O OBJETO DE ESTUDO	35
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	36
4.1. MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS E DE ORGANIZ. DO TRABALHO	36
4.1.1. Responsabilidade no trabalho	39
4.1.2. Melhor relacionamento profissional e interpessoal	43
4.1.3. Colaborador mais participante	46
4.1.4. Melhor organização da rotina de trabalho	49
4.1.5. Melhora no clima organizacional da empresa	51
4.2. MUDANÇAS NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS	53
4.2.1. Conhecimento do pré-candidato	54
4.3. VALORIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	58
4.3.1. Reconhecimento da liderança	58
4.3.2. Autonomia do líder	61
4.3.3. Melhora no desempenho individual dos operadores	64
4.3.4. Valorização do colaborador	68
4.3.5. Respeito da empresa pelo gestor	70
4.3.6. Desenvolvimento profissional	72
5. CONCLUSÃO	77
REFERENCIAS	79

1. INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no cenário econômico devido à era da economia globalizada trouxeram inúmeros desafios para as empresas, não sendo mais suficiente apenas produzir, mas se adaptar como forma de sobrevivência. Incertezas que tradicionalmente acompanhavam essas mudanças organizacionais tornaram-se um perigo iminente para empresas que não as acompanhassem (CAMERON; QUINN, 2006). Estas mudanças econômicas trouxeram benefícios à sociedade e obsolescência de tecnologias em curto prazo para as organizações. Diante destas mudanças, o colaborador transcende a um papel de protagonista de transformações a partir de sua capacidade intelectual e criativa (MATOS; LOPES, 2008), assim como resposta para tais instabilidades surge a competência e o conhecimento humano para continuidade do desenvolvimento sócio-organizacional (TANIGUCHI; COSTA, 2009; BISWAS, 2009), pois mudanças organizacionais são de alta relevância para se enfrentar a competição imposta pelos novos padrões globalizados (CASTRO; KILIMNIK; SANT'ANNA, 2008), desta forma a resposta para esta competição repousaria nas estruturas estratégicas e políticas de gestão que estimule o comportamento competente nos colaboradores. Assim empresas que buscam melhor desempenho articularam entre gestão e **performance**, almejando eficiência na gestão de pessoas para alcançar metas (FISCHER, 2002a). Dentro desta concepção de políticas e modelos de gerenciamento, Fleury (2000) propõe uma gestão voltada para as pessoas, propiciando um ambiente focado no potencial e interesses de cada colaborador direcionando aos interesses organizacionais. A ausência destas políticas poderá influenciar no desempenho e nas estratégias da organização visto que organizações de alto rendimento são compostas por profissionais de alto desempenho (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004, FLEURY;

FLEURY, 2003), evidenciando a necessidade de uma conversão dos objetivos individuais para se atingir desempenho coletivo e diferenciado. Esta diferenciação esta ligada a gestão e a tomada de decisão baseada em competências e habilidades, convergindo os interesses dos colaboradores, por vezes antagônicos aos interesses dos gestores, aos objetivos organizacionais (FLEURY, 1999, FLEURY; FLEURY, 2003).

Neste cenário de mudanças e novos modelos de gestão, a visão do gestor de linha responsável por gerenciar questões de RH desponta por sua proximidade à rotina e melhor base de informações para tomada de decisão (ANDOLSEK; STEBE, 2005). Esta premissa demonstra que as responsabilidades do gerente evoluíram, englobando coordenar e dirigir recursos organizacionais e ainda questões voltadas à gestão dos colaboradores (POWER; MILNER, 2006).

Entre autores que pesquisaram sobre DRH¹ estão Perry e Kulik (2008) que utilizando uma metodologia quantitativa, buscaram observar a relação de DRH para o gestor de linha, na ótica do próprio gestor de linha, em organizações americanas, encontrando relações positivas entre o modelo de DRH e a eficácia na gestão. Outro estudo quantitativo dirigido por Andolsek e Stebe (2005) buscou identificar os principais fatores motivadores da DRH nas organizações européias e seu impacto na rotina do gestor de linha, os resultados mostraram maior assessoria pelo setor de RH dedicada aos gestores e forte tendência do RH tornar-se órgão de staff organizacional. Desta forma a DRH surge como uma resposta institucional de adaptação ao ambiente, uma tendência evolutiva e estratégica para autonomia organizacional.

¹ **DRH** – Descentralização das atividades de Recursos Humanos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Observa-se que os trabalhos anteriores sobre DRH para o gestor de linha relacionaram uma visão quantitativa do processo, sobre tudo em blocos economicamente desenvolvidos, o que equivale pensar se tal fenômeno de DRH tenha os mesmos efeitos e precedentes em economias com traços econômicos e culturais distintos. Assim considerando a literatura ligada ao tema DRH e seu impacto na eficácia da gestão de pessoas devido ao maior suporte do RH ao gestor de linha (PERRY, KULIK, 2008), impacto positivo no desempenho adaptativo das organizações, na adaptação e nas relações interpessoais dentro da organização (ANDOLSEK; STEBE, 2005), com este estudo pretendeu-se responder a seguinte questão de pesquisa:

Como o processo de descentralização de atividades de RH impacta na percepção do trabalho do gestor de linha?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a percepção da descentralização das atividades de gestão de RH no trabalho dos gestores de linha de uma empresa.

1.2.2 Objetivo específico

Para alcançar o objetivo geral, traçaram-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os motivos declarados que levaram a DRH nesta empresa.
- Levantar as mudanças ocorridas na rotina de trabalho do gestor de linha.

- Descrever as conseqüências para a relação entre gestor de linha e subordinado.
- Identificar qual a visão do gestor com relação à DRH nesta empresa.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A descentralização da GRH ocasiona mudanças nas relações organizacionais, entre gestor de linha e subordinados e no processo de adaptação da empresa ao mercado (EBOLI, 2002). Assim neste trabalho buscou-se relacionar e identificar a percepção dos gestores de linha sobre mudanças ocorridas nas relações de trabalho diárias, dentro da empresa, com a adoção da DRH na gestão de pessoas, bem como mudanças ocorridas na própria rotina destes gestores. A importância deste estudo está no melhor entendimento das percepções sobre as atividades relativamente novas desempenhadas por eles sobre este fenômeno. Desta forma é pertinente o estudo na ótica deste gestor com uma visão qualitativa das mudanças cotidianas ocorridas como melhor preparação deste gestor de linha a nível instrumental, conhecimentos teóricos, e a nível gerencial de eficácia nas relações profissionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

A gestão de pessoas tem sofrido sucessivas mudanças ao longo do tempo, auxiliando organizações a se adaptarem as instabilidades, evoluindo por fases até chegar ao atual patamar de *status* nas organizações, com funções complexas e diversificadas (RAMLALL, 2009, ULRICH, 2007). Uma primeira perspectiva desta evolução emerge dos moldes tradicionais do processo industrial, cuja motivação e o

desempenho do trabalhador eram sujeitados a partir do medo de punição (CASADO, 2002), modelos que basicamente davam conotação ao trabalhador como “[...] apêndice da máquina [...]” (FERREIRA; TACHIZAWA; FORTUNA, 2001, p.21), numa filosofia descrita por Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 04) como “[...] **one best way** [...]”, modelo de gestão único e ótimo, focado na produção. As mudanças nesta perspectiva apenas acontecem na era pós-industrial em meados de 1950, chamada de “mudança de larga escala” (CASADO, 2002, p. 249).

O início do século XX foi marcado por mudanças e quebra de paradigmas na GRH², surgindo modelos mais articulados às necessidades organizacionais (GUEST, 2011). Neste novo cenário, o processo de GRH nas organizações brasileiras seguiu tendências internacionais, buscando interrelação entre categorias profissionais e organizações, adaptando tecnologias nos processos empresariais até a formação de gestores (FLEURY, 1991). Esta nova concepção de RH vem pela ótica da resposta às metas e objetivos organizacionais (ULRICH, 2007), com mudanças abruptas na gestão de pessoal destacando a arquitetura de RH como área mais estratégica que operacional (BECKER; HUSELID, 2006). Nesta perspectiva, Vlachos (2008) observou em sua pesquisa relação entre a prática de DRH e o desempenho das empresas. Segundo ele, a cada dia, os colaboradores são mais estimulados cotidianamente a tomarem decisões que exigem entendimento de comportamento e de habilidades, assim a modernização dos mercados suscitou grandes mudanças e novas configurações das práticas de gestão (CASTRO; KILIMNIK; SANT’ANNA, 2008), cedendo espaço a uma concepção estratégica da GRH e novo papel ao colaborador impactando na cultura e práticas organizacionais agregando valor para todos os **Stakeholders** (CHU; WOOD Jr, 2008, ULRICH;

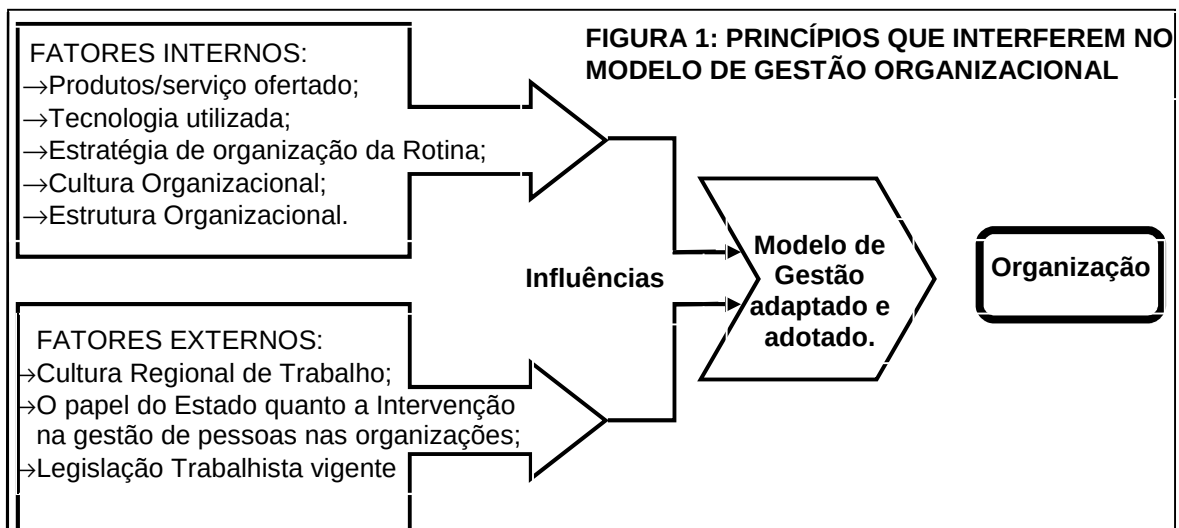
² GRH - Gestão de Recursos Humanos

YOUNGER; BROCKBANK, 2008). A partir disso organizações que buscam melhorar seu desempenho e seguir tendências do mercado adotarão configurações estruturais e gerenciais, pois à medida que inovações são adotadas, adapta-se também seu perfil de mão-de-obra para conseguir operacionalizá-las (CHU; WOOD Jr, 2008, FISCHER, 2002a). Dentro desta concepção, as práticas de GRH influenciam na aquisição de novas habilidades e no desenvolvimento humano na organização (HUSELID, 1995).

Seguindo como uma tendência normal de mercado do mundo globalizado, por volta de 1990, transformações e mudanças no cenário político, econômico e social, permearam todos os setores restando para as organizações apenas sua adaptação, como forma de competitividade, em especial para organizações que atuam em nível global (FLEURY, 2002). Mas a visão da importância da adaptabilidade das organizações vem de longa data, por volta de 1930, por estudiosos como Maslow, Herzberg, Argyris e outros, com uma visão humanística do processo industrial, tendo como ponto de partida o comportamento social do homem como base para desempenho das organizações (FISCHER, 2002a). Com esta nova visão proposta pelos estudos **behavioristas** ou comportamentais, surge um novo perfil de gerente focado numa gestão diferente em relação aos colaboradores, com atenção as relações no ambiente organizacional, deixando de lado a visão tecnicista, para uma abordagem de valorização do trabalhador, direcionado para motivação e liderança (FISCHER, 2002a). Esta mudança impactou o mundo dos negócios principalmente após 1990, destinando mais atenção ao colaborador nas estruturas industriais, conferindo-lhe status de importância, tanto que pesquisas buscando relacionar GRH e o desempenho das organizações surgiram desde 1980 (GUEST, 2011). Nesta concepção de mudança estrutural buscava-se a adaptação as mudanças

macroambientais e alinhamento das práticas de GRH aos objetivos organizacionais, alavancando a vantagem competitiva e sustentável (HUSELID, 1995). Esta perspectiva de sinergia entre práticas de GRH e objetivos da organização para Huselid (1995) partem da premissa de que RH é um diferencial difícil de ser copiado por concorrentes, desta menção, surge uma nova visão do trabalhador onde o controle não precisa ser centralizado, em organizações bem estruturadas e flexíveis os trabalhadores, devem ter em mãos possibilidade de controle (FLEURY, 1991). Nesta nova fase, a organização busca através de sua equipe profissional, atingir melhores resultados e adaptação estrutural em detrimento ao mercado como seu algoz (MATOS; LOPES, 2008, CASTRO; KILIMNIK; SANT'ANNA, 2008, TANIGUCHI; COSTA, 2009, BISWAS, 2009).

Muitos fatores estão relacionados a estas mudanças agindo como condicionantes nos modelos de gestão utilizados pelas organizações, sendo por isso importante o estudo do desempenho da organização em contrapartida ao modelo de gestão de RH e como este é aplicado (GUEST, 2011). A figura 1 demonstra quais fatores internos e externos interferem no modelo de gestão das organizações forçando-as a se adaptarem.



FONTE: FISCHER (2002a, p. 13)
Adaptado pelo autor.

Observa-se que a relação de gestão de pessoas está intrinsecamente ligada a padrões sociais e mercadológicos, cuja influência determina alterações organizacionais, evidenciando uma estreita relação entre o modelo de gestão e variáveis econômicas e sociais (FRANÇA; NOGUEIRA, 2002). Nesta visão o modelo de gestão parte da premissa observada na literatura focando a importância da gestão de pessoas ou RH para continuidade ou sobrevivência das organizações, destacando seu papel e importância nas empresas. Para reforçar tal afirmação, Castro, Kilimnik e Sant'anna (2008) observam a modernidade das organizações como focada na preparação através de modelos estruturais, estratégias e políticas de gerenciamento de pessoal, tudo isso objetivando transformar empregados de tarefas, em profissionais especializados, marcando profundamente o cotidiano de gestão de pessoas e mudanças significativas no perfil dos gestores. Dentro desta ótica, Fischer (2002a) destaca a importância despendida pelas organizações ao perfil ideal de colaborador, comparando necessidades da empresa com as variáveis do mercado, assim relacionando a estratégia do negócio com o modelo de gestão que deverá servir tanto a fatores internos quanto externos, logo políticas de remuneração, contratação, treinamento, incentivos e outros, deverão estar alinhados com a estratégia organizacional, auxiliando a empresa a alcançar objetivos.

