A BUSCA DA FLEXIBILIDADE: o ciclo de vida e a gestão de pessoas

Simone Bochi Dorneles[1]
Alice Maria Martins Rebelo[2]
Daiane Aires Machado[3]
Lívia Rodrigues Loureiro[4]

RESUMO

O presente artigo objetiva identificar evidências de congruência entre estágios do ciclo de vida e políticas de gestão de pessoas. A verificação empírica realizou-se através de estudo de casos múltiplos. O universo de pesquisa foi composto de seis organizações existentes no setor de móveis e eletro-eletrônicos no município de Santiago/RS (sendo cinco filiais e uma matriz), o estudo foi realizado em quatro delas devido à restrições das demais em fornecer informações necessárias. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram dois questionários aplicados aos gerentes das empresas.

[1] Mestre em Administração pela UFSC, professora do curso de Administração da URI – Campus Santiago
[2] Acadêmica do curso de Administração da URI – Campus Santiago
[3] Acadêmica do curso de Administração da URI – Campus Santiago
[4] Acadêmica do curso de Administração da URI – Campus Santiago

Palavras-chave: Ciclo de Vida, Gestão de Pessoas e Flexibilidade

ABSTRACT

The present article aims at identifying evidences of congruence among life cycle stages and people management policies. The empiric verification has been carried out through multiple case studies. The universe of the research has been comprised by six existent organizations in furniture and electro-electronic sector in Santiago city (five branch offices and one head office).The study was carried out in four of those due to restrictions of the others to give out the necessary information. The instruments of data collection used were two questionnaires applied to the managers of the companies.

Key-words: Life cycle, People management, Flexibility

1 INTRODUÇÃO

As organizações são sistemas abertos que podem ser equiparados a seres vivos, nascem, crescem, envelhecem (ADIZES,1990). A este conceito dá-se o nome de ciclo de vida organizacional. Esta abordagem é importante, pois a fase em que uma organização se encontra no ciclo pode nos dar informações valiosas sobre sua estrutura e o modo como são geridas. Este campo de estudos, embora não seja recente, ainda carece de comprovação empírica. Estudos desenvolvidos por Greiner (1972) e Quin e Cameron (1983) contribuíram com a elaboração das diferentes características e processos apresentados pelas

organizações nos diferentes estágios do ciclo de vida propostos por eles. No Brasil, destaca-se o estudo desenvolvido por Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), que tem sido amplamente utilizado como referência de estudos desta natureza. O modelo dos autores sistematiza o Ciclo de vida nos estágios: empreendimento, formalização e flexibilização.

Analisar como se configuram as práticas de gestão de pessoas nos diferentes estágios é uma derivação do estudo do ciclo de vida das organizações. Parte da expectativa de encontrar uma congruência entre as políticas de gestão de pessoas e as características estruturais das organizações. Ulrich (2000) apresenta um estudo onde foi analisado o desempenho financeiro com as práticas de gestão de pessoas, mostrando uma correlação positiva em vários setores. Buscar uma correlação entre políticas de gestão de pessoas e ciclo de vida das organizações caracteriza-se como uma abordagem inovadora nas áreas estudadas. A relação da gestão de pessoas com o ciclo de vida é de extrema relevância, pois as pessoas são cruciais para o desenvolvimento e a evolução de qualquer organização e o modo como agem na organização é que faz a diferença entre uma organização bem sucedida ou não. Como aborda Kanter *apud* Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p.77), "as organizações precisam aumentar a flexibilidade e a agilidade dos processos, o que pode ser feito por meio da redução de níveis hierárquicos, criando sistemas de apoio à decisão e multiplicando competências e habilidades, entre outros. Deste modo, a gestão de pessoas deve ser considerada vital para as organizações".

Tendo esses aspectos em vista, o presente artigo tem por objetivo identificar as evidências de congruência entre os estágios do ciclo de vida e as políticas de gestão de pessoas, partindo do seguinte questionamento: empresas que se encontraram em estágios mais evoluídos do ciclo de vida apresentam políticas mais inovadoras de gestão de pessoas? Para buscar estas evidências estudou-se empresas do setor de eletro-eletrônicos do município de Santiago/RS.

