



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

de Castro, José Márcio; Oliveira Silva, Clara Luisa  
A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA NA  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO  
Revista de Administração da Unimep, vol. 10, núm. 1, 2012, pp. 1-28  
Universidade Metodista de Piracicaba  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273723618001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## **A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E DA ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO<sup>1</sup>**

### ***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGIC ORIENTATION IN MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES: A CASE STUDY***

**José Márcio de Castro (PUC Minas)** *josemarcio@pucminas.br*

**Clara Luisa Oliveira Silva (PUC Minas)** *claralosilva@hotmail.com*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submission/317>

**Resumo:** O objetivo deste artigo é analisar a influência da relação entre cultura organizacional e orientação estratégica sobre o papel desempenhado pela área de recursos humanos no contexto de uma organização de médio porte. De maneira mais específica, o foco está na análise dos aspectos que determinam a existência ou ausência de complementaridades entre a cultura organizacional e a orientação estratégica da empresa e nas implicações desse alinhamento sobre a área de recursos humanos. Adotando-se uma perspectiva de pesquisa qualitativa com base no método do estudo de caso, foram coletados e analisados os dados em uma empresa de médio porte do setor de alimentação. Os resultados apontam, em um primeiro momento, a existência de uma relação de influência da orientação estratégica sobre a cultura, isto é, sobre os pressupostos e padrões de comportamento. Além disso, emergiu da análise do caso estudado evidências de que a intensidade das dinâmicas que norteiam as relações entre a cultura organizacional e a orientação estratégica não se mostrou suficiente para alterar a inclinação assumida pela área de recursos humanos, a qual se revelou marcadamente sustentada por uma abordagem tradicional em detrimento de uma postura mais estratégica.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; orientação estratégica; gestão estratégica de recursos humanos

**Abstract:** The objective of this article is to analyze the influence of the relationship between organizational culture and strategic orientation on the role of the human resources area in a medium-sized organization. Specifically, the focus is on the aspects that determine the existence or absence of complementarities between the organizational culture and the strategic orientation of the selected organization and, consequently, on the implications of this alignment for the human resources area. By adopting a qualitative case study as research method, were collected and analyzed data in a medium-sized organization in the food sector. Empirical results point out the influence of the strategic orientation on the culture, that is to say, on the assumptions and patterns of behavior. In addition, it was found that the intensity of the dynamics that guide the relationship between organizational culture and strategic orientation was not sufficient to change the inclination espoused by the human resources area, which, in turn, was viewed as underpinned by a traditional approach rather than a more strategic one.

**Key-words:** Organizational culture; strategic orientation; strategic human resource management

## 1. Introdução

O cenário mais competitivo dos negócios tem contribuído para incrementar a discussão sobre o caráter da contribuição que a área de Recursos Humanos (RH) proporciona às organizações (ULRICH, 1998; ULRICH, 2000), uma vez que tais transformações repercutem na realidade em que a área está inserida, no impacto que as suas políticas e práticas exercem sobre o desempenho organizacional, bem como no perfil dos profissionais de recursos humanos (LOSEY; MEISINGER; ULRICH, 2005).

Parece existir na literatura um consenso sobre necessidade de alinhamento entre a atuação da área de RH e as demandas colocadas pelo ambiente. Anthony e Norton (1991), por exemplo, afirmam que no enfrentamento dos desafios econômicos e globais, os líderes corporativos necessitam de novos modelos e novas formas de gerenciar seus recursos humanos.

No entanto, o estudo do papel desempenhado pela área de RH não pode desconsiderar aspectos como a cultura organizacional e a orientação estratégica da firma. Diversos estudos na literatura apontam para a relação entre cultura organizacional e gestão de recursos humanos (SETHIA; GLINOW, 1985; AYCAN; KANUNGO; SINHA, 1999; TEO; AHMAD; RODWELL, 2003; LAU; NGO, 2004; WEI *et al.*, 2008) ou entre a orientação estratégica e a gestão de recursos humanos (MILES; SNOW, 1984; SCHULER; JACKSON, 1987; BIRD; BEECHLER, 1995; THOMAS; RAMASWAMY, 1996). Todavia são poucos os estudos que investigam as relações concomitantes entre os três construtos – cultura organizacional, orientação estratégica e gestão de recursos humanos. Alguns autores salientam o número escasso destes trabalhos (OGBONNA; WHIPP, 1999) ou que a maioria dos pesquisadores trata os três construtos de modo isolado e independente, sem a sustentação de uma estrutura teórica integrada (CABRERA; BONACHE, 1999).