Algumas mudanças marcantes neste novo cenário de gestão foram citadas nos trabalhos de Mintzberg (2006), quando busca responder a seguinte pergunta: "Por que descentralizar a estrutura?", o autor ilustra sua resposta com um problema cotidiano nas organizações, relatando a dificuldade de um presidente de uma grande

corporação em conhecer todas as linhas de produtos, desta forma nos mostra como a descentralização surge não mais como um modismo ou estratégia simplesmente, mas sim, como uma necessidade para organizações que desejam eficiência. Descentralizar processos, entre eles a gestão, surge com a premissa de maior flexibilidade e eficácia nas decisões em detrimento as dificuldades impostas pelo paradigma mercadológico e social. Na atualidade uma gestão eficiente contribui para melhor aproveitamento da mão de obra, o que em tese elevaria a capacidade de adaptação e melhoria da estratégica organizacional (CHU; WOOD JR, 2008; FLEURY, 1991, CHU; LACOMBE, 2008, FLEURY; FLEURY, 2003). Uma gestão de pessoas eficiente pode colaborar para melhorar o desempenho do colaborador aumentando sua eficiência e facilitando as relações entre, pares, com gerentes de linha e no atendimento de objetivos organizacionais. Partindo da descentralização, com gestão próxima do colaborador reduzindo assimetria de informação, nesta visão o departamento de RH pode ser encarado como um empreendimento dentro de outro com metas e objetivos preestabelecidos e convergentes aos interesses organizacionais. Ele deve criar valor para a empresa, a partir de direitos resguardados dos trabalhadores e todos comprometidos com a organização, com gerentes de linha confiantes nas estratégias do negócio resultando em entrega de valor para **stakeholders** (ULRICH; YOUNGER; BROCKBANK, 2008).

2.2 DESCENTRALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

O processo de descentralização é entendido como uma divisão em partes de algo que antes fosse absoluto ou concentrado. Em uma organização por exemplo, o termo descentralizar pode ser entendido como dividir o poder ou ramificar a empresa

por unidades de negócio (AVILA; OLIVEIRA,1999). O interesse para tal decisão segundo Ferreira, Fortuna e Tachizawa (2001, p. 21) é buscar maior flexibilidade e assertividade nas decisões cotidianas e estratégicas do negócio, visando sempre se antever ao amanhã evitando “[...] tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização”. O ponto destacado para tal importância, está principalmente na concorrência entre organizações, em novas exigências do consumidor, demanda por qualidade, mudanças na renda, escassez de insumos, alterações tecnológicas e a escassez de determinadas habilidades na sociedade (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2001).

A descentralização surge num contexto cujo foco está no empreendedorismo e convergência entre interesses organizacionais e individuais dos colaboradores aos caminhos propostos pelo mercado (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2001). Entretanto descentralizar não é um processo novo e pode ser comprometido devido a pequenos conflitos de informação e interesses, pois segundo Avila e Oliveira (1999), descentralizar implica em uma conjunto de riscos e custos adicionais desde a tomada de decisão com visão limitada pelo gestor, focando apenas em seu departamento, bem como duplicidades de serviços, que poderiam ser executados centralizadamente para várias unidades, além de custos de coleta de dados, perda de controle a longo prazo, ênfase excessiva no curto prazo e conflitos entre as unidades descentralizadas. Descentralização nas organizações, também pode ser aplicada na concepção de Mintzberg (2006) como o processo de divisão do poder pelos diversos níveis organizacionais, como uma distribuição vertical de poder de decisão. Mintzberg (2006) toma por base a disseminação do poder pela organização a partir de dois modelos distintos, descentralização vertical, entendida como distribuição do poder para cargos abaixo de cargos de gestão estratégica, e

descentralização horizontal como disseminação de poder de decisão à gestão intermediária como a “não gerentes”. Dentro destes dois modelos destacam-se ainda outros tipos de descentralização como demonstrado no quadro 2 a seguir:

QUADRO 2: MODELOS DE DESCENTRALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	
Descentralização horizontal seletiva ou limitada	Entendida como a transferência do poder de gerentes para não gerentes como analistas e operadores.
Descentralização vertical paralela	Disseminando poder por unidades de negócio.
Descentralização vertical e horizontal seletiva	No modelo vertical ocorre com a delegação para vários níveis hierárquicos. No Horizontal seletiva delega autoridade para cargos de assessoria de decisões técnicas.
Descentralização vertical e horizontal	Delega autoridade de decisão á núcleos operacionais compostos por profissionais de tarefas padronizadas e coordenadas.

FONTE: MINTZBERG (2006, p. 116)
Adaptado pelo autor.

Segundo Mintzberg (2006) descentralização é um processo que auxilia a organização na tomada de decisão, pois possibilita poder de decisão aos gestores de linha atingindo mais assertividade nestas, pois nem sempre todas as informações necessárias para a decisão podem ser agrupadas em um centro. Esta visão também é compartilhada por Birdi et al. (2008), pois uma relação de eficiência na gestão estará atrelada ao processo de como a liderança será aplicada no dia-a-dia, trazendo para a liderança uma importância ímpar para o sucesso do planejamento junto às mudanças. Para Drucker (1974) estas mudanças podem surgir das necessidades de clientes ou proveniente do mercado, assim a necessidade assume papel de mãe da inovação conseguida através do conhecimento e habilidades organizacionais.

Outra vantagem também relacionada a descentralizar é proposta por Serra (1998), para ele o foco está na rapidez e qualidade das decisões, além de promover

capacitação e motivação aos decisores, uma vez que a centralização tende a não envolver gestores intermediários no processo decisório deixando-os à margem. Nesta perspectiva organizações ao descentralizarem, o fazem com a expectativa de ganho de agilidade devido à proximidade do gestor de linha a empregados e outros públicos organizacionais (AVILA; OLIVEIRA, 1999).

Dentro da mística de gerenciamento, Drucker (1974) enfatiza ainda a importância de a organização buscar o modelo mais adequado para gerenciar, controlando suas atividades, em especial aquelas que deve atingir excelência e seu baixo desempenho poderia ameaçar resultados do negócio, bastando para isso modelos de controle mensuráveis e não estáticos, mas direcionadores. Partindo desta concepção, as organizações tendem a utilizar modelos de gerenciamento mais assertivos buscando eficiência nos processos, culminando até mesmo em mudanças drásticas na estrutura de gerenciamento e controle, sendo este uma ferramenta e não uma doutrina (DRUCKER, 1974). Dentre os fatores que mais impõe mudanças nas organizações esta a dificuldade de reagir rapidamente ao mercado. Nesta ótica, Fischer (2002b, p. 148) descreve o processo de mudança ocorrido nas organizações até o início do século XX como “[...] manutenção do **Status quo** [...]”, um período que privilegiava o modelo estático evitando-se mudanças devido à geração de conflitos não gerenciáveis. Um modelo onde se temia inovação, pois atrelada a ela vinha a “[...] fragmentação da ordem vigente”, esta concepção de gerenciamento da estabilidade permeou até meados de 1960, onde os papéis designados ao gestor como “controlador, centralizador de informações, administrador de mudanças” eram aplicados como medida de manutenção da estabilidade organizacional (FISCHER, 2002b, p. 149). A partir da remodelagem mercadológica por volta de 1990, à vantagem competitiva de preço e tecnologia tornam-se mínima, as organizações

sentiram-se obrigadas a mudar padrões operacionais de estabilização para sobreviverem à mudança na competitividade setorial e do consumo, elevando as organizações ao patamar de mudança sistemática de adaptação (CAMMERON; QUINN, 2006, LEGGE, 1995).

Partindo de todas as teorias apresentadas até o momento, as mudanças surgem como resposta contingencial às necessidades organizacionais. Para Becker e Huselid (2006) a solução está na arquitetura de RH, pois a conexão desta a estratégica visará aspectos chaves na organização, desenvolvendo modelos que possibilitem maior proveito das capacidades, e aptidões individuais a partir do SHRM³ com ganhos provenientes da DRH que superarão seus custos operacionais.

2.3 DESCENTRALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE RH

O processo de descentralização das atividades dentro da organização parte de decisões estratégicas do negócio. Nesta perspectiva, a descentralização das atividades de RH também parte de um processo estratégico. Esta nova concepção segundo Fischer (2002b) surge no Brasil por volta de 1970 devido às profundas mudanças de cunho social e econômico nas organizações, quebrando o paradigma industrial de lema “estabilidade organizacional”. Com mudanças abrangentes e não apenas incrementais, mas em diversos setores internos, desbancando o processo “estabilidade” para uma visão de “instabilidade ou inquietude organizacional” como observamos no Quadro 3 a seguir.

QUADRO 3: Paradoxo entre “Estabilidade organizacional” & “Instabilidade organizacional”	
Processo de estabilidade organizacional	Processo de instabilidade organizacional "Caráter organizacional"

³ SHRM - Gerenciamento Estratégico de Recursos Humanos.

O papel mais importante do gestor é o controle e assegurar o padrão nos procedimentos na rotina.	A organização deve buscar a natureza de serviços /produtos pelo qual a organização foi criada.
O gestor deve centralizar informações, decisões e comando.	Rever os processos administrativos e gerenciais adotados para as rotinas e atividades diárias.
Quando em processo de mudança o gestor deverá restringir à área mínima necessária evitando contaminar outros grupos e funções.	Como a organização distribui espaços, atribuições e responsabilidades na estrutura.
Quando implementar projetos estes devem ser em prazo reduzido, mínimo de recursos e com foco em metas controladas.	Revisão dos critérios de integração, coordenação e diferenciação nas relações internas.
"[...] o tratamento da mudança organizacional como 'mal necessário' [...]", controle é mais importante.	Revisão dos canais de relação com o ambiente interno e externo, stakeholders ligados a ela.

FONTE: Fischer (2002b, p. 149-150)

Adaptado pelo autor.

Estas mudanças impactaram diretamente no perfil do gestor durante as últimas décadas. Segundo Eboli (2002, p. 188), focadas no “[...] novo ambiente empresarial caracterizado por profundas e freqüentes mudanças e pela necessidade de respostas cada vez mais ágeis para garantir a sobrevivência da organização”. Isso acabou exigindo do gestor a busca contínua pelo auto-desenvolvimento de habilidades, postura e não apenas conhecimento em nível tático como anteriormente.

Esta nova concepção da busca pela capacitação origina uma nova visão do trabalhador caracterizado segundo Mintzberg (2006, p.117) após as organizações assumirem o novo aspecto descentralizador, com foco no desempenho como um todo, figurando como solução para agilidade, flexibilidade e eficiência pela distribuição do poder de decisão a estruturas informais⁴ da organização. Esta relação de descentralização disseminando poder de gestão a setores e cargos da organização, também foi analisada nos trabalhos de Perry e Kulik (2008) que a

⁴ Entende-se disseminação de poder por estruturas informais na concepção de Mintzberg (2006) por delegar poder a pessoas internas à organização, mas fora da linha de comando formal.

descrevem como transferência da gestão das mãos do departamento específico de RH para o gerente de linha e levantando suas implicações para o gerenciamento. Esta transferência de GRH surge como uma tendência natural para as organizações devido a mudanças no perfil do trabalhador (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, CHU; WOOD Jr, 2008) contribuindo na adequação organizacional e na obtenção de desempenho e rentabilidade (CAMERON; QUINN, 2006, AVILA; OLIVEIRA, 1999) com melhor aproveitamento das capacidades dos colaboradores (EBOLI, 2002; SERRA, 1998).

Entretanto surgem questionamentos sobre a preparação destes gerentes para o novo papel. Sob esta ótica, Perry e Kulik, (2008) relatam na visão do próprio gerente a importância da capacitação para exercerem esta nova função, assim organizações precisam adaptar suas estruturas e neste ponto a descentralização como ferramenta pode auxiliar nesta adaptação (LEGGE, 1995).

Modelos tradicionais focados em centralização como discutidos anteriormente dificultam para gestores de linha e alta gerência, pois segundo Avila e Oliveira (1999) isto ocorre devido ao engessamento do processo decisório tanto tático como institucional das decisões. Neste ponto a adoção da descentralização pode contribuir, pois gerentes de linha por estarem próximos do processo tendem a tomar decisão mais dinâmica e com menos assimetria de informação (MINTZBERG, 2006), devendo ela ser parte da estratégia organizacional, acompanhando-se o novo modelo de perto para evitar disfunções nos processos (FLEURY, 1991). Dentro desta abordagem, descentralizar decisões de pessoal assume um papel estratégico, contribuindo para aumento da eficiência pela melhor gestão dos novos perfis de colaboradores reformulando os processos organizacionais para este novo perfil (ANDOLSEK; STEBE 2005). Diante desta perspectiva, Mintzberg (2006) propõe a

descentralização horizontal contribuindo para maior divisão das tarefas e conseqüentemente aumento de eficiência e produtividade, e a descentralização vertical, que separa o desempenho operacional do administrativo, tendo por objetivo disponibilizar tempo de planejamento à cúpula administrativa e poder decisivo aos menores escalões. Ambos os modelos auxiliam a organização no alcance de resultados e na disseminação de poder decisório pela organização.

Estudos anteriores realizados sob a ótica do gestor de linha sobre a descentralização do RH do departamento composto por profissionais da área, para o gestor de linha evidenciaram dificuldades para esse gestor devido à necessidade de especialização (PERRY; KULIK, 2008), divergindo assim das principais opiniões expressas até o momento.

Andolsek e Stebe (2005) que também avaliaram a descentralização evidenciaram também influências do porte da organização, da nacionalidade e ainda da estratégia organizacional, onde descentralizar pode assumir uma estratégia para o negócio. Os estudos de Alves e Galeão-Silva (2004), Chu e Wood Jr (2008), demonstram que o perfil da força de trabalho está mudando, para que as empresas acompanhem este desenvolvimento, sugerem um acompanhamento mais próximo do colaborador. Desta forma evitando assim o que foi constatado no trabalho de Coggburn (2005) denominado por ineficácia gerencial gerada pela centralização da decisão, acabando por acarretar problemas de não retenção de talentos e nem desenvolvimento de pessoas devido à distância da GRH. Assim uma gestão de RH próxima destes colaboradores pode facilitar no desempenho (EBOLI, 2002) assumindo potencialmente papel de estratégia para a organização. Nesta concepção, Perry e Kulik (2008) constataram na DRH aspectos positivos como decisões dinâmicas, mas a tendência desses gestores de posicionarem

preocupações com RH em segundo plano com relatos dos próprios gestores de linha sobre a necessidade de conhecimento especializado para a gestão suscitando maior apoio do setor de RH. Nos estudos de Ávila e Oliveira (1999), observou-se também aspectos positivos para a descentralização, entre eles o ganho no desempenho e atendimento dos objetivos estratégicos. Constata-se uma relação favorável entre a descentralização e a estratégia organizacional, pois possibilita a cúpula organizacional mais tempo para decisões estratégicas (SERRA, 1998). A percepção dos gestores de linha com visão simétrica das informações e agilidade nas decisões sustenta a necessidade de se encorajar os gerentes, aumentando sua motivação, participando mais na empresa, melhorando o desempenho individual e coletivo (MINTZBERG, 2006). Para Fleury (1991) a descentralização não deve ser aplicada apenas por modismo, deve ser administrada e considerada principalmente dentro do contexto cultural da organização, pois poderá desconsiderar a visão a nível organizacional despertando desmotivação nos gestores devido ao aumento de responsabilidade e sentimento de incapacidade.

3 METODOLOGIA

3.1 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Investigamos o fenômeno contemporâneo DRH em seu contexto de ocorrência, buscando analisar a percepção dos gestores de linha de uma empresa visto que o fenômeno DRH e seu contexto não estão claramente definidos na literatura pesquisada (YIN, 2001).

Com o estudo, buscamos responder a questão de pesquisa proposta, explorando em profundidade o processo de descentralizar a gestão das atividades de RH para a gerência de linha bem como suas implicações para o papel do gestor.

A escolha pelo modelo de estudo qualitativo originou-se da busca em capturar a essência deste fenômeno a partir da maior proximidade com o ambiente profissional cotidiano do gestor de linha quanto às mudanças em sua rotina.