O desenvolvimento do artigo encontra-se estruturado da seguinte forma, inicia-se apresentando o referencial teórico que serviu como base para o estudo, o qual aborda os dois temas centrais, ciclo de vida das organizações e gestão de pessoas, incluindo os quadros referenciais utilizados na pesquisa. Na seqüência, apresenta-se a metodologia seguida no estudo, a análise dos dados, apresentada por empresa, a discussão dos resultados e as considerações finais.

2 CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

O estudo do ciclo de vida organizacional é uma abordagem dinâmica das organizações, uma forma útil de se pensar em crescimento e modificações organizacionais. Como aborda Adizes (1990), as organizações, assim como os organismos vivos nascem, crescem e envelhecem. Enfrentam os embates e as dificuldades normais que existem em cada estágio dos ciclos de sua existência, além dos problemas usuais da transição ao ingressarem numa nova fase de desenvolvimento. Os estudos sobre ciclo de vida têm como objetivo fundamental a análise de mudanças estruturais nas organizações, visando demonstrar a variação de características organizacionais no decorrer do tempo, assim, nos diferentes estágios de vida, as organizações passam a apresentar atributos específicos e a agir de forma diferente. (MACHADO-DA-SILVA, VIEIRA E DELLAGNELO, 1998).

É importante ressaltar, como lembram esses autores e Adizes (1990), que as etapas não se relacionam à idade cronológica da organização. Kimberly *apud* Machado-da-Silva et. al. (1998, p.82) "afirma que o tempo não interfere na determinação das fases do ciclo de vida. O tempo cronológico e o organizacional não são necessariamente os mesmos". As organizações geralmente têm

ritmos e ciclos que são bastante independentes de suas idades cronológicas. Quinn e Cameron (1983) salientam que as mudanças de estágios no ciclo de vida das organizações parecem ocorrer com maior rapidez nas organizações mais jovens do que nas organizações mais velhas e estabilizadas, motivo pelo qual focaram seus estudos nos primeiros estágios do ciclo.

Diferentes autores abordam o ciclo de vida com variados enfoques. Daft (1999) define um ciclo com quatro fases de evolução organizacional: estágio empresarial, de coletividade, de formalização e de elaboração. Adizes (1990) comenta que o ciclo de vida manifesta-se pela inter-relação entre dois fatores: flexibilidade e estabelece dez fases de evolução da empresa que são: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte. Greiner (1972) sugere um modelo de ciclo de vida baseado em fases de evolução e revolução. Dessa forma, define cinco estágios de evolução - criatividade, orientação, delegação, coordenação e colaboração - e quatro estágios de revolução - crise de liderança, de autonomia, de controle, de burocracia.

O modelo proposto por Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998), que serviu como base para esta pesquisa, considera que as organizações passam por três estágios básicos. O primeiro é o estágio de empreendimento, o segundo, de formalização, e o terceiro, é o estágio de flexibilização. No quadro 1 apresenta-se uma síntese das características dos estágios.

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DOS ESTÁGIOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

ESTÁGIO EMPREENDIMENTO	ESTÁGIO FORMALIZAÇÃO	ESTÁGIO FLEXIBILIZAÇÃO
Estrutura organizacional fluída	Estrutura organizacional funcional	Estrutura organizacional divisionalizada e semi-autônoma
Regras e procedimentos personalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados	Políticas, regras e procedimentos institucionalizados, mas flexíveis
Planejamento e coordenação incipientes	Planejamento e coordenação sistemáticos	Planejamento sistemático de longo prazo
Poder altamente centralizado	Poder relativamente centralizado	Poder descentralizado
Ênfase na inovação e criatividade	Ênfase no conservadorismo	Ênfase em inovação
Estratégia de expansão de alto risco em relação ao mercado	Estratégia de estabilidade e eficiência	Estratégia de diversificação de domínio em relação ao mercado
Informações gerenciais predominantemente informais e rudimentares	Sistema de informações gerenciais predominantemente centralizado	Sistema de informações gerenciais predominantemente descentralizado
Formação de nicho	Relacionamento estável com o ambiente externo	Relação adaptativa com o ambiente externo
Captação e ordenação de recursos		

Fonte: Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998)

No modelo referencial, proposto não existe indicações ou desenvolvimento de pressupostos que defendam que a existência de estados híbridos signifique, necessariamente, ineficiências organizacionais. Estas podem representar situações de transição

que acompanham naturalmente o processo de desenvolvimento das organizações (FREITAS, COSTA e BARROSO, 2003).