Baseando-se nas premissas de que a cultura parece exercer significativa influência sobre importantes aspectos da vida organizacional (SATHE, 1985; SCHEIN, 2007) e, que a orientação estratégica como ação ou comportamento para operacionalizar a estratégia (VENKATARAM *apud* HYNES, 2009) determina a estrutura organizacional, os processos de medição de desempenho e de desenvolvimento gerencial (ANDREWS, 2001), parece necessário uma compreensão mais profunda desses dois aspectos, bem como as influências que o relacionamento daí resultante exerce sobre as políticas e práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas organizações.

Dado esse contexto, o presente estudo tem por objetivo responder como a relação entre cultura organizacional e orientação estratégica influencia nos papéis desempenhados pela área de recursos humanos em uma empresa de médio porte. Para alcançar este objetivo utilizou-se a pesquisa de natureza qualitativa com base no método do estudo de caso (YIN, 2005; EISENHARDT, 1989).

Na perspectiva de que a área de recursos humanos não é isolada e que seu papel é afetado por outros níveis ou dimensões de análise, uma contribuição deste estudo é uma compreensão mais profunda de como o relacionamento entre a cultura organizacional e a orientação estratégica da organização pode afetar ou induzir a um comportamento mais estratégico da área de RH nas organizações. Uma segunda contribuição é avaliar a pertinência empírica de se investigar um fenômeno a partir da integração de três modelos teóricos, a estrutura de valores competitivos (QUINN *et al.*, 2007), tipos de orientação estratégica (MILES; SNOW, 2003) e o modelo de múltiplos papéis de recursos humanos (ULRICH, 1998, 2000).

Para além dessa introdução, o artigo está estruturado em quatro seções. A primeira parte, o referencial teórico, contempla uma discussão sobre o relacionamento entre os três construtos que compõem a temática do artigo. Em seguida, é feita uma explanação sobre os aspectos metodológicos característicos da investigação. A terceira parte apresenta a descrição do caso, ressaltando os achados que emergiram no decorrer do processo de pesquisa. Finalmente, nas conclusões, são discutidos os resultados, as implicações, contribuições, as limitações da pesquisa e sugestões de pesquisas futuras.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1. Cultura organizacional, orientação estratégica e papéis da área de recursos humanos**

Sobre a cultura organizacional, uma das temáticas do presente trabalho, o interesse e a consciência dos teóricos e administradores acerca de sua relação com a administração emergiram quando da ascensão do Japão à posição de líder industrial em meados da década de 1980 (FREITAS, 1989; MORGAN, 2000). Porém, a definição e análise da palavra cultura no contexto organizacional são concebidas, de maneira controversa, pelos principais teóricos e pesquisadores do tema, dependendo, por conseguinte, das dimensões de análise ou mesmo da corrente teórica adotada (FREITAS, 1989; SANTOS, 2000).

Quando se trata do campo de análise da cultura organizacional, são duas as correntes teóricas que se destacam: (i) uma que entende a cultura como variável ou algo que a organização tem; e, (ii) outra corrente que entende a cultura como uma metáfora enraizada ou algo que a organização é. De um lado, a cognição organizacional, simbolismo organizacional e teoria estruturalista ou psicodinâmica que adotam a perspectiva da cultura como metáfora; e, de outro, a gestão comparativa e cultura corporativa, que admitem a cultura como uma variável (SMIRCICH, 1983).

Subjacente às diferenças que possam existir nas perspectivas que entendem a cultura como uma metáfora, prevalece a idéia de cultura como um dispositivo epistemológico para estruturar o estudo da organização como um fenômeno social, uma forma particular de expressão humana (SMIRCICH, 1983).