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi aplicada entre os meses de setembro a novembro de 2012 através de entrevistas individuais com oito profissionais da empresa, dos cargos de supervisão, gestão e diretoria perfazendo 100% dos gestores desta organização. As entrevistas foram gravadas num total de 4 horas e 21 minutos de gravação. Este áudio foi transcrito na íntegra e analisado em texto buscando identificar e relacionar blocos conceituais e emergindo categorias nos discursos, pois o objetivo é desenvolver temas a partir dos dados coletados na amostra (CRESWELL, 2007). Foi optado por este método de investigação por ter por objetivo o conhecimento das opiniões, crenças, sentimentos, interesses e situações vivenciadas, dos ocupantes de cargo de gestor de linha.

As entrevistas foram baseadas em questões semi-estruturadas visando capturar os anseios dos gestores. Após a confecção do roteiro, aplicou-se um pré-teste na amostra para avaliar se as perguntas contemplavam aos objetivos pretendidos.

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar e interpretar os dados foi empregada a técnica “análise de contexto” proposto por Bardin (1977, p. 38), adotando a seqüência:

- 1º) Entrevista preliminar aos líderes e gestores buscando associar questionamentos preliminares quanto as mudanças com a transição para elaboração do questionário;
- 2º) Elaboração de questionário semi-estruturado baseado nas respostas e no referencial teórico servindo de tema para perguntas do questionário;
- 3º) Realização de agendamento de entrevistas com questionário semi-estruturado buscando identificar expressões simbólicas relacionadas ao cotidiano do gestor.
- 4º) Análise e codificação através do software “Excel”, planilha eletrônica, buscando relacionar palavras em torno de blocos conceituais e categorias de acordo com sua aparição nas respostas dos entrevistados dando origem ao quadro 4 a seguir.

QUADRO 4: ANÁLISE TEMÁTICA

Temas emergentes das entrevistas
1-Conhecimentos do Pré Candidato 2-Seleção deficitária do RH 3-Decisões em grupo 4-Colaborador mais participante 5-Reconhecimento da liderança 6-Preparação para a Descentralização das atividades de RH 7-Companheirismo no trabalho 8-Melhor organização da rotina de trabalho 9-Responsabilidade no trabalho 10-Autonomia do Líder 11-Proximidade entre gestão e diretoria 12-Critérios internos de seleção na área de produção 13-Trabalho estratégico da gestão de produção 14-Redução da rotatividade de pessoas na empresa 15-Melhor relacionamento profissional interpessoal na empresa 16-Melhora no clima organizacional da empresa 17-Respeito da empresa pelo gestor 18-Melhora no desempenho individual dos operadores 19-Busca de novos conhecimentos 20-Desenvolvimento profissional 21-Valorização do colaborador 22-Maior Motivação para o trabalho 23-Valorização da empresa na sociedade 24-Falta de Cultura industrial 25-Facilidade na resolução de problemas 26-Higiene no setor de trabalho

Fonte: elaborado pelo autor

Para Bardin (1977), a palavra não tem uma definição precisa em lingüística, mas poderá ser suscitada caso apareça repetidamente na amostra. Dessa forma a repetição deu subsídio para o surgimento de hipóteses e relações entre as respostas. A partir do surgimento de hipóteses, surgiram tendências ou parâmetros que subsidiem a interpretação destes dados em relação às reais mudanças observadas pelos gestores após a transição do modelo de gestão.

-5º) A “análise de contexto”, método aplicado para compreensão dos segmentos de mensagens, foi aplicado para compreensão e codificação de unidades de registro que serviram para compreensão da significação exata da unidade de registro.

Uma das opções segundo Bardin (1977) para análise qualitativa desta codificação é relacionar a presença de código ou palavras em cada comunicação individual, relacionando estes códigos com as respostas dos questionários.

-6º) Foi aplicada a “Categorização”, método de classificação dos elementos em conjuntos temáticos a partir da análise dos fragmentos codificados provenientes das respostas como mostra o quadro 5 a seguir.

A partir da grelha exposta no quadro 4, as categorias foram agrupadas em blocos conceituais por temas. Utilizou-se número mínimo de 15 considerações por categoria emergidas nos discursos das entrevistas para considerar sua relevância, o que deu origem a 3 blocos conceituais descritos no Quadro 5.

QUADRO 5: Blocos conceituais emergidos da análise temática dos discursos.

<u>Blocos conceituais</u>	<u>Subtemas</u>
Mudanças comportamentais e de organização do trabalho:	Responsabilidade no trabalho.
	Melhor relacionamento Profissional e Interpessoal.
	Colaborador mais participante.
	Melhor organização da rotina de trabalho.
	Melhora no clima organizacional.

Mudanças no processo de gestão de pessoas:	Conhecimento do pré-candidato.
Valorização e desenvolvimento profissional:	Reconhecimento da liderança.
	Autonomia do líder.
	Melhora no desempenho individual dos operadores.
	Valorização do colaborador.
	Respeito da empresa pelo gestor.
	Desenvolvimento profissional.

Fonte: Elaborado pelo autor

No intuito de preservar a identidade dos gestores entrevistados, usamos códigos identificadores como E1 (Entrevistado 1), E2 (Entrevistado 2) e assim por diante, no intuito de apenas coletar considerações a respeito dos efeitos percebidos com a descentralização das atividades de RH no cotidiano profissional do gestor.

-7º) Relatório com as considerações finais do trabalho. Foi elaborado com base nas categorias emergentes da pesquisa um relatório com os fatos levantados e com base no referencial teórico do trabalho, relacionando aspectos percebidos pelos gestores com o processo de transição da DRH para o gestor de linha.

3.4 CARACTERIZANDO O OBJETO DE ESTUDO

A pesquisa foi aplicada em uma empresa de curtimento de pele animal localizada no Estado do Espírito Santo, Brasil, classificada quanto ao seu porte como média empresa (SEBRAE⁵). A organização preencheu requisitos para a pesquisa, como passagem por sistema de descentralização da GRH por profissionais de RH para gestores de linha recentemente no início do ano de 2011, abertura à pesquisa e disponibilidade de informações sobre colaboradores e gestores. Disponibilizaram ainda informações das etapas da DRH na empresa como criação dos cargos de gestor de linha, delegação de autoridade operacional, delegação da GRH e a necessidade de implementar capacitação desses gestores.

⁵ SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Estes requisitos permitiram a observação das mudanças no sistema de gerenciamento levantando a percepção quanto às ocorrências e impactos sobre a rotina de trabalho do gestor de linha em especial às mudanças nas relações entre gestor e subordinado. Esta organização tem atualmente em seu quadro efetivo um total de 101 funcionários distribuídos em 4 setores distintos. Área administrativa com 7 profissionais, área de segurança com 4 profissionais, área de tratamento de afluentes e efluentes com 8, área de produção com 82 profissionais.

O setor de produção está distribuído em seis processos, sendo o setor de pré-descarne sendo etapa inicial do processo industrial onde são retirados resíduos como carne e gordura. Segunda etapa é a plataforma de fulão, onde as peles são processadas retirando pêlos por reagentes químicos. A terceira etapa é no setor de re-descarne onde a pele é refilada em espessura padronizada para a indústria, etapa quatro setor de divisora, onde são retirados pedaços (aparas), em seguida as peles são encaminhadas para etapa cinco, plataforma de caleiro ocorrendo seu curtimento em sais de cromo e outros produtos tornando-as anti-germes e mais elásticas. Daí seguem para a última etapa denominada enxugadeira onde são prensadas, classificada e embalada em **pallet** para expedição.

Esta organização atua no segmento de curtimento de peles bovinas nesta região desde o ano de 2006, adquirida por dois sócios sendo um diretor administrativo e o outro de produção. O perfil dos entrevistados está descrito na tabela 1 a seguir possibilitando a análise dos perfis por cargo e tarefa dentre outras:

TABELA 1 - Descrição do perfil dos entrevistados

	Nº de entrevistados
ENTREVISTADOS POR FAIXA ETÁRIA	
Entre 20-30 anos.	01
Entre 31-40 anos.	04
Entre 41-50 anos.	02
Entre 51-60 anos.	01

ENTREVISTADOS COM FILHOS	07
ENTREVISTADOS POR TEMPO DE SERVIÇO NESTA EMPRESA	
Entre 1 - 2 anos na empresa.	01
Entre 3 - 4 anos na empresa.	02
Entre 5 - 6 anos na empresa.	01
Mais de 6 anos na empresa.	01
ENTREVISTADOS POR NÍVEL DE INSTRUÇÃO.	
Nível de Instrução Fundamental Incompleto.	03
Nível de Instrução Fundamental Completo.	03
Nível de Instrução curso Superior Completo.	02
ENTREVISTADOS POR CARGO ANTERIOR NESTA EMPRESA	
Cargo anterior de Operador pleno.	04
Cargo anterior de Auxiliar de Produção nesta empresa.	03
Outros cargos anteriormente nesta empresa.	01

Fonte: Elaborado pelo autor

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As percepções capturadas e analisadas descrevem a DRH nesta organização com grande abrangência institucional. As respostas obtidas demonstraram que o processo foi percebido como eficaz para a gestão de pessoas bem como impactante na rotina dos gestores de linha. Os ganhos obtidos tanto para organização quanto para gestores superaram os problemas enfrentados quanto à mudança do processo de gerenciamento centralizado para a descentralização. No estágio inicial houve a criação de novos cargos de comando operacional de linha. No segundo momento Um processo de DRH onde decisões de pessoal são transmitidas diretamente a gestão de linha sem preparo inicial para este gestor, que diante desta nova incumbência viu-se ora abarrotado tanto de decisões operacionais quanto por tarefas de gestão de RH, tendo nesta última dificuldade devido sua incompetência. Em um segundo momento a observação organizacional sobre esta carência buscando saná-la através de um processo de capacitação técnica para gerenciamento de pessoas suprimindo a necessidade básica de gestão de pessoas.

Estas mudanças com a DRH surgiram como levantado pelos entrevistados a partir de decisões de cunho técnico quanto à mudança necessária a ser incrementada na estrutura organizacional, quebrando desde paradigmas sociais até produtivos adaptando-se as revoluções do segmento e do mercado.

4.1 MUDANÇAS COMPORTAMENTAIS E NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

As mudanças observadas nas relações interpessoais dentro das organizações brasileiras ao longo do tempo tiveram suas raízes pautadas nas transformações econômicas (TEIXEIRA et. al. 2008, FLEURY, 1991, CASTRO; KILIMNIK; SANT'ANNA, 2008). Na busca pela máxima eficiência, a gestão de pessoas assumiu um papel de destaque, com mudanças na arquitetura de gestão de RH (BECKER; HUSELID, 2006). Nessa busca pela eficiência a baixo custo, as organizações modernizaram-se e investiram em tecnologias e modelos gerenciais. Nada diferente das demais organizações e tendências internacionais, esta empresa, objeto do estudo, buscando melhorar o seu desempenho, optou por adotar um novo modelo de gestão das atividades de RH, também como forma de promover seu desenvolvimento institucional e suprimir algumas falhas. Adotou para isso um processo caracterizado por Mintzberg (2006) de descentralização vertical e horizontal seletiva, delegando poder a vários níveis hierárquicos, como para cargos de gerência, assessoria técnica e outros. A adoção da DRH nesta empresa a princípio, ocorreu de forma gradativa, em etapas, tendo suas raízes iniciadas em 2011 com a decisão de criação dos cargos de gestão de linha, que até então era centralizada pelo gestor geral de produção, subordinado ao diretor de produção. As mudanças ocorreram como um modelo de mudança incremental devido à forma

como que estas adaptações foram ocorrendo, de forma progressiva e sem rupturas radicais, o que proporcionou melhoria nas relações interpessoais da organização, na produtividade entre equipes, na responsabilidade e no clima organizacional. Segundo a análise, as mudanças ocorreram de forma gradativa no setor de produção, indo da criação dos cargos de gestor de linha, descentralização das responsabilidades tanto operacionais quanto de pessoal a estes cargos até o surgimento da necessidade de capacitação a estes gestores para este novo padrão de tarefas. Esta incrementação ocorreu motivada por sucessivos fatos experimentados, com impacto negativo como alta taxa de **Turnover**⁶, absenteísmo⁷, conflitos internos, processo de admissão e demissão com falhas, insubordinação, entre outros problemas como relata o entrevistado E1 a seguir. Assim ao descentralizar se possibilitou poder de decisão sobre RH aos gestores de linha que até então eram limitados à parte operacional e todas as decisões de pessoal concentradas pelo setor de RH responsável pelos processos de admissão, demissão, avaliação de desempenho, treinamentos e gestão de carreira.

[...] antes era muito bagunçado, o trabalhador não tinha muita responsabilidade, se houvesse um defeito no produto ele não estava nem aí, com a responsabilidade assumida por cada trabalhador melhorou a jornada [...] O momento que passamos antes era muito trabalho, frustração e pouco tempo para organizar, muita cobrança, a descentralização foi boa, a cada dia que passa temos idéias novas, antes todo o nosso tempo era ocupado dentro da empresa não tínhamos tempo para nada, e estávamos acostumados a rotina de correria, hoje temos mais tempo para sentar e conversar com os próprios subordinados sobre situações passadas [...] [...] pois podemos tomar os erros do passado como meta e não errar mais. (E1)

Observa-se que o processo de DRH adotado nesta empresa emergiu das decisões organizacionais como uma resposta contingencial às dificuldades. A

⁶ **Turnover** é compreendido como índice percentual que mede volume de admissões e demissão na organização.

⁷ **Absenteísmo** - índice percentual que mede afastamento e faltas justificadas ou não ao trabalho na organização.

percepção dos entrevistados mostra mudanças na gestão tendo em vista o rompimento com modelos tradicionais para uma gestão focada nas reais necessidades do negócio, deixando de lado o ***status quo*** (FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2001, HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Os entrevistados perceberam que a DRH influenciou também nas relações diárias entre colaboradores, “[...] a principal mudança foi na questão de assumir mais as próprias responsabilidades que são designadas para eles, pois quando se passa a tarefa ele cumpre a tarefa, não se tendo aquela necessidade de ficar em cima supervisionando [...]” (E2).

Esta relação de proximidade e companheirismo entre gestor e demais setores sofreu mudanças após a DRH, em especial como destaca E1, que não existia o diálogo no setor anterior a DRH. Na literatura proposta por Fleury (1991) destaca-se que a partir de melhorias nas relações, a organização tende a alcançar melhores resultados, assim o RH incorporou à responsabilidade de adequar a empresa para metas e objetivos (ULRICH, 2007). Este fato pode ser observado nas respostas, como do entrevistado E4, “É uma relação normal. Ficou melhor, eu sei o que tenho que fazer e a empresa sabe o que ela tem que fazer, se encaixou está me entendendo? Não temos dificuldade nenhuma”. Entrevistado E5 “[...] podemos citar a coisa mais visível que houve e que não havia que foi a hierarquia, como se da anarquia nós passamos para a hierarquia. As relações interpessoais elas melhoraram, existe ordem”.

Como pode ser visto a DRH refletiram em diversos setores, estas mudanças ocasionaram melhoras significativas nas relações interpessoais e no clima culminando com melhoria significativa nos processos de gestão e produção da

empresa, além de refletir ainda na hierarquia. Este contexto de mudanças, focando gestão de interesses do colaborador, emerge nas entrevistas como citado na literatura, mostrando que o desempenho profissional surge da relação ambiental de companheirismo, responsabilidade, que fazem parte de uma gestão deste universo colaborativo dentro das organizações (FLEURY, 2000, ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Esta relação possibilita um ambiente propício ao desempenho profissional impactando nas estratégias por atender interesses organizacionais e gerar valor para o negócio da empresa (ULRICH, 2007).

Outro aspecto positivo percebido pelos entrevistados tange aos resultados dos trabalhos de Birdi et al (2008), que relacionam o trabalho em equipe como estimulante para pessoas nas organizações, esta premissa é vista como um fator determinante para o desempenho como suscitado pelos entrevistados E1, E2 e E4, onde a mudança no perfil de responsabilidade e comprometimento ocasionou uma relação diferente entre colaboradores e empresa, o que segundo o entrevistado E5 possibilitou melhora nas relações interpessoais e por conseguinte poderá possibilitar ganhos de desempenho na organização.