3 GESTÃO DE PESSOAS

A prática de gestão de pessoas como responsabilidade exclusiva do órgão de administração de pessoal, há muito tempo está superada. (LUCENA, 1991). Muitas empresas, assim como os profissionais de gestão de pessoas evoluíram desde a postura de que administrar pessoal restringia-se a cumprir a legislação, até a postura atual de que estes profissionais constituem o principal ativo de uma organização, passando pela concepção intermediária que considera a responsabilidade primária pelo planejamento e desenvolvimento das pessoas e pelo adequado aproveitamento de seu potencial como responsabilidades de Recursos Humanos (RH). O papel da gestão de pessoas assume na flexibilização as características de área prestadora de serviços e de assessoria às gerências da organização, tendo em vista responder, com qualidade e pontualidade, às necessidade gerenciais.

A administração estratégica de pessoas acontece quando este departamento alinha suas funções aos objetivos estratégicos da organização para favorecer a flexibilidade e adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais. (DAVEL e VERGARA, 2001). Tachizawa, Paradela e Fortuna (2001) complementam o conceito dizendo que a gestão estratégica de pessoas é um processo de decisão antecipado sobre as condições necessárias para que a organização atinja seus propósitos dentro de um planejamento global.

A gestão de pessoas acontece nas organizações em processos, como sugere Dutra (2002), sendo os principais: movimentação (captação, transferências e promoções),

desenvolvimento (capacitação, carreira e desempenho) e valorização (remuneração, premiação, serviços e facilidades).

Chiavenato (1998) apresenta a seguinte classificação dos subsistemas de Recursos Humanos: subsistema de provisão - são os processos responsáveis pelos insumos humanos que envolvem todas as atividades relacionadas com planejamento de Recursos Humanos, pesquisa de mercado, recrutamento e seleção de pessoas, bem como sua integração às tarefas organizacionais. Milkovich (2000) comenta que à medida que as decisões sobre o provimento interno servem tanto como recompensas aos empregados e como estratégias para maximizar o valor do pessoal, elas têm importantes efeitos sobre sua qualidade; subsistema de aplicação – os processos de aplicação de pessoas envolvem os primeiros passos dos novos membros na organização, envolve atividades como o desenho do cargo a ser desempenhado e avaliação do desempenho no cargo; subsistema de manutenção – a manutenção dos recursos humanos exige uma série de cuidados especiais, entre os quais sobressaem os planos de compensação salarial, de benefícios sociais e de higiene e segurança no trabalho. Segundo Marras (2000), os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, segundo a teoria de Herzberg) e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse, etc. Isso torna a empresa competitiva no mercado de trabalho; subsistema de treinamento e desenvolvimento – quando uma organização busca o treinamento de seus colaboradores, ela visa adaptar esse indivíduo para determinado cargo. O treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa, do ambiente, e desenvolvimento das habilidades. O desenvolvimento organizacional está ligado aos conceitos de mudança e de capacidade da organização à mudança,

para ficar clara a idéia de desenvolvimento organizacional é preciso que se conheça alguns destes conceitos como: organização, cultura organizacional, mudança organizacional, necessidade de contínua adaptação, interação organização e ambiente, indivíduo e organização, os objetivos individuais e os organizacionais; subsistema de monitoração – permite que as diversas partes da organização possam assumir adequadamente suas responsabilidades de linha em relação aos colaboradores. Esse subsistema envolve atividades como: Sistemas de informações de RH, Banco de dados, auditoria de RH. Alguns autores passaram a tratar da avaliação de desempenho como parte deste subsistema.

Existem abordagens contemporâneas sobre Gestão de Pessoas onde destacam-se processos inovadores como gestão por habilidades e competências, Resende (2002) ao tratar da remuneração aborda que os critérios ainda predominantes de diferenciação salarial (assiduidade, dedicação, tempo de casa, pontualidade, etc.) não garantem que as pessoas terão melhor desempenho ou que agregarão maior valor à organização a longo prazo. Nesta mesma linha, Urlich (2000) sugere que a área de RH deve estar voltada para agregar valor ao negócio da organização, preocupando-se mais com resultados do que com processos.

Uma significativa contribuição nesta perspectiva é o trabalho de Albuquerque (1999), o autor realizou um estudo sobre estratégias de RH e competitividade traçando um comparativo das concepções tradicionais e conservadoras. No estudo o autor defende que deve haver congruência entre as práticas de gestão de pessoas, a estrutura organizacional e as relações de trabalho. O quadro (quadro 2) apresenta uma adaptação do trabalho de Albuquerque, abordando as políticas de gestão de pessoas na antiga e na nova concepção, que seriam, respectivamente, as fases de formalização e flexibilização, além de uma proposição de uma configuração da fase de empreendimento, realizada pelas autoras.