Analogamente, embora a gestão comparativa e cultura corporativa sejam campos de estudo distintos, não deixam de ser compatíveis entre si, na medida em que são consistentes com o que tem sido chamado de paradigma funcionalista. Ambas as abordagens assumem que o mundo social expressa a si mesmo em termos de relacionamentos gerais e contingentes entre seus mais estáveis e claros elementos, referenciados como “variáveis”. Além disso, partilham a concepção de organizações como organismos, existindo dentro de um ambiente que apresenta imperativos para o comportamento. Os resultados desejados de pesquisa dentro destes padrões são declarações de relacionamentos contingentes que terão aplicabilidade para aqueles envolvidos no processo de gerenciar as organizações (SMIRCICH, 1983). Schein (1992), um dos expoentes da abordagem da cultura corporativa, cujos fundamentos são adotados nesta pesquisa, concebe o termo cultura organizacional como um padrão de pressupostos básicos partilhados que um grupo inventou, descobriu ou aprendeu para lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, serem ensinados aos novos membros como a maneira correta para perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. Nestes termos, para Schein (1992, 2007) a cultura organizacional assume importância significativa ao configurar-se como um conjunto de forças que influenciam o comportamento dos indivíduos e, como consequência, a maneira pela qual os fenômenos são percebidos.

Com a finalidade de caracterizar e descrever o tipo de cultura organizacional, alguns autores (TEO; AHMAD; RODWELL, 2003) tomam como referência o modelo estrutura de valores competitivos (QUINN *et al.*, 2007).<sup>2</sup> Este modelo define tipos culturais a partir de duas dimensões: (i) no eixo vertical um *continuum* que vai da flexibilidade ao controle, traduz

a perspectiva da organização em relação aos comportamentos; e, (ii) no eixo horizontal um *continuum* que vai do foco interno ao foco externo, sinaliza a orientação da organização. Da intersecção dos eixos emergem quatro tipos culturais representados em quatro quadrantes distintos, a saber: (i) cultura hierárquica; (ii) cultura inovativa; (iii) cultura racional; e, (iv) cultura de grupo (QUINN *et al.*, 2007).

A cultura hierárquica possui uma preocupação primária com eficiência interna, uniformidade, estabilidade, controle e avaliação. A ênfase é colocada na execução de políticas e regulamentos; os fatores motivacionais primários incluem segurança, ordem, regras e regulamentos; e, os líderes em uma cultura hierárquica tendem a serem conservadores, alertas e atentos às questões técnicas (QUINN *et al.*, 2007).

A cultura inovativa traduz valores ligados à flexibilidade, mudança e, consequentemente, com foco no ambiente externo. Organizações que possuem culturas pautadas nesses princípios ditos adocráticos enfatizam crescimento, aquisição de recursos, criatividade e adaptação e resposta ao ambiente externo. A finalidade central neste tipo de cultura é maximizar a individualidade, a tomada de riscos e antecipar o futuro (QUINN *et al.*, 2007).

A cultura racional é caracterizada pela busca de produtividade, performance e realização de objetivos. Esta cultura é mais orientada para o ambiente externo, embora considere questões presentes no contexto interno. A finalidade que dirige as organizações com uma cultura racional está relacionada à busca e realização de objetivos bem definidos. Assim, os fatores motivacionais primários incluem a competição e a realização ou alcance de finalidades predeterminadas (QUINN *et al.*, 2007).

Por seu turno, a cultura de grupo é caracterizada pela existência de valores e objetivos partilhados, coesão e participação. A finalidade última das organizações que enfatizam a cultura de grupo tende a ser o alcance da manutenção do grupo e o desenvolvimento de capital humano. Valores essenciais deste tipo cultural incluem sentimento de pertencimento ao grupo, confiança e participação (QUINN *et al.*, 2007).

O segundo construto desta pesquisa, isto é, a orientação estratégica, aqui entendida como o modo de utilizar a estratégia, por parte de uma organização, para adaptar e ou mudar aspectos de seu ambiente para um ajustamento mais favorável (MANU; SRIRAM *apud* MORGAN; STRONG, 1998, p.1053).

O'regan e Ghobadian (2005) acrescentam que as respostas ao ambiente operacional ou ambiente de negócio podem ser categorizadas de acordo com a orientação estratégica de cada

empresa, sendo que são um meio primário de compreensão das ações que as organizações empreendem com o objetivo de alcançar melhores desempenhos mercadológicos e financeiros e, por conseguinte, a vantagem competitiva.