4.1.1 Responsabilidade no Trabalho

Quanto a mudanças no perfil da força de trabalho após a DRH, as principais percepções dos entrevistados estão relacionadas ao comprometimento e motivação dos colaboradores com tarefas diárias e maior participação nas decisões cotidianas, impactando em melhor relacionamento entre gestor e equipe, com redução da necessidade de cobrança e supervisão direta. Este impacto foi atribuído principalmente segundo os entrevistados devido às decisões de RH estarem nas mãos do gestor direto e sua proximidade com colaboradores, isso propiciou um

ambiente de maior parceria e responsabilidade. Esta afirmação pode ser constatada na resposta do entrevistado E1 a seguir.

[...] no dia-dia passamos por tantas coisas, o próprio colaborador foi aprendendo, ele passou a ganhar autoconfiança procurou crescer na empresa, passou a procurar participar mais, conhecer novas tarefas, operar máquinas, mudaram de comportamento, eles reconhecem na empresa como parceira terminando suas tarefas diárias até se oferecem para mais atividades. (E1)

Segundo Vlachos (2008) a relação entre práticas de gestão e desempenho nas organizações é positiva, pois esta surge no cotidiano das relações organizacionais. A cada dia gestores e colaboradores são estimulados a tomarem decisões, exigindo entendimento de variáveis como comportamento e habilidades dos pares promovendo ganhos de desempenho. Esta relação de parceria é compartilhada também por outros autores de que a valorização do colaborador também exerce influência em seu desempenho, aplicando sobre ele o papel de participação na estratégia da organização e não mais mero executor de tarefas, adaptando também seu perfil de mão-de-obra como forma de otimizar o desempenho coletivo (CHU; WOOD Jr, 2008, FISCHER, 2002a).

Esta mudança quanto à responsabilidade no cotidiano da empresa refletiu também em autoconfiança e participação entre os trabalhadores a partir do modelo de gerência que estimulou a produtividade do colaborador, pela adaptação da estrutura organizacional (GUEST, 2011, FLEURY, 1991, FISCHER, 2002a).

Com base na percepção dos entrevistados a adaptação da força de trabalho repercutiu com valorização individual e maior pressão por parte dos pares no que tange a responsabilidade individual com as tarefas. Essa premissa pode ser

constatada na resposta do entrevistado E3 “[...] às vezes o companheiro sente que o outro está mais devagar, [...] o outro fala na hora com ele [...] não tem funcionário preguiçoso, porque se ele sair for ao banheiro e demorar, os próprios companheiros já chamam sua atenção”. Entrevistado E7 “Mudou o comportamento dos operadores que estão mais responsáveis agora [...] hoje há mais organização em meu setor, por exemplo, sobre as plataformas mais limpas, os colaboradores de meu setor estão lavando todo dia”. Os argumentos levantados demonstram uma relação tanto de mudança comportamental quanto na supervisão que agora passou a ser exercida também pelos pares, levando a pensar sobre conseqüências futuras para as relações interpessoais na organização. Entretanto em um primeiro momento essa distribuição da supervisão informal pode colaborar para a rotina do gestor de linha que ainda habitua-se as tarefas efetivamente recentes recebidas.

Impactos foram observados também no perfil do gestor de linha, pois com a mudança dos operadores, ocasionou também mudanças no estilo de gestão, que associado à maior valorização por parte da empresa e mais atenção ao gerente de linha este se mostrou mais motivado e satisfeito. Para Castro, Kilimnik e Sant’anna (2008) mudanças no modelo de gestão convergem para uma adaptação da atuação do gestor ressaltando sua importância para o bom desempenho da organização, E8 “Hoje vejo o líder E8 como uma pessoa de mais responsabilidade, hoje eu posso decidir mais do que antes com certeza, mais autônomo. Quando tem que definir alguma coisa, vou até o gerente de produção para decidirmos juntos, todas as decisões são em equipe”!

Antes era bem diferente de agora, pois era só chegar, cumprir as determinações do gerente geral de produção, eu não precisava de me preocupar com a produção, não precisava me preocupar com os acontecimentos do dia, se máquinas quebravam, a preocupação não era minha era do gerente geral de produção, quando vencia meu horário às vezes eu ia embora, hoje é diferente, como no final de semana passado a

nossa máquina estava quebrada e ficamos durante 5 dias parados, quando chegou a peça fiquei aqui além do meu turno [...]. Sinto-me mais responsável e fico satisfeito, pois eu também sou bem visto, tenho reconhecimento da empresa [...] [...] a gente ia começar a trabalhar, o gerente geral e o Diretor geral não estavam na empresa, o pessoal deitava e rolava. Começavam a trabalhar com meia hora de atraso [...]. [...] hoje cheguei, tem couro, ligo a máquina e tudo funciona como se eles estivessem aqui, tudo funciona normal [...] (E3)

Observa-se nas respostas uma mudança de postura até no perfil de liderança do gestor e da direção, com mudanças na rotina quanto à responsabilidade como relata o entrevistado E4, “Minha relação com meus superiores melhorou! [...] eu já chego para conversar com eles e eles já conversam comigo assim eu tenho a responsabilidade do meu setor e assim me sinto melhor”. A percepção de maior responsabilidade repercutiu em jornadas de trabalho mais concentradas e objetivas para a diretoria, com menos desgaste e compartilhamento de responsabilidades, entretanto no relato do entrevistado E3 quando fala de ter ficado além de seu turno remete também a pensar no desgaste ocasionado e seu reflexo na satisfação deste gestor.

Menos estresse, por que dividimos a responsabilidade com os líderes, pois nós acabamos com a figura do patrão aqui dentro, e existe hierarquia, mas não existe o medo, acho que existe respeito, [...] [...] Mudou, as pessoas estão mais conscientes e mais engajados nos nossos objetivos, e isso foi o que mudou, antigamente o trabalhador chegava aqui para trabalhar o couro, mesmo que fosse um operador de máquina ele não estava preocupado se estava fazendo 100 couros por hora, 200, 50, ele vinha aqui para fazer parte do caos, hoje ele está preocupado com a produtividade, em não trabalhar e a empresa se estender para horários de pico de energia, ele está preocupado com a questão ambiental que o curtume não cause problemas para a comunidade, isso é uma coisa que tu vê se discutir entre os líderes, esta empresa há X anos atrás era uma orquestra de um músico só. (E5)

A partir das percepções coletadas nas entrevistas, pode se observar uma grande mudança após a DRH na responsabilidade de todos. Os impactos percebidos foram quanto à melhoria nas relações interpessoais, equipes mais comprometidas com desempenho, distribuição de tarefas e redução de estresse na

rotina diária. Este impacto é suscitado por Mintzberg (2006) que para ele DRH surge como uma opção para auxiliar a diretoria por considerar impraticável a centralização de todas as decisões. Esta divisão acontece pela busca de flexibilidade e assertividade, desenvolvendo o empreendedorismo e convergindo interesses individuais ao coletivo organizacional (AVILA; OLIVEIRA, 1999, FERREIRA; FORTUNA; TACHIZAWA, 2001). Os entrevistados perceberam a DRH como aumento da responsabilidade e da participação do todo numa rede interorganizacional de competências, propiciando assim competitividade para a organização (FLEURY; FLEURY, 2003).

4.1.2 Melhor Relacionamento Profissional e Interpessoal

Quanto a mudanças ligadas ao relacionamento profissional e interpessoal após a DRH, foram destacadas pelos entrevistados percepções favoráveis devido a um fato comum a todos os blocos conceituais, a questão da proximidade conseguida entre os cargos, que possibilitou uma nova linha de diálogo que até então sofria interferências devido às atividades de RH serem gerenciadas de fora da produção, o que criava muito ruído na comunicação e dificultava a tomada de decisão e implementações. Esta questão foi explanada em profundidade pelos diálogos dos entrevistados E4 e E5 a seguir.

Muitas vezes acontecia em meu setor muita discussão e quase saíam de boca um com o outro. Hoje em dia após a descentralização trabalha todo mundo mudo. Quando vejo que vai acontecer alguma coisa eu chamo atenção, digo parou, morreu converso sobre o que está acontecendo e vamos resolver isso agora, [...] digo você está certo e você está errado, não precisamos falar mais nada, cada um faz sua parte[...] (E4)

Mudou bastante, principalmente se criou um censo visível de responsabilidade, nós temos que fazer isso, então terminou os grupinhos, terminou a conversa fiada, a perda de tempo, a equipe é gerenciada pelo líder e o líder transmite os objetivos aos seus comandados e os objetivos devem ser cumpridos, então o número que eu conhecia [...] fazia parte

apenas do meu universo, que era X couros/hora, X couros/dia, agora um número que não habita só minha mente ele habita todos os líderes, conseqüentemente habita a cabeça dos operadores, eles sabem que se o trilho que estiver carregando os fulões não estiver completo, aquilo está sendo observado e é uma falha da equipe dele, isso é uma consciência que não tinha, o cara vinha aqui, se ele puxasse 10 couros estava bom, puxasse um estava bom, se puxasse nenhum ele enrolava, hoje não, hoje a gente sabe exatamente o que está andando, o que não está andando, e por que não está andando, o que está acontecendo, a equipe se autopolícia. (E5)

Observa-se facilidade devido à proximidade do gestor ao contexto do conflito, apesar muitas vezes do esboço autoritário como explanado por E4, entretanto, dado às condições ambientais com ferramentas perfuro cortantes, esta abordagem poderá suprimir e dirimir conflitos, mas poderá também ter reflexo idêntico na inovação. Esta visão de mudança contraria os modelos tradicionais de medo da inovação e gestão centralizadora (FISCHER, 2002b), mas estas mudanças ocorridas necessitam de acompanhamento e não apenas implementação sem suporte aos líderes para evitar outros problemas como falta de participação e estresse. Para Perry e Kulik (2008) este apoio entre a organização e gestores de linha emergiu como uma preparação destes para novas tarefas compensando o despreparo diante da complexidade das novas responsabilidades tendo assim acompanhamento como descrito por E4.

Tive acompanhamento do diretor de produção, depois que ele percebeu que a gente pegou o jeito ele já foi reduzindo, nós tivemos aulas na consultoria sobre jeito de chegar na pessoa, de conversar com a pessoa, sempre ter educação, nunca maltratar os outros, assim como querer falar mais alto, sempre falar no mesmo tom, aprendi muito! Faltas ao trabalho? Elas acabaram! É muito simples, eu preciso simplesmente de seus serviços, agora a partir do momento que você não puder ceder seu serviço eu vou ter que demitir você, pois aonde trabalham 9 se for fazer em 8 vai sobrecarregar os outros. (E4)

Estas declarações feitas pelo entrevistado E4 demonstram mudanças significativas nas relações cotidianas tendo reflexo também na adaptação da organização ao mercado (CAMMERON; QUINN, 2006). Assim as respostas dos entrevistados sugerem um conceito proposto por Fleury e Fleury (2003, p. 130) sobre o contexto

das organizações, buscando competitividade, “[...] a participação de uma empresa em uma rede interorganizacional requer mudanças significativas no modo pelo qual a empresa toma decisões e opera”. Assim as mudanças no modelo partiram de um projeto inicialmente estruturado permeando o desempenho coletivo a partir do aprendizado e responsabilidade do grupo.

Durante as entrevistas, percebeu-se também uma relação de reconhecimento, segurança e mais tolerância, tanto na relação entre operacional e gestor quanto entre operacional com a alta direção devido ao livre acesso quando necessário de operadores a sala da direção de produção. E4 “[...] temos uma boa linha de comunicação [...] [...] eles concordam com o que falo, eles estão enxergando que estou fazendo o melhor que possa ser feito naquele momento”.

[...] a cada dia que passa vejo que a equipe se preocupa mais em manter o ritmo e cumprir as tarefas por eles mesmos. Então automaticamente à medida que tu vai tendo a confiança no trabalho que tu mesmo implantou, vai ficando mais seguro, o trabalho vai se tornando mais fácil e a relação fica melhor [...]. (E5)

A maior tolerância trazida pela DRH impactou ainda com outros benefícios para as relações como mostra a resposta do entrevistado E6.

[...] acho também que os meus liderados ficaram melhores em lidar comigo, por que muitas vezes sou uma pessoa que brinca com todo mundo, mas o que tenho que falar falo, brincadeira é brincadeira, falar sério é falar sério. Com relação ao relacionamento pessoal e profissional, hoje eles têm mais respeito por mim como profissional, a disciplina mudou. Foi bom, pois praticamente todas as equipes estão trabalhando melhor [...]. [...] hoje tenho um relacionamento melhor, o trabalhador sente que não depende só do gerente geral, hoje em dia muitas coisas o líder dele pode ajudar, o colaborador vem mais ao líder, me sinto mais feliz de trabalhar agora. (E6)

Foram destacados ainda pelos líderes relações de proximidade não só com sua equipe de trabalho, mas também com outras equipes após a DRH. Entrevistado E1: " É o líder de um setor fazendo com o outro, eles não passam isso de um líder

para o próprio colaborador do outro grupo, [...] “Problemas sempre tivemos, após a descentralização reduziu bastante”!

As relações de trabalho são diferentes com os demais setores também, ficou mais fácil! O clima hoje após a DRH ficou melhor para mim, ficou mais amistoso [...] [...] para eles ficou mais fácil, quanto à relação de amizade, um pouco diferente, mas esta mudança na relação para mim foi melhor! (E7)

Foi observada percepção positiva após a DRH também nas relações interpessoais e profissionais.

Eles eram mais brincalhões, tinham uma jogação de aparas e carnaça uns nos outros, isso atrapalhava, pois muitas vezes gerava discussão e conflitos, o que me obrigava a parar o trabalho para resolver [...]. Melhorou! Como exemplo pode citar a desorganização que existia, hoje já chego falo e eles já ouvem, já estão cientes. Quando preciso faltar por alguma coisa eu já deixo um responsável e eles assumem as atividades. (E8)

Segundo relatos dos entrevistados percebeu-se a DRH pela redução de conflitos gerados a partir de brincadeiras prejudiciais durante a jornada de trabalho, visto se tratar de ambiente insalubre com presença de conservantes, sal e peles, além da presença de ferramentas. Houve também sentimento de pertencer ao grupo, conversão dos objetivos a um só objetivo, isso levou a maior participação tanto nas decisões diárias quanto na responsabilidade pela execução das tarefas, reduzindo o desgaste durante a jornada de trabalho. Estas percepções seguem a linha proposta por Becker e Huselid (2006) de SHRM (gerenciamento estratégico de RH), tomando-se como imprescindível o melhor aproveitamento das habilidades e capacidades individuais para alcançar melhor desempenho.

4.1.3 Colaborador Mais Participante

O colaborador como fonte de desenvolvimento para as organizações tem seu desempenho profissional atrelado a questões tanto pessoais quanto organizacionais.

Assim organizações buscam possibilitar um conjunto de fatores ambientais para que o colaborador possa desempenhar suas tarefas com o mínimo de dificuldade possível, melhorando seu desempenho e sua produtividade. Esta premissa dependerá principalmente do modelo de gestão adotado pela organização. O modelo de DRH aplicado nesta organização implicou ao gestor a responsabilidade pela motivação dos colaboradores, isso se deu com maior facilidade pelo fato deste gestor entender melhor as peculiaridades dos liderados, e assim direcionando seu potencial para o desempenho diário. O detalhe neste processo está na postura de articulação adotada por este gestor em relacionar habilidades individuais junto aos objetivos individuais para se alcançar o objetivo organizacional (CASADO, 2002).