QUADRO 2 - CONCEPÇÕES EM GESTÃO DE PESSOAS.

MODELO CARACTERÍSTICAS	(empreendimento)	ANTIGA CONCEPÇÃO (formalização)	NOVA CONCEPÇÃO (flexibilização)
Política de emprego (Recrutamento e Seleção)	Foco na pessoa, emprego por tempo indeterminado	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarreiramento flexível, emprego em longo prazo.
Política de contratação (Descrição de Cargos)	Contrata com base em amizades. Não há descrição de cargos.	Contrata para um cargo ou conjunto especializado de cargos. Os cargos encontram-se descritos	Contrata para uma carreira longa na empresa. Descrição das competências necessárias ao ocupante do cargo.
Política de treinamento	Cursos são com base na oferta do mercado visando suprir as lacunas no desempenho sem preocupação com o desenvolvimento humano.	Visa ao aumento do desempenho na função atual. Treinamento definido com base no levantamento de necessidades. Fraca preocupação com o desenvolvimento	Visa a preparar o empregado para as funções futuras alinhado ao planejamento estratégico. Preocupação com o desenvolvimento humano.
Políticas de carreiras (Avaliação de Desempenho e Potencial)	Não existe carreiras estruturadas. A avaliação de desempenho é informal, quando ocorre.	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas na estrutura de cargos. Avaliação de desempenho formal.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras. Gestão de desempenho e competência.
Política de Remuneração	Com base na negociação sindical e mercado. Oferece benefícios legais.	Focada na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles. Oferece benefícios espontâneos e fixos.	Focada na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis. Benefícios espontâneos e flexíveis.

Fonte: Adaptado de Albuquerque (1999, p. 225)

O estudo utilizou como modelo para a análise da área de RH o quadro desenvolvido por Albuquerque sem realizar alterações na proposição do autor, como o mesmo não aboradava a fase de empreendimento a mesma foi desenvolvida pelas autoras, a partir do estudo do referencial teórico sobre gestão de pessoas e ciclo de vida.

4 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, que segundo Vergara (2000), expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo também expor correlação entre variáveis. O presente estudo visa descrever a forma como estão estruturadas as organizações e suas políticas de gestão de pessoas. O trabalho de verificação empírica realizou-se através de estudo de casos múltiplos. As empresas foram classificadas de acordo com o modelo referencial, em diferentes estágios de desenvolvimento organizacional e a partir daí analisando as práticas de Gestão de pessoas das mesmas. O universo de pesquisa foi composto de seis organizações existentes no setor de móveis e eletro-eletrônicos no município de Santiago/RS (sendo cinco filiais e uma matriz). A pesquisa foi realizada em quatro delas devido a restrições das duas restantes em fornecer as informações necessárias. Os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa foram dois questionários do tipo estruturado aplicados aos gerentes das empresas. Um deles, abordando aspectos do ciclo de vida e, o outro, enfocando as práticas de gestão de pessoas. Como técnica secundária de coleta de dados foi utilizada a entrevista com os dirigentes e alguns funcionários para suprimento de informações adicionais. Os dados coletados foram sistematizados por meio de tabelas que permitiram traçar um comparativo entre as características estruturais das

organizações e as políticas de gestão de pessoas utilizadas por elas.

As categorias são empregadas com o objetivo de obter-se classificações, como aborda Minayo (1994). Geralmente envolve elementos que apresentam características comuns e está ligada à idéia de classe ou série. A autora salienta que as categorias podem ser estabelecidas antes da fase exploratória do trabalho, a partir do referencial teórico, pois elas têm a característica de serem mais abrangentes e amplas. Para definição das categorias de estudo utilizou-se o quadro referencial para estudo do ciclo de vida proposto por Machado da Silva, Vieira e Dellagnelo (1998). Quanto às categorias estudadas para análise das políticas de gestão de pessoas elaborou-se um modelo partindo do estudo de Albuquerque (1998), os quadros foram apresentados junto ao referencial teórico do artigo.

5 RESULTADOS

Visando uma melhor clareza na apresentação dos resultados, optou-se por apresentá-los separadamente, os nomes das empresas foram omitidos como uma forma de preservar a imagem das mesmas.