Uma definição similar, porém, mais específica, é apresentada por Jantunen *et al.* (2008) ao estabelecerem que a expressão orientação estratégica refere-se aos processos, práticas, princípios e estilos de tomada de decisão que podem ser vistos como uma espécie de guia para as atividades das organizações, mais precisamente no contexto do ambiente externo.

É possível apontar vários estudos a respeito da temática orientação estratégica, dentre os quais, trabalhos como os de Snow e Hambrick (1980), Gatignon e Xuereb (1997), Voss e Voss (2000), Zhou *et al.* (2005), Lau *et al.* (2008). Embora existam algumas diferenças de caráter teórico e metodológico que permeiam o termo orientação estratégica, parece haver uma convergência de perspectivas entre os autores no que diz respeito ao fato de a orientação estratégica ser considerada, de maneira genérica, um elemento fundamental com importantes implicações para a gestão e eficiência das organizações. Dependendo da orientação estratégica adotada, a empresa pode enfatizar, em maior ou menor grau, aspectos tais como posição tecnológica, inovação, *design* organizacional e gestão de pessoas, os quais podem determinar a performance da empresa e sua eficiência nos negócios (ARAGÓN-SÁNCHEZ; SÁNCHEZ-MARÍN, 2005). A tipologia de Miles e Snow (2003) surge assim como um dos modelos e/ou estruturas passíveis de utilização quando o objetivo é a investigação da orientação estratégica da organização (SLATER; OLSON; HULT, 2006). De maneira mais específica, a tipologia enfatiza o chamado ciclo adaptativo que provê um meio de conceituar os elementos principais da adaptação e visualizar os relacionamentos entre eles (MILES; SNOW, 2003).

O ciclo adaptativo abrange as orientações empreendidas pelos negócios com diferentes perspectivas sobre o ambiente competitivo para resolver três tipos de problemas: i) o problema de empreendedorismo, que lida com a definição e ajustamento de domínio produto-mercado; ii) o problema de engenharia, que envolve o sistema tecnológico da organização; e, iii) o problema administrativo, relativo à estrutura e processo organizacionais. O modo como as organizações lidam com esses três problemas pode se circunscrever a quatro tipos estratégicos, a saber: (i) defensivo; (ii) prospector; (iii) analítico; e, (iv) reativo (MILES; SNOW, 2003).

O tipo estratégico defensivo tem como principais características: (i) estreiteza ou limitação de seu domínio produto-mercado e a estabilidade; (ii) a solução do problema de

engenharia depende, em grande medida, do custo-eficiência da tecnologia; (iii) a solução para o problema administrativo deve proporcionar à gestão a capacidade de controlar todas as operações organizacionais de maneira centralizada; (iv) o planejamento tende a ser orientado para a resolução de problemas conforme a sequência clássica: plano, ação e avaliação; (v) a especialização observada nos produtos-mercados e tecnologia estende-se para a estrutura organizacional, que se caracteriza como sendo predominantemente funcional; e, por fim, (vi) a avaliação do desempenho organizacional consiste em comparar os índices atuais de eficiência com aqueles alcançados pela organização durante períodos anteriores (MILES; SNOW, 2003).

O tipo estratégico prospector, que se posiciona contrariamente ao tipo defensivo, tem como principais características: i) sua capacidade primária é de encontrar e explorar novos produtos ou oportunidades de mercado, sendo o domínio produto-mercado caracterizado como amplo e em contínuo estado de desenvolvimento ou mutabilidade; ii) o processo de planejamento é amplo, orientado para a descoberta de problemas, fornecendo *feedback* contingente a partir da ação experimental; iii) o sistema de controle é orientado para resultados ou para eficácia, o que requer descentralização; iv) a avaliação do desempenho organizacional é pautada por resultados e a eficácia é medida pela comparação entre performance passada e atual com aquelas de organizações similares (MILES; SNOW, 2003).

Entre estes dois extremos, defensor e prospector, emerge um terceiro tipo, denominado analítico, cujas principais características são: i) o problema de empreendedorismo está em localizar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado enquanto, simultaneamente, mantém uma estabilidade de produtos e clientes; ii) em razão disso, a necessidade do problema de engenharia é buscar um equilíbrio entre demandas para flexibilidade e estabilidade tecnológica; iii) a estrutura organizacional é diferenciada para refletir a natureza híbrida de seu domínio produto-mercado e tecnologia, o que, em geral, resulta em uma estrutura matricial; iv) o caráter de duplicidade também permeia os aspectos de definição e avaliação do desempenho organizacional, sendo diferenciado entre subunidades estáveis ou adaptativas; e, v) a performance é definida em termos de eficácia e mensurada em comparação com projeções de penetração de mercado e lucro (MILES; SNOW, 2003).