Dentro desta perspectiva a DRH nesta empresa retornou maior participação dos colaboradores nas decisões da empresa, inclusive a questão de equipes auto-gerenciáveis que já sabem de suas atividades e responsabilidades.

Sim eles estão mais participantes, o desempenho aumentou e muito, como exemplo eles participam mais em minhas decisões diárias, sempre perguntam, sempre estão mais ligados, pois quando estou falando com um o outro presta atenção, pois pode estar servindo para ele também no futuro,...] Na aparação de resíduos no meu setor antigamente entre o carregamento de um fulão e outro que dura aproximadamente 1 hora e quarenta minutos eles paravam 2 ou 3 vezes para beber água e ir ao banheiro, hoje em dia após a descentralização não acontece mais, eu quero dizer eles estão assim mais ligados no serviço, mais concentrados, pois eles pensam vamos dar uma paradinha mais depois que terminar, um de olho no outro, pois eles pensam se parar vai atrasar, [...] (E4)

Hoje eles são mais participantes, meus liderados no meu setor sempre com o que eu me preocupo eles se preocupam também, sempre estão comigo, o desempenho deles também aumentou, como por exemplo, antigamente ficava muito couro acumulado atrás da máquina, pois entrava um novo na equipe começava a trabalhar mais devagar e começava a acumular, hoje não, hoje chego para ele e explico que a máquina não pode parar, posso chegar a qualquer hora e falar com eles que eles trabalham e hoje não amontoa couro atrás da máquina mais. O desempenho aumentou! (E6)

A partir das respostas, observa-se grande relação de companheirismo e cumplicidade entre colaboradores. Com a relação de gestão de RH das equipes pelo gestor de linha, os colaboradores optam por melhorar seu desempenho devido ao comprometimento com sua equipe levando ao questionamento intragrupo de atitudes tidas como contrárias ao objetivo do grupo como explanado por E4 e E6.

São mais participantes, um exemplo, eles se sentem motivados quando, estamos com a produção atrasada, eles se sentem na obrigação de estarem colaborando para finalizarmos, eles sentem preocupação também, pois eles me vêm preocupado aí eles também sentem isso e querem suar a camisa também!. (E3)

Uma relação possível pode estar no interesse do reconhecimento e indicação de seu líder para promoção ou até mesmo para ser bem visto na empresa como é relatado pelo entrevistado E3 no tópico “responsabilidade no trabalho” surgindo como uma forma de aceitação pelo grupo. De modo geral a maior participação do colaborador trouxe vários benefícios para o cotidiano organizacional, em especial a questão do melhor desempenho dos colaboradores após se tornarem mais participantes no dia-dia. A participação mais intensa convergiu para melhor desempenho durante sua rotina diária e uma consciência de trabalho mútuo que até então não existia na empresa inclusive a cobrança dos colaboradores ao papel de seu gestor de linha, o que torna o comprometimento em cadeia. Entrevistado E3 “Eles cobram mais de mim. Como exemplo, eles me questionam se vai passar muito do horário, vamos supor se nossa rotina vai entrar à noite, principalmente a turma do re-descarne [...]”.

Um funcionário desde quando ele entra na empresa busca colaborar, e está ali para trabalhar, e isso graças a deus vem mudando, hoje a gente não tem mais este tipo de problema, os outros mesmos que antes pensavam desta

maneira hoje eles já analisam por que o outro não pode fazer, eles não fazem isso como crítica e cobrança, eles fazem tipo uma observação por eles mesmos [...]. (E1)

Quanto ao tópico “Colaborador mais participante”, ocorreu grandes mudanças no perfil do colaborador. Os entrevistados relataram mudanças no ritmo de trabalho e também na maneira de pensar e agir dos colaboradores impactando em mudanças drásticas na rotina profissional. Esta mudança pode estar relacionada ao melhor gerenciamento do perfil cultural dos colaboradores não dependendo simplesmente da força da lei para sua valorização (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004) uma vez que a presença constante do gestor de linha gerenciando questões de RH poderá impulsionar a busca pelo diferencial profissional na equipe e pretensão à promoções, isso proporciona ganhos para a organização e oportunidade para estes colaboradores de seu pleno desenvolvimento (FLEURY, 2000, p.20).

4.1.4 Melhor Organização da Rotina de Trabalho

As respostas mostraram mudanças na rotina de trabalho que sofria com vários problemas antes da DRH. Na rotina diária aconteciam fatos de indisciplina por despreparo da gestão sobrecarregando gestão e direção com decisões cotidianas, com a DRH esta responsabilidade bem como a pressão foi dividida com os gestores de linha. Tal fato é comentado pelo entrevistado E3 “No começo senti dificuldades, foi quanto a muita pressão, preocupação e depois fui acostumando com a idéia de que eu tinha que fazer as coisas andarem, organizar, [...]”.

Após a descentralização, a resolução das dificuldades diárias, o desempenho das tarefas melhorou, porque as decisões muitas vezes vinham para você sem saber da real situação [...] [...] e então você consegue fazer o serviço com mais assertividade e agilidade também. (E2)

Pode ser observado um direcionamento dos esforços internos em resposta as questões externas, ou seja, ajuste organizacional às causas (GUEST, 2011). Nas respostas percebem-se dificuldades no início do processo, relativo à falta de cultura organizacional e industrial como mostrado a seguir pelo entrevistado E3.

[...] Outra dificuldade que surgiu foi segurar o pessoal depois do horário, esse foi difícil, hoje é mais fácil mais no começo diziam, deu minha hora vou embora, não somos obrigados a fazer hora extra, hoje não, todo mundo tem a preocupação do que tem que ser feito a produção nossa é responsabilidade nossa, [...] Quando nossas tarefas acabam a gente ajuda outros setores dentro do nosso horário de trabalho. [...] todos se esforçam mais, e às vezes eles precisam de alguma coisa e vêm até mim, libero o cara para sair e ele repõe essa hora depois, anoto e depois ele repõe, pois sempre precisamos, é tipo assim ele vê que é ajudado e quando chego até ele e digo preciso que você fique até mais tarde, hoje é na hora. Eles se sentem mais valorizados por mim porque antes se o cara precisasse faltar por pouco tempo ele faltava todo o dia, hoje não, vamos supor, ele diz para mim que precisa marcar ficha no médico amanhã, ele foi as 05:30 da manhã para lá, oito e meia já havia marcado a ficha veio para cá trabalhou pois nós precisávamos dele aqui, a produção estava atrasada, ele veio pagou as horas no período da tarde em outro turno e ficou tudo bem. É este tipo de coisa que às vezes se fosse como antigamente ele iria faltar à parte da manhã toda e às vezes até o dia todo e às vezes trazia testado. (E3)

Estas mudanças na rotina como demonstrado na resposta anterior reduziram o absenteísmo na empresa, agora estas questões são gerenciadas por um gestor de linha que está envolvido no contexto dos fatos.

As mudanças na rotina tiveram ainda reflexo no comprometimento dos colaboradores, pois agora a responsabilidade assumiu um patamar não apenas da gestão e da cúpula organizacional, mas sim entre os próprios colaboradores.

Chego de manhã, tenho que fazer o tal do DDS⁸, e daí eu escalo os operadores cada um para o seu setor, daí a gente toca o dia. Hoje a organização é melhor em meu setor. [...] Como exemplo podemos citar a desorganização que existia, hoje já chego falo eles já ouvem, já estão cientes. (E8)

⁸ DDS – Diálogo Diário de Segurança discussão de temas sobre saúde, educação e segurança no setor.

O que te posso dizer é o seguinte, porque todo e qualquer serviço que tem a ver comigo que a antes eu não estava sabendo, hoje o que vai acontecer o gerente vem a mim e diz o que vai acontecer, o que está acontecendo como na questão de horários se vão ter que pegar mais cedo, se vai entrar mais couro, [...] Agora há uma melhor organização e comunicação, e isso é muito importante, em meu setor quem organiza sou eu, quando sou questionado sobre o horário que posso pegar com minha equipe eu já conheço e assim digo [...] Eu já conheço e respondo” problema na minha equipe não existe!” [...] [...], converso com eles, pergunto se tem problema para eles e peço que digam se tiver problema você me falando agora tem como a gente resolver. (E4)

Esta interação repercutiu no desempenho durante a rotina favorecendo a ambientes mais agradáveis e de menos tensão. Outro aspecto importante emergido da DRH é a maior relação de apoio dispensada pela direção e setor de RH ao trabalho do gestor de linha como relatado pelos entrevistados E8 e E4. A relação de apoio em forma de instrução e orientação para não repetir erros já cometidos, informações de planejamentos internos da jornada de trabalho, corroboram com os estudos de Perry e Kulik (2008) sobre a relação de maior apoio da organização ao gestor de linha após a adoção do processo de DRH. Ainda sobre esta premissa responsabilidade Andolsek e Stebe (2005) observaram uma relação tangente entre DRH e uma estratégia de RH, pela questão de aumento da responsabilidade gerando relação de compromisso relacionando-se com o desempenho.

4.1.5 Melhora no Clima Organizacional da Empresa

O clima organizacional está relacionado ao ambiente da organização onde acontecem todas as relações interpessoais. Estas relações influenciam diretamente no rendimento profissional e na quebra de paradigmas pelo planejamento, reavaliação e desenvolvimento de relações pró-ativas e direcionadas a objetivos organizacionais (TANIGUCHI; COSTA, 2009 p.222). As empresas no intuito de

melhorarem seu rendimento adequam seu ambiente às condições necessárias para o desempenho de atividades diárias pelos colaboradores.

Após coletar informações sobre a percepção dos entrevistados, observou-se que antes da DRH, o ambiente organizacional continha algumas disparidades em relação aos objetivos organizacionais que com a DRH voltaram-se para um ambiente mais propenso ao desenvolvimento como na resposta de E3 “Melhorou! Com relação ao todo, pois quando preciso de alguma coisa, a empresa rapidamente resolve, o clima está bom, melhorou, todos conversam bacana”.

Mudou com certeza! Tenho certeza que as pessoas com este direcionamento a quem elas devem procurar para resolver o problema ou um possível conflito, elas vão se reportar diretamente às pessoas que lhe foram designadas no setor dela, reduzindo o vai lá vem cá, o clima hoje está mais amistoso! (E2)

Mas como observado durante as entrevistas e nas respostas, as mudanças na DRH quanto a gestão de pessoal foram acompanhadas de perto pela organização, com orientações sobre comportamentos e resolução de conflitos, para que assim a empresa fosse direcionada a objetivos comuns e não haver disparidades. Isso reflete o que também foi observado nos trabalhos de Perry e Kulik (2008) quanto ao que tange à necessidade de acompanhamento e corroborando ainda com a perspectiva Fleury (1991, 2000) sobre a importância de uma gestão a nível organizacional focada em pessoas, possibilitando um ambiente favorável ao desenvolvimento. Desta forma o atual contexto após a DRH no clima desta organização corrobora para uma estratégia de RH voltada para o desenvolvimento das potencialidades individuais.

[...] não sou aquele cara enjoado que fico... não respondo a ninguém, mesmo que seja uma coisa grave, chego calmo, até porque a diretoria de produção conversa bastante sobre isso com a gente, que temos que conversar com todos e não adianta chegar com ignorância, pois só piora as coisas, tratando todo mundo bem eles te tratam bem também, tem respeito um com o outro, eles têm respeito comigo também pois sou líder, inclusive nem discussão há em meu setor, meu trabalho é muito tranquilo! (E3)

As mudanças no clima aconteceram vertical e horizontalmente na empresa, perceberam-se mudanças nas relações entre líder com colaborador e com a direção, como na resposta do entrevistado E7 “As relações de trabalho são diferentes com os demais setores também, ficou mais fácil! O clima hoje após a descentralização das atividades de RH ficou melhor para mim, ficou mais amistoso”!

Segundo os entrevistados as mudanças no clima propiciaram ambientes agradáveis, relações de respeito e segurança para a participação de todos, além da responsabilidade que novamente evidenciou-se pesando com o comprometimento dos indivíduos no desempenho da equipe, E8 “Acho que a relação é muito boa, melhorou, o clima hoje está melhor”.

Confrontando o subtema melhora no clima organizacional propiciado principalmente como relatado pelos entrevistados E3 e E7 por mudanças nas relações de trabalho, a empresa migrou de ações individuais para em equipe. Nesta nova ótica a DRH mostra-se como uma nova visão não repressiva como a lei fiduciária de direitos trabalhistas, mas sim permuta de obrigações para o desempenho nas relações trabalhistas contemporâneas como moeda de troca.

4.2 MUDANÇAS NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

As mudanças organizacionais voltadas para o comportamento dos colaboradores tiveram suas raízes brasileiras atreladas aos modelos internacionais

de gestão de pessoas. Esta visão tomou força a partir da concepção de desempenho do colaborador com impacto na produtividade organizacional conseguido pelo modelo motivacional. Os modelos motivacionais internacionais foram sendo aplicados no Brasil *a priori* sem adaptações culturais sem obedecer à dinâmica das relações institucionais brasileiras (CHU; WOOD Jr 2008). Estas mudanças foram adaptadas principalmente devido a duas ideologias importantes do contexto organizacional nacional brasileiro, a tecnocracia e a democracia. A ideologia tecnocrática por um lado suscita uma visão da figura do administrador como detentor do poder de decisão e aos cargos técnicos o domínio do fazer com autonomia limitada, pela democracia com a visão de todos iguais atrelando assim um aspecto de direitos comuns sem distinção racial e social (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Esta concepção objetivava uma mudança nos padrões de gestão voltando para a organização, uma visão de objetivo comum, amarrando os barbantes de interesses de todos os *stakeholders*. Nesta organização não foi diferente, pois mesmo o modelo de gestão descentralizado surgiu também de modelos internacionais, entretanto com um diferencial, a preparação desta para o modelo. Algumas adaptações aplicadas foram os treinamentos para gestão, supervisão, trabalho em equipe, gestão de conflitos tendo grande impacto na efetividade da DRH, em especial a seleção por perfil de candidato à organização que segundo os entrevistados é a chave para a gestão.

4.2.1 Conhecimento do Pré-candidato

Quando os entrevistados foram questionados sobre mudanças nos processos da organização, os gestores destacaram percepção em toda a rotina, inclusive nos

processos de contratação e demissão. Destacaram a preocupação após a DRH em admitir pessoas certas para suas equipes, considerando importante saber quem está chegando ao grupo, buscando sempre alinhar o perfil do novato com a equipe para não reduzir a produtividade. Esta premissa também é confirmada por Vlachos (2008) relacionando contratação seletiva ao ganho de eficiência organizacional por destinar a pessoa certa para o cargo.

O processo de admissão obedeceu esta preocupação fundamental dos grupos, buscando maior participação e envolvimento das lideranças nos processos, com isso estes gestores sentiram-se mais engajados e valorizados.

[...] estávamos em um período onde as contratações eram feitas sem conhecer bem as pessoas, nos dias atuais temos mais facilidade no trabalho, pois nós da área de produção é quem fazemos avaliação final para a contratação [...] Enxergo como uma evolução profissional na minha carreira aqui na empresa. (E1)

Antes a partir da necessidade de pessoal para o setor de trabalho, precisávamos chegar ao departamento de RH e eles contratavam baseada em critérios apenas deles. A partir da descentralização, para contratação de funcionários, a empresa seleciona alguns currículos e faz entrevistas com essas pessoas e depois é feita uma consulta junto aos líderes para saber se eles conhecem a pessoa, se o perfil é adequado, pois como é uma empresa pequena com cidade pequena, muitos se conhecem no dia-dia assim o gestor tem a possibilidade de dar sua opinião sobre a contratação de determinada pessoa [...] [...] dando essa autonomia em dizer que seu colaborador desenvolve ou não aquela atividade da forma que precisa. (E2)

Estas mudanças possibilitaram mais assertividade nas contratações e no acultramento de novos colaboradores. A partir da DRH o processo de escolha de candidatos passa além dos processos normais de seleção como análise de currículo, entrevista, exames médicos, para também processo de indicação, onde os antecedentes pessoais e profissionais são pesquisados junto aos gestores de linha, emergindo pré-conhecimentos do candidato reduzindo custos de **turnover**.