5.1 Situação da empresa A

5.1.1 Ciclo de Vida

A empresa apresenta estrutura organizacional funcional, regras e procedimentos institucionalizados, ou seja, os processos

de trabalho e comportamento bem como as normas e/ou procedimentos que devem ser seguidos por todos são padronizados e registrados em manuais formalizados. O planejamento é sistemático e o tempo aproximado para o qual a empresa planeja é de um ano, visando atender aos objetivos de lucro, bem como atender as necessidades dos consumidores. As estratégias utilizadas pela organização são de estabilidade e eficiência, tendo como principal objetivo aumentar o volume de vendas, a participação no mercado e o número de clientes. As estratégias organizacionais são definidas enfocando a busca de diferentes produtos e novos mercados. As características encontradas na empresa **A** denotam que ela encontra-se em um estágio híbrido de formalização e empreendimento.

5.1.2 Gestão de pessoas

A política de emprego adotada pela empresa **A** é realizada com base em recomendações de conhecidos e seleciona através de entrevistas e testes psicológicos. Para cargos de confiança, utiliza recrutamento interno. A política de contratação na empresa é baseada na informalidade, pois o escopo dos colaboradores é definido pelo gerente. O treinamento tem enfoque operacional e é feito semestralmente, porém, apenas para gerentes. A base dos treinamentos é o levantamento das necessidades, que visam ao aumento do desempenho na função atual, sem preocupação com o desenvolvimento humano. Os salários são definidos pelo valor do cargo, a organização utiliza também remuneração variável. Quanto aos benefícios, oferece previdência privada e auxílio educacional, além do plano de saúde e do vale alimentação. A avaliação de desempenho é informal, realizada apenas durante o período de experiência. Com base no exposto classificou-se a empresa **A** como empreendimento tendendo a formalização.

5.2 Situação da empresa B

5.2.1 Ciclo de vida

A empresa **B** possui estrutura organizacional funcional, regras e procedimentos institucionalizados. O planejamento é sistemático para o período de um ano, visando atender aos objetivos de lucro da empresa, bem como atender as necessidades dos consumidores. As estratégias são de estabilidade e eficiência, tendo como principal objetivo aumentar o volume de vendas, a participação no mercado e o número de clientes. As estratégias organizacionais são definidas visando a busca diferentes de produtos e novos mercados. As informações gerenciais são centralizadas, utilizadas somente pelas gerências, sendo que os funcionários têm acesso somente ao cadastro de clientes, ao serviço de atendimento ao cliente e ao controle de estoques. A organização apresenta relacionamento estável com o ambiente externo, procurando acompanhar as mudanças, adequando-se ao ambiente. Concluiu-se que a empresa **B** encontra-se no estágio de Formalização do Ciclo de Vida Organizacional.

5.2.2 Gestão de pessoas

A política de emprego adotada pela empresa **B** caracteriza-se no recrutamento pela divulgação em veículo de massa (rádio) e na seleção pelos testes de conhecimento e entrevistas. Para os cargos de confiança busca em seus colaboradores, o preenchimento das vagas. O escopo dos colaboradores é definido, assim como

na empresa **A**, informalmente, pelo gerente, caracterizando novamente a informalidade. O treinamento é feito para todos os colaboradores a partir do levantamento de necessidades, sendo que este é voltado para o nível operacional, visando, assim, como na empresa **A,** o aumento do desempenho da função atual. O salário é definido através da comparação com o mercado. Não há remuneração variável, e proporcionam benefícios básicos caracterizando estágio de empreendimento. A avaliação de desempenho é feita informalmente, apenas no fim do período de experiência. Avaliou-se com base nas características apresentadas que a empresa B encontra-se no estágio de empreendimento com algumas políticas típicas do estágio de formalização.

5.3 Situação da empresa C

5.3.1 Ciclo de vida

A empresa **C** possui, da mesma forma que as empresas anteriores, estrutura organizacional funcional, regras e procedimentos institucionalizados. O planejamento é sistemático e o tempo aproximado para o qual a empresa faz seu planejamento é para um ano. As estratégias são de estabilidade e eficiência, tendo como principal objetivo aumentar a participação no mercado e o número de clientes, visando a manutenção dos mercados já conquistados e a redução de custos para a sobrevivência. As informações gerenciais são predominantemente descentralizadas, utilizando sistemas de informações gerenciais, acessível a todos os funcionários da organização, sendo que os mesmos têm acesso a controle de estoques, cadastro de clientes, informações contábeis e serviço de atendimento ao cliente. A organização apresenta

relacionamento estável com o ambiente externo, procurando acompanhar as mudanças do ambiente, portanto, a empresa **C** encontra-se no estágio de Formalização do Ciclo de Vida Organizacional.