Miles e Snow (2003) também mencionam um quarto tipo estratégico denominado reativo, cujo padrão de ajustamento ao ambiente se caracteriza como inconsistente e instável. O reativo é um tipo instável devido à falta de um conjunto de mecanismos de respostas consistentes gerado pela organização quando confrontada com uma mudança ambiental.



Além da cultura organizacional e orientação estratégica, interessa, nesta pesquisa, a discussão dos aspectos que substanciam a gestão de recursos humanos. De maneira geral, entre os pesquisadores da área de RH existe um consenso de que a mesma evoluiu desde uma visão puramente operacional, anterior à década de 1980, passando pelo aparecimento de estratégias funcionais na década de 1990, até a visão atual, em que a busca tem sido por um papel estratégico da área, em que o foco passa a ser a preocupação entre o alinhamento da estratégia de RH e a estratégia de negócio (GUBMAN, 2004).

A princípio, existe uma explicação razoável para esta chamada “evolução” da área de RH. O acirramento da competição no mercado global, os avanços e internacionalização da tecnologia, bem como as mudanças na configuração das relações de trabalho se apresentam como elementos delineadores do cenário de atuação das organizações em épocas contemporâneas. E, a gestão de recursos humanos como um corpo de conhecimento e um conjunto de políticas, programas e práticas que modelam e regulam a natureza do trabalho parece desempenhar um papel importante no processo de potencialização das capacidades dos indivíduos e, conseqüente alcance de vantagem competitiva (BRATTON; GOLD, 2007; COLAKOGLU; LEPAK; HONG, 2006). Diversos pesquisadores (ALBUQUERQUE, 1987; HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; ULRICH, 1998; ULRICH, 2000, ANTHONY; KACMAR; PERRAWÉ, 2002; LAWLER, 2005; BRATTON; GOLD, 2007) têm se debruçado então na tarefa de compreender como, no âmbito desse cenário, a gestão de recursos humanos pode desempenhar esse papel mais ativo que signifique mais efetividade da área em termos de agregação de valor às organizações.

Alguns resultados das pesquisas realizadas não são animadores (ALBUQUERQUE, 1987; HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; LAWLER, 2005). Percebe-se que mesmo diante das inúmeras e profundas transformações na ambiência competitiva, as quais direcionam para a alteração da abordagem mais tradicional para uma postura mais estratégica na gestão de recursos humanos, ainda existe um *gap* entre o discurso da área de GRH, pressupondo demasiada valorização do elemento humano, e as políticas e práticas efetivamente implementadas por um grande número de organizações de trabalho (SANTOS, 2004).

Ulrich (1998) elaborou um modelo, denominado modelo de múltiplos papéis, que é útil para entender a natureza das políticas e práticas de gestão da força de trabalho, as quais acabam por conformar o papel ou a postura da área de RH. O modelo descreve os papéis assumidos pelos profissionais de recursos humanos a partir de duas dimensões, sendo a

primeira, o foco, que vai do estratégico de longo prazo ao operacional de curto prazo, e, a segunda, as atividades do profissional, que podem englobar a administração de processos, ou mais especificamente, as ferramentas e sistemas de recursos humanos ou a administração de pessoal. Da interseção dos dois eixos, emergem quatro papéis: (i) parceiro estratégico; (ii) especialista administrativo; (iii) defensor dos funcionários; e, (iv) agente da mudança (ULRICH, 1998)

O papel da área de recursos humanos como parceiro estratégico remete a uma ênfase no ajuste das práticas e estratégias de gestão do trabalho à estratégia global da empresa. Como exemplos de atividades desempenhadas por este papel têm-se: (i) formulação de estratégias de recursos humanos alinhadas aos objetivos empresariais; (ii) contribuição nos processos de decisão empresarial; (iii) participação no desenvolvimento da missão, visão, valores e planejamento empresariais; e, (iv) promoção de pensamento sistêmico (ULRICH, 1998).