Como a gente não tinha conhecimento das pessoas que estavam trabalhando conosco, o RH era a única forma de nos trazer a pessoa pelo perfil que a empresa precisava, com o perfil, por exemplo, de responsabilidade, com o objetivo de crescer, por exemplo, tínhamos pessoas que entravam e saíam muito rápido, o RH trouxe uma imagem diferente, a partir daí ele trazia a pessoa para avaliarmos com prazo de até 60 dias para ver se ficará conosco, caso contrário era dispensado. (E1)

Esta simples mudança foi percebida como de grande valia para a rotina do gestor de linha devido a detalhes como não conhecer quem entrava na equipe, a possibilidade de opinar na contratação facilitou na gestão do trabalho junto à equipe.

[...] facilita, pois geralmente sempre tem um conhecido e que é uma pessoa de confiança, trabalhador, aí a gente acaba quando é no meu setor dou prioridade, inclusive eu arrumei um profissional para o líder do setor de re-descarne, [...] [...], pois já conheço e fica mais fácil, a partir da descentralização, [...] mudou e a última voz na contratação é nossa. (E3)

Antes nós não conhecíamos as pessoas que trabalhavam conosco, as pessoas que estavam conosco não nos reconheciam como gestor da empresa, eles não reconheciam o líder que comandava sua equipe, enfim, eles achavam que entravam no portão da empresa, cumpriam suas obrigações e iam embora e acabou, não reconheciam hierarquia, então esta mudança, até nós mesmos começamos a aprender mais com isso, a pessoa já vem selecionava pelo RH, toda nossa equipe de produção avalia o perfil do trabalhador, enfim se tornou uma coisa boa para nós hoje. (E1)

Os entrevistados relataram ainda outras questões que também auxiliaram no processo, como relatado no tópico “Melhor relacionamento profissional e interpessoal” e também no “Melhor organização da rotina de trabalho”, os gestores tiveram mais voz ativa e enxergaram melhor o seu papel na organização, isso possibilitou melhor aproveitamento da força de trabalho na empresa. Isso também foi constatado por Perry e Kulik (2008) que em seu estudo relacionaram a DRH para o gerente de linha com o sentimento de eficácia na gestão de pessoas resultando em um fator positivo, diferente de organizações que não o haviam adotado.

Hoje quando precisamos de alguém, o RH prepara a seleção de currículos, e a partir daí o currículo é trazido para a gestão de linha para realizar observações sobre o profissional fazendo sua análise de perfil adequado ou não para a tarefa [...] Facilitou muito [...] [...] com este grupo de profissionais que temos, temos uma porcentagem maior de possibilidades de admitirmos uma pessoa com mais assertividade, e não mais apenas com poucas opiniões e sim com todos os líderes de setores, [...]. (E1)

A participação dos gestores de linha no processo de contratação possibilitou-lhe mais autonomia, inclusive em suas decisões cotidianas junto à equipe, pois questões diárias que poderiam ser decididas por eles, eram levadas aos superiores sobrecarregando-os e sujeitando o gestor de linha a descrédito na equipe.

[...] às vezes tinha três elementos em minha equipe, mas com apenas dois dava para fazer a função e faltava um outro elemento na outra parte das tarefas de meu setor e quando eu solicitava para que este elemento fosse para outra tarefa eu não tinha assim o respeito de chegar e pedir para eles me entende [...] [...] se eu chegasse para eles e pedisse alguma coisa eles poderiam até se ofender e ir contra mim, eu tinha que ir atrás do gerente de produção para ele vir até o funcionário, aí perdíamos até meia hora de produtividade e depois eu era cobrado por isso pois eu era o líder e então até eu explicar! As atividades de contratar e gerenciar foram muito bons para mim, por exemplo, a menina do RH me mostra uma ficha de candidato às vezes eu já conheço essa pessoa lá de fora e aí pelo perfil já conheço e sei que não adianta insistir não é uma pessoa boa, se por acaso ela não me perguntasse nada quando eu chegasse a ver a pessoa já estaria trabalhando no meio da gente e aí já complica mais, isso já aconteceu muitas vezes de eu bater o olho e já dizer que não precisa fichar, pois não vale a pena e ela já descartava assim perde-se menos tempo. (E4)

Os gestores durante as entrevistas realizadas fizeram observação também sobre o processo de contratação. Ressaltaram a possibilidade de engano na opinião dos gestores de linha, devido a questões culturais e sociais como na resposta do entrevistado E7, “[...] mas tem vezes que a pessoa se engana também, acho interessante quando somos questionados sobre se alguém conhece. Isso facilita para a gente”. Tal indagação retorna a ponderação dos prós e contras na hora da utilização do processo de DRH na contratação, mas nesta empresa segundo os entrevistados tiveram mais prós do que contras. Esta percepção dos gestores é

reforçada por Biswas (2009) em seu estudo enxergando uma relação favorável entre boa comunicação organizacional e a transformação da liderança para o desempenho. Assim a visão decorrente considera-se benéfica nesta linha comunicativa entre gestores e organização, no momento das contratações seletivas.

4.3 VALORIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A valorização profissional no Brasil seguiu tendências adotando mudanças organizacionais voltada para o comportamento. No início, por meio de uma visão de motivação atrelada ao desempenho, podendo ser encarado como modernização organizacional, buscando competências em forma de capacidades para superar adversidades econômicas, com comprometimento e capacidade de aprender novos conceitos e tecnologias (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2004). Estas mudanças tiveram como fato gerador a cultura brasileira de regionalismos e traços culturais que segundo Chu e Wood Jr (2008) podem ser caracterizadas pelo jeitinho, a desigualdade de poder e hierarquia, flexibilidade, plasticidade, personalismo e o formalismo nas relações presentes na cultura organizacional. No primeiro momento estas capacidades seriam observadas pela organização, através de modelos de gestão focados no perfil dos colaboradores, as transformaria em vantagem competitiva através de uma visão tecnocrática focada na razão entre desempenho e capacidades que promoveria ganho à organização e colaboradores (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

4.3.1 Reconhecimento da Liderança

Durante as entrevistas com os gestores na organização, suscitou-se a questão do reconhecimento do gestor por parte da empresa. Para eles o reconhecimento de sua liderança por seus superiores e liderados percebeu-se favorável à realização de seu trabalho. Seu reconhecimento profissional auxiliou no dia-a-dia criando uma relação de respeito na empresa em seus diversos setores, assim os gestores de linha obtiveram mais acesso durante o trabalho na empresa.

A principal mudança para mim foi o reconhecimento dentro do que eu faço, pois venho com propósito de aprender e hoje eu exerço minhas atividades na empresa e isso para mim é um crescimento profissional. [...] [...] anteriormente problemas relacionados à área de gestão não eram levados ao líder do setor e sim diretamente aos superiores hierárquicos acabando por trazer alguns problemas difíceis de resolver. (E2)

A relação de reconhecimento destes líderes gestores, como profissionais pela empresa, quanto pelo colaborador, impactou em jornadas de trabalho mais harmoniosas e direcionadas para o desempenho e desenvolvimento profissional no cotidiano. Para Guest (2011) a importância das políticas de gestão voltadas aos tipos de públicos internos da organização reside no fato que estas, possibilitam a aplicação do modelo de gestão de forma vertical descendente até o operador, evitando que este gestor viesse a descumprir ou negligenciar a importância dos colaboradores para a organização.

No cotidiano do líder como também no todo teve sim, como exemplo podemos citar a coisa mais visível que houve e que não havia foi a hierarquia, como se da anarquia nós passamos para a hierarquia. As relações interpessoais elas melhoraram, existe ordem. (E5)

Uma relação de parceria entre o gestor de linha e o colaborador também foi emplacada, com este reconhecimento, os colaboradores construíram laços de

confiança maior com o líder, assim estes gestores conseguiram maior parceria e produtividade junto a suas equipes.

[...] a cada dia que passa tenho mais atribuições que são repassadas para mim e dentro disso só vai aumentando meu conhecimento. [...] vai passando o tempo pelas atividades repetitivas, o trabalhador começa desmotivar, então o papel da liderança é de trazer um ânimo diferente para a empresa motivando este trabalhador, às vezes alterando ou mudando as funções de acordo com a limitação de cada um. É isso que tento fazer em meu dia-a-dia. (E2)

Estas mudanças imprimiram um novo modelo de trabalho entre os setores e equipes impactando com estreitamento nas relações mantendo a hierarquia e aumentando o respeito profissional como mostra o entrevistado E8 sobre como vê o trabalho do gestor geral de produção e do diretor geral de produção após a DRH.

O trabalho deles é em parceria com o nosso! Hoje vejo o trabalho deles de forma diferente, eles são duas pessoas boas, pois sempre que acontece alguma coisa eles me chamam lá na sala de direção e orientam o que é para fazer! A partir do momento que assumi as novas responsabilidades comecei a observar o trabalho deles e eles de forma diferente. Eu me senti mais valorizado, no meu caso igual esses dias eu precisei de umas férias na verdade só do acerto em dinheiro e eles me ajudaram. Hoje eles têm maior reconhecimento por mim. (E8)

De modo geral tanto a direção quanto o gerente geral e gestores de linha observaram mudanças na conduta da empresa com o cargo do gestor de linha, o que culminou em pontos positivos, tanto para eles quanto para suas equipes, além é claro de ganhos de desempenho para a empresa, como mostra E7 “[...] sempre que o diretor me chama lá na sala dele conversa comigo, fala o que está errado e tento corrigir, ele passa para mim e depois eu passo à minha equipe”. A percepção de alguns entrevistados quanto a DRH é de mudanças maiores para a empresa no futuro. No longo prazo espera-se por melhorias em todos os setores e não somente

no setor de produção, baseado na maior autonomia que é dispensada ao líder na atualidade e na consciência de cultura organizacional⁹ que está sendo impetrada.

A vivência está acontecendo ela ainda não conseguiu chegar ao ponto que é necessária, mas a questão da liderança algumas pessoas têm dificuldade em aceitar a liderança até porque quando você determina alguma atividade você tem dificuldades das pessoas cumprirem [...] [...], mas pode estar relacionado a alguma dificuldade do próprio líder ainda de lidar com pessoas, mas é um grande passo, pois a pessoa já vem até você como seu superior para resolução de problemas [...] (E2)

4.3.2 Autonomia do Líder

Segundo os entrevistados, o sentimento de autonomia foi percebido com maior intensidade após a DRH. Ela pode influenciar no processo de tomada de decisão bem como nas relações interpessoais. Para os entrevistados após a descentralização, a empresa propiciou um ambiente mais espontâneo para todos e isso ocasionou uma percepção positiva na rotina diária do gestor de linha.

[...] facilitou muito, o líder tem mais autonomia, isso é uma coisa que eles foram ganhando autoconfiança, pois eles não tinham. Eles falavam, mas havia certo tipo de medo do próprio colaborador não aceitar sua decisão e acharem que só o gerente geral de produção [...] [...] poderia mandar neles. Sempre passamos para eles a forma correta de agir com seus subordinados, pois em um momento que eu não esteja presente eles mesmos terão que dar continuidade no trabalho e somente em caso de problemas maiores terão de buscar auxílio na hierarquia superior, pois têm autonomia. Qualquer problema que acontecia no setor de trabalho o líder se dirigir tanto ao gestor geral quanto ao diretor. Hoje são mais autônomos e em nossa ausência passam direto a resolução [...], estão mais aptos para o papel. (E1)

Esta mudança na autonomia dos gestores de linha retornou em agilidade e flexibilidade para a gestão de conflitos organizacionais e ainda proporcionou mais

⁹ Cultura organizacional é compreendida segundo Schein (1992), como comportamentos, símbolos e tradições da empresa que é aceita e aplicada por todos os seus participantes e entendida a novos colaboradores.

desenvolvimento para estes gestores que agora observam seu cargo com mais autoridade e maior segurança na tomada de decisão. Este resultado também foi levantado por Wright e Boswell (2002, p. 261) em seu tópico “**Participation/Work Design**”, para eles a relação entre autonomia e desempenho é positiva. Partindo desta perspectiva observamos um ganho no desempenho a partir desta variável autonomia emergida do processo de DRH nesta empresa.

A principal mudança na minha opinião é que antes eu tinha que consultar tudo que eu fosse fazer e depois tomar a decisão, hoje tomo a decisão e informo apenas as decisões que foram tomadas em meu setor mediante as circunstâncias que impulsionaram,[...] [...] facilitou, pois o líder agora tem a oportunidade de resolver o problema antes dele sair de seu contexto[...] (E2)

Outros benefícios foram destacados pelos entrevistados em relação à maior autonomia dos gestores de linha, em especial a organização de sua jornada de trabalho devido à possibilidade de atribuição de tarefas pelo líder de acordo com o perfil de cada colaborador no setor.

Nas atribuições de tarefas, de fazer com que o colaborador entenda que o que ele faz é de extrema importância para empresa, essa é a principal mudança porque o que ele faz não é simplesmente uma atividade mecânica, pois esta é necessária para o andamento da empresa assim o colaborador tem mais direcionamento [...]. O principal são as decisões que têm que ser rápidas, é você quem vai decidir então você não tem como deixar as decisões para outra pessoa! [...] mas isso é positivo, pois vejo como desenvolvimento. (E2)

Comparando ao projeto inicial que segundo entrevista à diretoria é de mudança estrutural, comportamental e também na forma de pensar dos trabalhadores, equivalendo a uma mudança de cultura organizacional, os efeitos da DRH percebidos até o momento mostraram-se favoráveis ao projeto da organização.

Nossa intenção desde o início foi mudar toda a mentalidade, esse foi o foco principal. Por que nós implantamos um projeto de indústria em uma região que não tem uma cultura industrial. [...] é uma região que não investe na formação de nenhum tipo de mão de obra especializada, por todas essas necessidades que nós tivemos que formar profissionais [...] Acho que ainda estamos numa fase de transição, uma criança aprende a andar quando é criança, aprende a correr uma maratona quando é adulto, nós não estamos adultos ainda, nós ainda somos adolescentes no sistema que nós implantamos, depois que a gente passar pela capacitação dos líderes, que nós tivermos estoque de líderes, pessoas capacitadas, tudo vai ficar mais fácil, vamos ter mais pessoas pensando, mais pessoas se responsabilizado. (E5)

As mudanças sofridas com a DRH impactaram com autonomia para o líder e percebidas como positivas para seu trabalho, como mostra a resposta do entrevistado E6, “Eu me sinto com maior autonomia hoje, com autonomia você sente que uma decisão que era do gerente agora é sua, que você pode tomar”! Os entrevistados relataram percepção de mudanças na rotina dos superiores devido ao compartilhamento da responsabilidade, E6 “[...] antes, a responsabilidade deles acho que era maior, pois o gerente geral, por exemplo, tinha que olhar tudo, hoje em dia conforme o problema o próprio líder resolve, caso não consiga resolver aí irá procurá-lo”. A relação de autonomia trouxe ao gestor de linha a possibilidade de decidir mais em seu ambiente de trabalho, ela auxiliou na mudança dos paradigmas organizacionais, entre eles a mínima autonomia que era dada ao gestor de linha. Com a maior autonomia surgiram decisões rápidas e o gestor assumiu seu papel de líder. Nas respostas, observa-se o interesse desses gestores de linha em assumir mais responsabilidades, demonstraram motivação com o novo papel recebido.