5.3.2 Gestão de pessoas

A política de emprego da empresa **C**, assim como a empresa **B**, realiza-se por meio da divulgação em veículo de massa (jornal) para o recrutamento de pessoas, a seleção dos candidatos ocorre com base na comparação com o perfil do cargo, através de entrevista e análise de currículo. A exemplo das demais organizações, utiliza recrutamento interno para os cargos de confiança. Há um escopo formal delineado pelo gerente de pessoas como na antiga concepção. O treinamento é trimestral com todos os colaboradores, isso se dá através de levantamento de necessidades, tendo foco operacional. A remuneração é definida tendo como base o valor do cargo, com remuneração variável, sendo o plano de saúde o único benefício oferecido. A organização não realiza avaliação de desempenho nem de potencial. A forma como estão delineadas as políticas de gestão de pessoas da organização **C** permite concluir que a empresa encontra-se na fase de formalização.

5.4 Situação da empresa D

5.4.1 Ciclo de vida

A empresa D possui estrutura organizacional funcional, regras e procedimentos institucionalizados. O planejamento é sistemático de longo prazo, objetivando atender as necessidades dos consumidores. As estratégias são de diversificação e domínio em relação ao mercado, tendo como objetivos: aumentar o volume de vendas, a participação no mercado e o número de clientes, buscar novos mercados e introduzir novos produtos no mercado já conquistado. As informações gerenciais são predominantemente descentralizadas, apresentando relacionamento estável com o ambiente externo, procurando antecipar-se às mudanças do ambiente, trabalhando com previsões e com planejamento a médio e longo prazo de suas ações. Concluiu-se que a empresa **D** encontra-se no estágio de Flexibilização do Ciclo de Vida Organizacional, contudo, Flexibilização inicial, sendo a única empresa estudada a estar neste estágio.

5.4.2 Gestão de pessoas

Para o recrutamento das pessoas a empresa divulga suas vagas em veículo de massa (rádio). A organização possui sistematizadas as descrições dos cargos existentes buscando selecionar o perfil adequado para o cargo através de testes psicológicos e entrevistas. É feito um treinamento mensal, priorizando o enfoque operacional; o salário é calculado com base no valor do cargo contando com remuneração variável e benefícios,

incluindo 15º salário. A avaliação de desempenho, apesar de informal, é feita de forma contínua. Com base no exposto classificou-se a empresa **D** como formalização quanto as políticas de gestão de pessoas.

Analisando-se as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelas empresas, constatou-se que nenhuma delas apresenta características da nova concepção (Flexibilização), a maioria das empresas possui práticas associadas concepção antiga proposta por Albuquerque (1998). Pode-se observar que no caso da empresa **A** existe congruência entre o estágio do ciclo de vida em que a empresa se encontra e as políticas de Gestão de pessoas. A organização encontra-se em um estágio híbrido de Empreendimento e formalização, quanto as políticas de gestão de pessoas pode-se classificá-la da mesma forma, pois as políticas de contratação, treinamento e de carreiras são incipientes.

6 CONCLUSÃO

O estudo partiu da busca de evidências de uma correlação entre os estágios do ciclo de vida organizacional e as políticas de gestão de pessoas adotadas pelas organizações. Procurou-se analisar como se configuram as políticas de gestão de pessoas nos diferentes estágios do ciclo. Observou-se que em uma das organizações estudadas no caso da empresa **A**, houve congruência entre o estágio no ciclo de vida e as políticas de gestão de pessoas. A organização caracterizou-se pelo estágio híbrido de empreendimento e formalização, apresentado políticas de gestão de pessoas características do empreendimento, como por exemplo, política de emprego com foco na pessoa e avaliação informal de desempenho. Contudo, o mesmo não foi observado nas demais organizações estudadas. Um elemento que pode ter contribuído é

o tipo de estrutura organizacional é a forma como as regras e procedimentos são institucionalizados na organização, pois as quatro empresas analisadas possuem estrutura organizacional funcional e regras e procedimentos institucionalizados.