O papel de especialista administrativo caracteriza-se por atuação tradicional cujo objetivo principal é criar uma infra-estrutura organizacional. As principais características desse papel são: i) formulação e desenvolvimento de processos eficientes com o intento de gerir o fluxo de funcionários na organização, englobando aspectos processos de contratação, treinamento, avaliação, recompensas e promoção; ii) o resultado esperado é a eficiência administrativa, o que na maioria das vezes conduz a área de recursos humanos à adoção de práticas sob uma perspectiva de reengenharia contínua dos processos de trabalho (ULRICH, 1998).

A postura dos profissionais tipificados como defensores dos funcionários assumem que é essencial propiciar as condições para vincular as contribuições do indivíduo ao cumprimento dos objetivos empresariais. As principais atividades empreendidas pelo papel de defensor são: i) consecução de pesquisas de clima organizacional; ii) promoção de ações corretivas com funcionários e gerentes; iii) realização de treinamento gerencial; e, iv) promoção de ações que facilitem a comunicação com os funcionários (ULRICH, 1998).

Um profissional de recursos humanos como um agente da mudança pressupõe uma contribuição para a criação de valor na organização gerindo os processos de transformação e mudança. Ulrich (1998) ressalta que este papel é no sentido de preparar as organizações para criarem mecanismos de resposta a três tipos de mudança, a saber: i) mudanças de iniciativa, que envolvem a implementação de novos programas, projetos ou procedimentos; ii) mudanças de processo, relacionadas aos modos pelos quais o trabalho é executado; iii) mudanças

culturais, as quais envolvem reconceituação de crenças, valores ou métodos fundamentais de negociar ou atuar perante o mercado concernentes às transformações do negócio.

## **2.2. A relação entre cultura organizacional, orientação estratégica e papel da área de recursos humanos**

O modo como uma organização deve se organizar para perseguir uma estratégia depende de um complexo conjunto de *trade-offs* entre estrutura, sistemas, pessoas e cultura, posto que nenhuma organização terá desempenho superior em um ambiente competitivo se estas quatro dimensões não se mostrarem consistentes e ajustadas à estratégia (SCHWARTZ; DAVIS, 1981).

Em outras palavras, afirmar que a eficiência e eficácia organizacionais dependem do ajuste entre a cultura organizacional e a orientação estratégica pressupõe a criação de estruturas, sistemas e tecnologias adequados, normas, comportamentos e capacidades de recursos humanos com o objetivo de comunicar e, principalmente, reforçar os propósitos definidos pelas organizações (KLEIN, 2008).

É a partir desta lógica que a tipologia de cultura organizacional estabelecida no modelo de estrutura de valores competitivos (QUINN *et al.*, 2007) pode ser relacionada à tipologia de orientação estratégica desenvolvida (MILES; SNOW, 2003) e, ao modelo de múltiplos papéis (ULRICH, 1998).

Entretanto, convém ressaltar que a tentativa de relacionamento entre os tipos de cultura organizacional e de orientação estratégica já foi objeto de estudos por Quinn e Hall (1983) e Quinn e McGrath (1985). No que concerne à aproximação dos modelos de cultura organizacional e de múltiplos papéis pode-se apontar os estudos de Teo, Ahmad e Rodwell (2003) e Panayotopoulou, Bourantas e Papalexandris (2003). Complementarmente, no estudo aqui proposto, busca-se relacionar os três modelos já mencionados.

Tomando-se o primeiro tipo cultural de Quinn *et al.* (2007), a cultura hierárquica, que, ao enfatizar a máxima eficiência por meio de critérios como estabilidade, controle e consecução das atividades pautadas nas regras e estruturas existentes (QUINN *et al.*, 2007) pode ser relacionada a organizações que adotam uma orientação estratégica defensiva na medida em que estas tem um domínio produto-mercado limitado e estável, cultivam uma tendência de restringir suas percepções a um conjunto estreito de estímulos externos, bem como desenvolvem mecanismos com elevado grau de formalização na codificação de descrições de trabalho e procedimentos de operação (MILES; SNOW, 2003). Em um contexto

de cultura hierárquica e presença do tipo estratégico reconhecido com defensivo, o papel da área de recursos humanos tende a ser de especialista administrativo cujo princípio norteador é a busca constante da otimização dos processos organizacionais ou o alcance e, principalmente, a manutenção da eficiência administrativa (ULRICH, 1998).