Eu me sinto mais autônomo nesta hora, às vezes quando eles vêm para conversar, às vezes pegam um pouco pesado, mas vejo que estão certos, mais quando consigo resolver me sinto mais valorizado por resolver o problema e isso me ajuda para desenvolver-me mais, por que vamos supor que aquele problema aconteça de novo eu já sei onde está o problema e como fazer para resolvê-lo! (E6)

Observa-se que as mudanças na autonomia do gestor de linha impactaram até mesmo com o seu desenvolvimento como nas respostas dos entrevistados E2 e E6. Tendo como premissa o argumento do gestor entrevistado E4 onde afirma que “[...] o líder hoje é uma peça muito importante, se ele chega e os outros subordinados estão vendo o que ele está fazendo eles farão igual”. A relação de autonomia do gestor de linha impactou na melhoria de seu desempenho tendo efeito multiplicador pelo fato dos colaboradores o seguirem, como relatado pelos entrevistados E3 e E4. Esta afirmação corrobora com a discussão da autonomia e ganhos mútuos para equipe e organização, pois o gestor de linha tende sempre a buscar o melhor para o grupo independentemente do suporte organizacional, até autonomamente, exercendo seu papel de liderança, direciona sua equipe para um desempenho uniforme.

4.3.3 Melhora no Desempenho Individual dos Operadores

Como também abordado nos tópicos anteriores, as mudanças após a implantação da DRH influenciou também no desempenho individual dos operadores. Os gestores atribuíram esta influencia a certa cultura de responsabilidade e comprometimento com o desempenho que até então antes não existia na empresa E2 “Sim não se era tão focado no desempenho individual como na atualidade após a descentralização”.

Teve mudanças, como exemplo a produção, nossa produção melhorou aumentou a produtividade, em questão de horário e responsabilidades, a pessoa já chega, porque antes o cara chegava atrasado e ninguém falava nada, hoje o cara chegou atrasado eu já pergunto o que aconteceu, e a primeira coisa ele já vem me procurar para dizer o que aconteceu [...](E3)

Segundo os entrevistados, estas pequenas mudanças impactaram em maior produtividade para as equipes e de modo geral para a empresa com a redução de absenteísmo como é relatado na resposta do entrevistado E3 “Melhorou, hoje eles estão mais comprometidos e com pouca falta!”, demonstrando que a mudança principal foi no comportamento dos trabalhadores na forma de pensar abdicando do pensamento individualista para um coletivo, “[...] eles participam mais em minhas decisões diárias, sempre perguntam e sempre estão mais ligados [...]”(E4).

A implantação do processo de DRH trouxe o comprometimento do trabalhador com os objetivos organizacionais, convergiram interesses individuais aos interesses da equipe, “O colaborador hoje é mais comprometido, o desempenho melhorou!”, resposta do E7, “Após a descentralização a resolução das dificuldades diárias e o desempenho nas tarefas melhoraram [...]” (E2), estas são algumas das respostas obtidas dos gestores entrevistados quando questionados sobre as mudanças no comportamento dos colaboradores sob sua supervisão após a DRH. Tais afirmações podem ser confirmadas comparando com a resposta dada pelo entrevistado E5 quando indagado sobre qual a mudança no desempenho de sua equipe após a descentralização das atividades de RH. Entrevistado E5 “Melhorou! Como por exemplo, nossa produção que hoje em dia é maior, no início do ano de 2011 nossa produção média diária do setor era o processamento de 800 a 900 peles, hoje em novembro de 2012 nós processamos entre 1300 até mais por dia”.

As mudanças estão acontecendo na organização como um todo, tanto nos processos, através de novas tecnologias disponíveis no mercado, quanto através da mudança comportamental e de gestão de pessoal. Estas mudanças são encaradas como evolução da organização como mostra a resposta do entrevistado E5.

[...] a cada dia que passa, vejo que as equipes se preocupam mais em manter o ritmo e cumprir as tarefas por eles mesmos. Então automaticamente à medida que tu vai tendo a confiança no trabalho que tu mesmo implantou, você vai ficando mais seguro, o trabalho vai se tornando mais fácil e a tua relação fica melhor [...] (E5)

Pode ser observado na opinião do entrevistado E5 que mudanças estão acontecendo, mas, maior que isso é a mudança no campo das idéias que segundo ele a confiança no próximo durante a rotina de trabalho é de grande influência tanto no desempenho de quem cede a confiança quanto para quem a recebe. Comparando com o trabalho de Becker e Huselid (2006) quando assumem que a qualidade da força de trabalho tem impacto estratégico para a organização, eles designam as mãos do gestor como ambiente adequado para implementação de idéias no campo do RH, sobre tudo devido à experiência acumulada e pela ampla visão destes gestores, entretanto ressaltam a necessidade da empresa manter a liderança sobre estes profissionais para se evitar disfunções para a gestão estratégica de pessoal da empresa. Esta visão de confiança pode ser constatada no fragmento de resposta do entrevistado E5.

[...] imagine você dirigir com alguém do seu lado com medo, é difícil, o dirigir que poderia ser um prazer para você se torna um tormento, pois você tem alguém que não confia em você, é a mesma coisa no trabalho, o cara saber que eu confio no trabalho que ele esta realizando, ele trabalhará muito melhor do que se achar que estou atrás do vidro de minha sala observando ele trabalhar. (E5)

Nos textos das respostas, evidencia-se uma relação de mudança no processo de trabalho que até então antes da DRH não havia. As mudanças ocasionadas no desempenho dos trabalhadores impulsionaram mais que apenas o desempenho das equipes, observando-se impactos nas relações como um todo na organização, [...] temos hoje uma das melhores equipes do Brasil no nosso setor. Totalmente

confiável e, problema todo dia tem, “[...] São equipes formadas se baseando nas experiências adquiridas durante os anos, e autogerenciáveis”. (E5).

As respostas demonstram percepção de mudança no processo de trabalho que até então não havia. Estas mudanças observadas vão desde a relação entre os indivíduos até a demonstração de preocupação entre as equipes com o rendimento *per capita*. Observamos neste tópico a relação de maior desempenho, compromisso e a migração de uma visão de grupos individualistas para equipes autogerenciáveis. Tal vertente também foi sustentada por Vlachos (2008) onde através de suas inferências estatísticas observou uma relação positiva entre variáveis como “descentralização e equipes autogerenciáveis”, “compartilhamento de informações” e as práticas de gestão de RH adotadas pelas organizações. Desta forma práticas de GRH estão associadas com mudanças organizacionais tidas como gestão estratégica de RH cujo principal foco é a mudança de desempenho na organização (BECKER; HUSELID, 2006).

4.3.4 Valorização do colaborador

A valorização profissional na organização foi percebida pelos gestores entrevistados como um estímulo para o desempenho coletivo das equipes. A partir da aplicação da DRH nesta empresa, gestores observaram mudanças sistemáticas na rotina e um avanço em suas carreiras profissionais, com novas perspectivas de trabalho, ascensão profissional e sensação de valor da participação dos colaboradores para o projeto da empresa. Alguns relatos sobre a visão do gestor demonstram tal sensação, como a do entrevistado E5 que diz: “Mudou, as pessoas estão conscientes e mais engajadas nos nossos objetivos, e isso foi o que mudou,

[...]”. Entrevistado E2 “[...] há perspectiva de crescimento para outros cargos dentro da empresa, a gente trabalha para isso, pois observo que a empresa analisa todo o quadro profissional”. E3 “[...] quanto às atividades de RH, achei que foi bom, na hora de escolher as pessoas a gente fica um pouco nervoso com essa decisão de contratar ou demitir, foi complicado, mas eu achei bom. Estas mudanças promovidas pela DRH originaram impactos na valorização dos colaboradores entre as observações oriundas desta valorização segundo o entrevistado E2 está relacionada ao dia-a-dia do trabalhador, pois o RH tinha limitações quanto à observação da rotina como um todo, assim a tomada de decisão de pessoal era limitada aos fatos observados a distância.

[...] hoje eles se sentem mais valorizados, até porque você entende cada funcionário particularmente de acordo com a realidade dele, o indivíduo às vezes tem um problema que talvez o RH em si como vê o todo, não conseguiria ver, assim essa pessoa você consegue ver o que está acontecendo com ela, conversar com a pessoa e tenta minimizar os problemas que venha a trazer para dentro da empresa. (E2)

Esta mudança proporcionada pela valorização do trabalhador foi otimizada pela também valorização das demais forças de trabalho como do gestor geral e do gestor de linha, pois para eles a relação entre valorização da mão de obra e sua produtividade está intimamente ligada. Ainda nesta perspectiva Wright e Boswel (2002) definem como positiva a relação entre o comprometimento mútuo entre organização e trabalhador para o desempenho operacional da organização, pois para eles a identificação do papel de cada parte e valorização desta impacta com maior dedicação ao trabalho, E7 “Fomos mais valorizados! Como exemplo, primeiro a valorização a mim como profissional e outra que eles me passaram essas responsabilidades, com isso me senti mais valorizado”.

Esta relação de proximidade entre gestores e subordinados bem como a valorização de seu trabalho, culminaram segundo o entrevistado E4 em uma mudança da imagem institucional da empresa na sociedade, pois para ele esta nova visão possibilitou que os colaboradores fossem vistos de forma diferente. Esta mudança institucional promovida pelo processo de DRH valorizou os profissionais da empresa dentro e fora da organização.

Antigamente eu tinha vergonha de sair na rua e chegar a alguma loja e falar que trabalhava aqui, quando falava, falava rápido curtume para ninguém perceber, hoje em dia chego a qualquer loja e quando me perguntam onde trabalho bato no peito e digo o nome da empresa. Me senti mais valorizado profissionalmente e as pessoas lá de fora veem a empresa hoje com outros olhos. (E4)

Observa-se após a DRH ser implantada uma nova imagem institucional, um melhor desempenho dos trabalhadores, redução dos conflitos no trabalho, E8 “Meu relacionamento com eles melhorou! Como por exemplo, eles me veem como uma pessoa boa, eles me veem diferente hoje com certeza!”

Desta forma os entrevistados relataram ainda a sensação dos colaboradores de valorização por parte da empresa “Acho que sim, eles se sentiram mais valorizados.” (E8), isso demonstra a importância desta valorização para o desempenho, esta afirmação coincide com os resultados obtidos por Guest (2010) quanto as práticas de GRH, que segundo ele a afirmação sobre a relação positiva entre boa política de RH e bom desempenho é uma relação que gera bons frutos para organizações e trabalhadores.

4.3.5 Respeito da Empresa pelo Gestor

Durante a pesquisa observou-se nas respostas a percepção de mudança no respeito pelos gestores no dia-a-dia, não se limitando apenas ao respeito entre colaborador e gestor de linha, mas também respeito entre gestor de linha e diretoria.

O diretor é bem fechado, só chego nele se o problema é grave, a gente vai levar se o gerente não resolver. [...] Vou te dar um exemplo no domingo passado que viemos aqui mexer na máquina, só para lavar a máquina, o rolamento estava quebrado, eu passei para o gerente que estava quebrada e que tínhamos 7000 couros em atraso. Ele me disse que o diretor de produção ainda não tinha chegado, deu 9h minha hora de ir embora, pois já havia terminado tudo e nada do gerente ligar para o diretor, aí eu fui à portaria e pedi para o segurança ligar para o diretor e passei o problema, o gerente deveria ter feito isso eu não devia ter passado por ele, mas a máquina precisava ser consertada para a segunda-feira, pois se não iria dar problema para mim. [...] hoje visto a camisa e quando tem que tomar a decisão tomo e falo! (E3)

A partir do texto da resposta do entrevistado E3, torna-se evidente que há respeito pela hierarquia, sobretudo uma relação não apenas de medo e opressão, mas sim de reconhecimento recíproco da importância do trabalho. Tal fato pode também ser evidenciado no discurso do entrevistado E5 “[...] dividimos a responsabilidade com os líderes, pois nós acabamos com a figura do patrão aqui dentro, existe hierarquia, mas não existe o medo, acho que existe respeito[...]”. Esta relação de respeito mútuo pode ser observada também em outras respostas durante as entrevistas como do entrevistado E4 “O gerente era uma pessoa muito difícil, [...] [...] ele desenvolveu-se muito também, ele apreendeu a parar e dar atenção à gente, isso é uma coisa muito importante [...]”.

Observa-se a partir desta resposta as mudanças quanto ao maior respeito dispensado após a DRH do gerente geral ao todo da equipe de gestores de linha. Ainda quanto ao respeito dos próprios colaboradores ao gerente de linha como mostra E4: “Viram-me com mais respeito, eles se espelham mais em mim, me sinto

um profissional mais capacitado, acredito que eu seja um exemplo para minha equipe [...] Sou um dos primeiros a chegar e um dos últimos a sair”.

Para os entrevistados a relação entre empresa e gestores de linha foi facilitada com a adoção do processo de DRH. Segundo eles isso possibilitou mudanças quanto ao respeito diário entre colaboradores e seus gestores diretos e também mudanças no contato entre eles e a diretoria tanto pelo acesso facilitado durante a rotina quanto na designação das novas tarefas. Para eles esta delegação surge como uma valorização de seu trabalho, “Eu gosto, o meu sentimento quando participo é de estar sendo valorizado na empresa” (E6). Entrevistado E7 “Me sinto mais autônomo nesta hora, às vezes quando eles vêm para conversar, às vezes pegam um pouco pesado, mas vejo que estão certos, mas quando consigo resolver me sinto mais valorizado”. Entrevistado E8, “[...] às vezes quando algum deles quer sair em torno de 1h para resolver alguma coisa, ele chega e conversa comigo numa boa, aí eu já arrumo outro e coloco no lugar. Eles têm mais respeito, eles vêm até mim!” Esta flexibilidade quanto à resolução de problemas diários, foi facilitada devido à mudança no padrão de gestão de pessoal nesta organização. Como constatado nas entrevistas, a DRH possibilitou maior reconhecimento da força de trabalho e respeito na empresa, pois antigamente o líder tinha sua autonomia limitada imprimindo um ritmo de trabalho muitas vezes não condizente com suas equipes perdendo produtividade. Entrevistado E4 “Hoje em dia a gente chama ele, [...] Ele vem, pergunto, ele pára pensa e me responde na maior educação, desse jeito esta muito fácil para trabalhar, melhorou. Eles enxergam o cargo de liderança dentro da empresa!”

Diante das respostas obtidas constata-se uma relação positiva entre DRH e o sentimento de respeito nesta organização, isso possibilitou uma melhora tanto nas

relações interpessoais quanto flexibilização na rotina diária de trabalho, facilitando segundo os entrevistados na resolução de conflitos e impulsionando a produtividade. Esta perspectiva foi evidenciada também nos resultados de Ramlall (2009) que o foco no bem estar do colaborador com seu acompanhamento, atenção e “respeito” às suas necessidades reduz o medo de desemprego possibilitando atingir o pico de sua produtividade, assim a DRH emerge como uma ferramenta para implementação de estratégias organizacionais auxiliando na redução de conflitos (BECKER; HUSELID).

4.3.6 Desenvolvimento Profissional

Esta organização buscando mudanças como citado anteriormente, em sua maneira cotidiana de agir e de pensar promoveu a aplicação do modelo de DRH em seu processo de gestão de pessoal. Esta decisão impactou como mostram os tópicos anteriormente discutidos em mudanças drásticas nos padrões comportamentais, de tomada de decisão, responsabilidade, reconhecimento e outros. Estas mudanças levaram a empresa a maximizar sua produção e consagrar entre seus profissionais, equipes com o melhor rendimento nacional no segmento de curtimento dentre quatorze unidades produtivas no Brasil pertencente ao mesmo grupo segundo depoimentos dos entrevistados.