No que se refere ao tipo de estratégias adotadas pelas empresas, constatou-se que três das quatro empresas utilizam estratégias de estabilidade e eficiência, tendo como objetivo principal aumentar o volume de vendas, a participação no mercado e o número de clientes, apenas uma organização utiliza estratégias de diversificação e domínio em relação ao mercado, objetivando não só aumentar o volume de vendas, a participação no mercado e o número de clientes, como também buscando novos mercados e introduzir novos produtos no mercado já conquistado.

Com relação à gestão de pessoas, verificou-se que nenhuma das organizações analisadas apresenta características da nova concepção (Flexibilização), todas possuem práticas associadas à antiga concepção proposta por Albuquerque (1998).

A empresa **D** encontra-se no estágio de flexibilização inicial no ciclo de vida e no estágio de formalização quanto as políticas de gestão de pessoas, indicando baixa congruência entre ambos. O fato de a empresa **D** apresentar mais características de formalização em Gestão de Pessoas deve-se ao fato de que ela possui uma estrutura organizacional funcional e as regras e procedimentos serem institucionalizadas, o que caracteriza o estágio de formalização nos aspectos que afetam as pessoas mais diretamente. A organização apresenta traços de flexibilidade no planejamento, no tipo de estratégia e nas informações gerenciais, elementos que não afetam de forma direta as pessoas, o que pode explicar a não congruência entre o estágio do ciclo de vida e as políticas de gestão de pessoas.

O mesmo observou-se nas empresas **B** e **C** que também apresentaram fortes características de formalização em Gestão de

Pessoas, possuindo estrutura funcional e regras e procedimentos institucionalizados.

Os resultados não se mostraram conclusivos devido ao fato de o estudo ter sido realizado com as filiais, pois os gerentes nem sempre apresentavam segurança quanto às políticas praticadas pela matriz. Outra limitação apresentada pelo estudo foi quanto a complexidade das organizações estudadas, possivelmente organizações mais estruturadas possibilitariam uma análise mais aprimorada das políticas de gestão de pessoas, conduzindo a conclusões mais claras quanto aos aspectos estudados.

Contudo, o estudo do setor possibilitará que os dirigentes possam reavaliar a estrutura e os processos organizacionais utilizados por elas, promovendo as modificações necessárias à sua evolução, com a adoção de práticas gerenciais de empresas maduras, bem como atualizar suas práticas de gestão de pessoas.

Sugere-se que o estudo seja realizado em uma organização de forma mais aprofundada, permitindo, assim, uma análise mais criteriosa dos pontos congruentes e incongruentes entre os estágios do ciclo e as políticas de Gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas
crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALBUQUERQUE, L. G. de. **Estratégias de recursos humanos e competitividade**. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. de. Administração contemporânea**:** perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

COELHO, K.; DELAGNELLO, E. H. **Gestão de pessoas:** um passo para o potencial de flexibilidade estrutural? um estudo de caso. ENANPAD. São Paulo: Atibaia, 2003.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C.**Gestão com pessoas e subjetividade.** São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas**.** São Paulo: Atlas, 2002.

FREITAS, A. A. F. de; COSTA, F. J. da; BARROSO, H. C. M. de P. **Ciclo de vida organizacional:** um estudo no setor de supermercados. ENANPAD.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow**. Harward Business Review**. v. 50, n.4, p 37-46, 1972.

LUCENA, M. D. da S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

MACHADO, Clóvis L. da S.; VIEIRA, M. M. F.; DELLAGNELO, E. L. **Ciclo de vida, controle e tecnologia:** um modelo para análise das organizações: organização e sociedade. Salvador: v. 5, n.11, p.77-104, 1998.

MACHADO, D.; DORNELES, S. B. Ciclo de vida**:** uma análise das empresas de varejo do município de Santiago/ RS que atuam no setor de móveis e eletroeletrônicos. **Revista de Administração.** Frederico Westphalen, v. 3, n 5, p.35-57, 2004.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAN, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade**.** 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

QUINN, R.; CAMERON, K. Organizational life cycles and shifting criteria of effetiveness: some preliminary evidence**. Management Science**. v.29, n.1, p.33-51, 1983

URLICH, D. **Recursos humanos estratégicos.** São Paulo: Futura, 2000.

WOOD Jr, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração e carreira por habilidades e competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.