O segundo tipo, a cultura inovativa (QUINN *et al.*, 2007) ao enfatizar aspectos como adaptabilidade e inovação contínuas e a abordagem de exploração do ambiente externo na busca de crescimento e aquisição de recursos (QUINN *et al.*, 2007) é convergente com as organizações prospectoras, que possuem um domínio produto-mercado em contínuo estado de mudança, o que faz com que as estas empreendam ações de monitoramento das condições e tendências externas com o intuito de localizarem oportunidades para novas abordagens de produto ou mercado (MILES; SNOW, 2003). O papel de agente da mudança parece conservar uma relação mais próxima com a cultura inovativa e o tipo estratégico prospector, em que o profissional de recursos humanos é um dos responsáveis pela criação e maximização de valor organizacional mediante a implementação e gestão de processos de mudança (ULRICH, 1998).

Em relação à cultura racional (QUINN *et al.*, 2007), ao enfatizar o controle/estabilidade e ambiente externo, pressupondo aspectos como competição e adaptação (QUINN *et al.*, 2007) converge para organizações de caráter analítico incorporando, em linhas gerais, critérios de natureza tanto estável como dinâmica quando se trata de sua atuação organizacional (MILES; SNOW, 2003). Neste contexto, o papel da área de recursos humanos é o de parceiro estratégico, cuja atuação deve ser pautada pelo alcance dos objetivos empresariais, que podem ser formulados de maneira diversa – ora priorizando-se a eficiência, ora a eficácia, por exemplo (ULRICH, 1998).

Todavia, quando se trata da cultura de grupo (QUINN *et al.*, 2007) com a sua ênfase em valores e objetivos partilhados, coesão, desenvolvimento do capital humano, participação e consequente manutenção do grupo (QUINN *et al.*, 2007) e, do papel da área de recursos humanos nomeado como defensor dos funcionários, em que há uma preocupação em assegurar compromisso e contribuição dos membros no ambiente de trabalho (ULRICH, 1998), optou-se, neste estudo, por não aproximá-los da orientação estratégica denominada reativa, visto que Miles e Snow (2003) sugerem que este tipo estratégico enseja um forte caráter de instabilidade devido à falta de um conjunto de mecanismos de respostas consistentes gerados quando a organização é confrontada com uma mudança ambiental.

A influência da cultura organizacional e da orientação estratégica na gestão estratégica de recursos humanos: um estudo de caso<sup>1</sup>

José Márcio de Castro , Clara Luisa Oliveira Silva

Esta opção de não relacionar a cultura de grupo com a orientação estratégica do tipo reativa é sustentada por Quinn e Hall (1983) e Quinn e McGrath (1985). Após discorrer sobre as características da cultura de grupo ou clã, Quinn e Hall (1983, p.290) fazem a seguinte afirmação: “(...) esta é uma forma em que nenhuma das orientações estratégicas de Miles e Snow parece ajustar-se (...)”. Portanto, a aproximação das características da cultura de grupo e do tipo estratégico reativo não procede, a não ser em um contexto de ausência de crítica.

A representação do relacionamento entre cultura organizacional, orientação estratégica e múltiplos papéis pode ser vista na figura 1.



Figura 1: Relações entre cultura organizacional, orientação estratégica e papéis da área de recursos humanos  
Fonte: Adaptado de QUINN; HALL (1983); QUINN; MCGRATH (1985); TEO, AHMAD; RODWELL (2003); PANAYOTOPOULOU; BOURANTAS; PAPALEXANDRIS (2003)

EVC- Estrutura de Valores Competitivos

OE – Orientação Estratégica

MP – Múltiplos Papéis

(\*) Para não fazer uma escolha forçada e em razão de não ter uma caracterização precisa, deixamos latente o tipo estratégico denominado reativo.

### 3. Metodologia da pesquisa

Com o objetivo de analisar a influência da relação entre cultura organizacional e orientação estratégica sobre o papel desempenhado pela área de recursos humanos no contexto de uma organização de médio porte, optou-se por uma abordagem qualitativa com o uso do método de estudo de caso (YIN, 2005; EISENHARDT, 1989).