Alguns dos fatores que levaram esta empresa a adotar o novo modelo de gestão foram necessidades da empresa em mudar a forma de agir diante dos fatos operacionais, isso causou algumas dificuldades iniciais como relato do entrevistado E2: “O principal são as decisões que têm que ser rápidas, é você quem vai decidir, então você não tem como deixar as decisões para outra pessoa, acho o principal que acarretou a maior dificuldade para a tomada de decisão naquele momento [...]”.

Estas decisões tornaram-se mais complexas devido sua dinamicidade e por muitas vezes serem múltiplas ao mesmo tempo, obrigando o gestor de linha a adotar uma postura diferenciada em seu cotidiano isso ocasionou certa sobrecarga.

O mais difícil é quando acontecem quase três coisas ao mesmo tempo para eu fazer, tenho que me desdobrar, chega uma carreta tenho que separar a carga conferir e carregar a carreta, eles me chamam, pois deu problema na máquina e já junta o descarregamento dos fulões com vários lotes de couros, os meninos me perguntam qual o couro é de qual lote, então três coisas ao mesmo tempo. Então nesta hora tenho que parar um pouquinho tomar um café para dar uma repensada, pois nesta hora a adrenalina vai... (E3)

O gestor de linha após estas transformações em sua rotina foi apresentado a uma nova realidade de pressão profissional que até então não era familiarizado. Diante disso a organização viu-se obrigada a preparar estes profissionais para esta nova realidade como comentado por E4 no tópico “Melhor organização da rotina de trabalho” para assim melhorar seu desempenho a partir da adoção da capacitação dos gestores de linha nas áreas de recrutamento, liderança e organização da rotina.

Esta visão da necessidade de preparação emergiu não só devido ao contexto, mas também se incorporou como parte do projeto de DRH baseado no perfil de profissional disponível na região de baixo grau de instrução e visão limitada de processos industriais. Isso é percebido pelo entrevistado E5 “[...] então chegar, por exemplo, ao indivíduo que nunca exerceu o cargo de liderança e nunca teve a oportunidade de comandar e atribuir determinadas funções a ele é uma coisa muito perigosa e aí vem toda uma questão cultural, [...]”.

Daí a necessidade de capacitar os gestores de linha para atingir os objetivos organizacionais do projeto. Esta capacitação foi observada também em estudos anteriores como de Biswas (2009) da particular necessidade de uma comunicação

organizacional mais eficaz possibilitando a padronização do trabalho e a transmissão da cultura organizacional a todos os envolvidos na organização. Esta padronização da comunicação auxiliará a organização também na aplicação das práticas de RH alinhada as estratégias, pois sem o devido cuidado os gestores de linha poderão negligenciar a aplicação de algumas práticas em detrimento a outras diretamente ligadas ao negócio da empresa (GUEST 2011). Esta perspectiva é suscitada na resposta do entrevistado E5 “[...], além de não ter a cultura industrial é uma região que não investe na formação [...] [...], por todas essas necessidades que nós tivemos que formar profissionais para atingir esse objetivo, [...]”.

Estas mudanças foram aplicadas segundo os entrevistados por etapas, visto a carência regional de profissionais para suprir as necessidades da organização.

Então no primeiro momento foi só uma questão de trabalho de cumprir as tarefas, e um momento de observação, no segundo momento o treinamento, [...] [...] foi o primeiro passo que nós demos depois junto com treinamento a conscientização da finalidade da empresa, da questão trabalhista, do bem estar, do meio ambiente, todo esse tipo de capacitação nós estamos fornecendo de acordo com as possibilidades da empresa e principalmente das possibilidades que esses grupos têm de absorver esse tipo de conhecimento. (E5)

Como continuidade da preparação para o projeto da DRH, a empresa assumiu um papel de capacitação destes gestores de linha. Esta etapa é destacada como de suma importância para atingir os objetivos organizacionais, auxiliando o gestor a atingir um melhor desempenho em suas tarefas de gestão de RH (PERRY; KULIK, 2008), superando barreiras mercadológicas e sociais.

[...] você imagina iniciar uma produção do volume que nós temos, que seria uma produção de um curtume médio na nossa categoria, sem ter pessoas qualificadas, se você pensar que a maior parte do couro brasileiro é produzida em uma região onde o avô trabalhou com um curtume, o bisavô trabalhou no curtume, que o pai trabalhou, que o filho trabalha, é uma coisa

muito diferente do que você começar uma empresa numa região que isso é uma coisa totalmente nova, além de não ter mentalidade industrial ela é tida como uma atividade marginal [...] (E5)

Todas estas dificuldades enfrentadas pela empresa junto aos seus colaboradores imprimiram a incumbência a todos de seguir a tendência organizacional, moldando-se as necessidades e assumindo um papel de responsabilidade com o projeto de DRH. Tal fato é observado pelo entrevistado E5 “Investimentos que a empresa tem que fazer no indivíduo, [...], tu pegar um indivíduo que tinha uma atividade não industrial uma atividade agrícola, e fazer ele se conscientizar da questão como o tempo, produtividade, o custo”.

Observa-se uma mudança comportamental sem precedentes na vida destes gestores, impactando diretamente em seu desenvolvimento profissional. À medida que assumiram estas novas atividades, elas demandaram mais preparação e adaptabilidade na vida destes gestores de linha, E8 “Melhorou, hoje me sinto um líder diferente, isso na minha vida como um tudo, tanto profissional quanto pessoal.”

A preocupação com os objetivos organizacionais relacionados ao projeto bem como a adaptabilidade das equipes ao mesmo tempo mostra-se presente nas respostas obtidas. Desta forma evidências dão conta que houve uma mudança e desenvolvimento dos trabalhadores de uma consciência crítica em relação ao todo, não somente uma visão individualista. Tal fato é percebido pelos entrevistados antes da aplicação da DRH nesta organização, E5 “A gente não pode fechar os olhos e não participar do problema [...] Tem momentos que você tem que preservar o todo! As decisões têm que ser da equipe e não apenas do diretor e do gerente, a equipe decidiu que, essa é a intenção”.

Diante destas afirmações percebidas, outros indícios também levantados subsidiam relação favorável entre o desenvolvimento profissional e o melhor desempenho na empresa como citados pelo entrevistado E5.

Teve impacto com certeza, tem como mensurar, pois existem índices de qualidade que são controlados, por exemplo, o item refila, [...] se eu mandar este material para outra unidade que vai trabalhá-lo e ele não ter de refilar é um ganho para ele e uma qualidade para mim, então, por exemplo, faz 3 meses que nossa refila é a melhor de todas as unidades. Faz mais de 3 meses que o nosso empaquetamento do couro é o melhor entre as 35 unidades. Isso foi passado para eles. Então tem diversos itens relacionados a produtividade de couros e, por exemplo a por indivíduo que a nossa é a maior de todos, então tem todas essas coisas que a gente treinou as pessoas, o nosso foco em 2013 vai ser capacitação dos líderes e a conscientização ambiental, essa é uma evolução, uma coisa que tu não pode querer e é impraticável tu pegar o indivíduo e fazer ele vivenciar isto tudo tão rápido pois não faz parte da cultura local.

Pode ser observado neste tópico de desenvolvimento profissional a importância dada ao treinamento dos líderes para adequarem-se ao padrão das novas tarefas, para seu desenvolvimento profissional, o que retornou em melhor **performance** para as equipes. Os treinamentos organizacionais não se limitaram apenas a questões da rotina, mas também quanto a questões sociais como destacado pelo entrevistado E5 sobre a falta de mentalidade industrial, que possibilitou todo este processo de desenvolvimento dos gestores conjuntamente a suas equipes após a DRH.

5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi identificar as percepções quanto aos motivos que levaram a adoção da DRH e as conseqüências geradas para a rotina dos gestores de linha. As percepções capturadas nas respostas mostraram-se paralelas aos blocos conceituais e subtemas previamente definidos.

As percepções quanto ao bloco conceitual “mudanças comportamentais e de organização do trabalho” demonstraram que a DRH proporcionou adaptação as mudanças de mercado e melhoria nas relações interorganizacionais. O gerenciamento direto do gestor de linha dos interesses e competências dos colaboradores estimulou-os a trabalhar em equipe, ganhando eficiência pela ação conjunta entre trabalhadores e instituição e aliviando o fluxo de decisões cotidianas da autagestão. Com a DRH as práticas de GRH puderam assumir formato de estratégia auxiliando no atingimento de metas desenvolvendo relações de trabalho pró-ativas e direcionadas a objetivos comuns para todos.

Quanto a “Mudanças no processo de gestão de pessoas”, segundo respostas obtidas percebeu-se a DRH como eficaz no processo de gestão de pessoas desta organização, girando em torno dos processos de admissão, demissão e promoção dos colaboradores, com a maior participação do gestor de linha. Entendeu-se que na busca pela eficiência e desenvolvimento do potencial de sua equipe, gestores de linha tendem a visualizar o melhor perfil no momento da contratação e promoção. Ele foca no perfil social de novos colaboradores, alinhando o desempenho e o relacionamento na equipe através de contratação seletiva com ganho de produtividade, além ainda da facilidade na comunicação pela proximidade de linguagem.

Em “Valorização e desenvolvimento profissional”, as percepções dos entrevistados também se mostraram favoráveis a DRH por assumir forma de modernização da gestão, possibilitando aquisição de competências e tecnologias pela maior atenção à habilidades, atitudes e opiniões dos colaboradores. Desta forma o modelo DRH mostrou-se importante na busca pela vantagem competitiva,

adequando gestores e colaboradores as necessidades organizacionais, impactando no desempenho e envolvimento diário do gestor de linha com atividades de RH.

A DRH possibilitou maior autonomia aos gestores junto à equipe e à organização. Ela resultou em colaboradores mais comprometidos e melhoria nas relações, retornando também em equipes de alto desempenho e autogerenciáveis. Trouxe ainda valorização dos gestores por sua ampla visão dos setores e seu canal privilegiado de comunicação junto a sua equipe. Pode ser observado que as práticas de GRH associam-se com mudanças organizacionais e na identificação do papel organizacional auxiliando em seu desenvolvimento. A gestão de RH nesta organização pautou-se em práticas de gestão de respeito e atenção as necessidades dos colaboradores seguindo a mesma tendência de outros trabalhos acadêmicos da área para atingir metas. Dentre as principais limitações para este estudo, está à visão exclusivamente dos gestores descartando-se a percepção dos colaboradores, podendo esta ser fonte de dados importantes na hora de avaliar a DRH em uma empresa. Outro ponto pertinente, mas não levantado, está na visão da DRH para o contexto social da organização. Sugere-se para futuras pesquisas relacionar mudanças no cotidiano também dos colaboradores sob sua ótica, confrontando com relações de ganho organizacional também no social da empresa.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crônica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**, São Paulo, v. 44, n. 3. 2004.

ANDOLSEK, Dana Mesner; STEBE, Janez. Devolution or (de)centralization of HRM function in European organizations. **The International Journal of Human Resource Management**. Slovenia, p. 311-329, 2005.

AVILA, Marcos Gonçalves. OLIVEIRA, Lúcia Barbosa de. Descentralização em Unidades de Negócio: o Caso de uma Empresa do Setor Financeiro. **RAC**, v. 3, n. 1, P.127-146, 1999.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. ed. 70 Persona. Lisboa, 1977.

BISWAS, Soumendu. Organizational culture & transformational leadership as predictors of employee performance. **The Indian Journal of Industrial Relations**, v. 44, n. 4, p. 611-627, 2009.

BIRDI, Kamal et al. The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. **Personnel Psychology**, v. 61, n. 3, p. 467-501, 2008.

BECKER, Brian E. HUSELID, Mark A. Strategic Human Resources Management: where do we go from here? **Journal of Management**, NY. No. 6. Vol. 32. P. 898-925. 2006. DOI: 10.1177/0149206306293668

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. Parte 2. P. 247-268.

CAMERON, Kim S; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework**. Revised ed. Jossey-Bass, 2006.

CASTRO, José H. M. de; KILIMNIK, Zélia Miranda; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 1, art. 7, p. 105-122, 2008.

CHU, Rebeca Alves. LACOMBE, Beatriz Maria Braga. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **RAE**, p. 25-35, jan./mar. 2008.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR, Thomas. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **RAP**, Rio de Janeiro, 42 (5): p. 969-991, set./out. 2008.

COGGBURN, Jerrell D. The Benefits of Human Resource Centralization: Insights from a Survey of Human Resource Directors in a Decentralized State. **Public Administration Review**, v. 65, n. 4. 2005.

CRESWEL, John W. **Projeto de pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed. 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Management**: tasks, responsibilities, practices. NY: Routledge. 1974.

EBOLI, Marisa. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. Parte 1. P. 185-216.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**. São Paulo. V. 26. n 2. p. 3-11, Abril/Junh, 1991.

FLEURY, Afonso C. C. FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e Produção**, v.10, n.2, p.129-144, ago. 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: **As pessoas na organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002. Parte 1. P. 51-61.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **ERA**, São Paulo, v. 40, n. 3, p.18-25, jul./set, 2000.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. Parte 1. P. 11-33.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. Parte 1. P. 147-163.

FERREIRA, Vitor Cláudio Paradela; TACHIZAWA, Takeshy; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. RJ. 2001.

FRANÇA, Arnaldo José. NOGUEIRA, Mazzei. Gestão estratégica das relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. Parte 1. P. 115-132.

GUEST, David E. Human resource management and performance: still searching for some answers. **Human Resource Management Journal**, No. 1.Vol 21, P. 03-13, 2011. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x

HUSELID, Mark A. The Impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 635-672, 1995.

HANASHIRO, Darcy Mitico Mori. TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes. ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2ª ed. SP: Saraiva, 2.ed.2008

LEGGE, Karen. **Human resource management: rhetoric's and realities**. London: McMillan, 1995.

MATOS, Florinda; LOPES, Albino. Gestão do capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 14, n. 2, p. 233-245, 2008.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 2 ed., 3 reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

PERRY, Elissa L; KULIK, Carol T. The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 2, 2008.

POWER, Jamie. MILNER, Brigid. **Exploring the strategic aspects of devolvment of HRM to line managers: the case of an irish semi-estate**, 2006. Paper de pós-graduação. Disponível em: <http://repository.wit.ie/id/eprint/1424> Acessado em: 19/09/2013.

PROENÇA, Adriano. CAULLIRAUX, Heitor Mansur. PRADO, Carlos Alexandre da Silva, Enterprise Resource Planning Systems from a Strategic Perspective: its evolving scope and related technical issues. **XX ENEGEP**. 2000. Disponível em: <http://biblioteca.gpi.ufrj.br:8080/xmlui/handle/1/20> acessado em 19/09/2013

RAMLALL. Sunil J. Continuing the HR Evolution: Building Resilience in Turbulent Economic Times. **IJGMS - International Journal of Global Management Studies**. Saint Paul.V.1. ISSUE 3. P. 19-28. 2009.

SERRA, Renata Massaro River. O processo de descentralização de recursos humanos em uma empresa de transporte urbano. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1. n.7. 2º Trim. 1998.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

TANIGUCHI, Kenji. COSTA, André Luiz Almeida. Clima Organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 207-223, 2009.

ULRICH. Dave. The **new HR organization**. Workforce Management. Volume 86 Issue: 21. p.40-43. 2007. Issn: 1092-8332.

ULRICH. Dave. YOUNGER, Jon. BROCKBANK Wayne. The twenty-first-century HR Organization. **Human Resource Management, Winter**, No. 4, Vol. 47, P. 829–850. Wiley Periodicals, Inc. DOI: 10.1002/hrm.20247.

VLACHOS, Ilias. The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece. **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 19, No. 1. 2008. P. 74–97

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.