A opção pela pesquisa qualitativa se relaciona com a perspectiva de obter uma compreensão mais profunda do fenômeno, de tal modo que se possa entender como se processam as articulações entre seus atores componentes (GODOY, 1995), mais especificamente, das dinâmicas que norteiam os fenômenos (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2003; EISENHARDT, 1989). Além do que, dada a complexidade dos construtos em análise, a observação direta pode ser inútil (EISENHARDT, 1989), senão, difícil de lograr sucesso no entendimento profundo e, principalmente, holístico dos mesmos.

Além disso, optou-se pelo método do estudo de caso (YIN, 2005) por se tratar de uma estratégia adequada quando o pesquisador busca a compreensão das dinâmicas presentes em contextos singulares (EISENHARDT, 1989) ou quando as descrições são complexas, holísticas e abrangem uma diversidade de variáveis (STAKE, 1978). A escolha da unidade empírica da pesquisa obedeceu a dois critérios principais, a saber: i) o porte da empresa, pois definiu-se que o contexto de investigação seria uma organização de médio porte; e, ii) o estágio de desenvolvimento da área de recursos humanos, ou seja, seria necessário que a referida área possuísse políticas e práticas consolidadas na organização.

Nestes termos, tendo em vista os critérios que caracterizam um caso adequado ao estudo (YIN, 2005), conduziu-se a investigação em uma indústria que atua no ramo alimentício, mais precisamente no segmento relacionado aos derivados da carne, com uma ampla gama de produtos que engloba as linhas de embutidos, cortes defumados e presuntaria. A empresa, localizada na região metropolitana de BH, foi criada no ano de 1990, contando, na época de coleta dos dados, com aproximadamente 380 funcionários.

A partir da seleção do caso, elaborou-se um roteiro de pesquisa tendo por base a revisão crítica da literatura concernente aos três modelos aqui estudados. O roteiro de entrevista procurou contemplar as variáveis que caracterizam cada um dos tipos evidenciados nos modelos estudados. A partir desse roteiro, os dados foram coletados em visitas de campo ocorridas entre março e abril de 2010, com a utilização de entrevistas em profundidade e a consulta às fontes documentais.

As entrevistas foram realizadas com os seguintes públicos-alvo: i) representantes da administração superior ou grupo diretivo; ii) gerentes ou responsáveis pela área de recursos humanos; e, iii) gerentes das demais áreas funcionais. Ao todo, foram realizadas vinte entrevistas (numeradas de E1 a E20) com duração média de sessenta minutos cada uma. O quadro 1 apresenta a listagem dos cargos envolvidos no processo de entrevistas, bem como o tempo que cada indivíduo exerce suas funções na organização.

A influência da cultura organizacional e da orientação estratégica na gestão estratégica de recursos humanos: um estudo de caso<sup>1</sup>

José Márcio de Castro, Clara Luisa Oliveira Silva

Entrevista	Cargo	Tempo na empresa
E1	Gerente Administrativo-Financeiro	10 anos
E2	Analista de RH/Psicóloga	2 anos e um mês
E3	Supervisora de RH	5 meses
E4	Encarregada de Departamento Pessoal	5 anos
E5	Supervisor de Produção	10 anos e seis meses
E6	Encarregado de Desossa	5 anos e quatro meses
E7	Gerente de Produção	4 anos e seis meses
E8	Gerente Industrial	4 anos e um mês
E9	Diretor	20 anos
E10	Coordenador de Expedição	6 anos e oito meses
E11	Coordenador Financeiro	12 anos e seis meses
E12	Diretor-Presidente	20 anos
E13	Encarregado de Faturamento	1 ano
E14	Encarregado de Produção	8 anos
E15	Coordenador de Controladoria	16 anos
E16	Supervisor de Expedição	10 meses
E17	Gerente de Vendas	10 anos
E18	Supervisor de Suprimentos	11 anos
E19	Técnico de Segurança do Trabalho	1 ano um mês
E20	Diretor	20 anos

Quadro 1: Entrevistas realizadas na empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram obtidos, ainda, dados documentais, o que além de prover novos dados, estes foram utilizados para corroborar as evidências oriundas das entrevistas. Nesta pesquisa, além das informações que estão no *site* da empresa, foram analisados documentos, como por exemplo, manual do funcionário, formulários específicos da área de recursos humanos utilizados em diversos processos. Conhecida como triangulação de dados, a utilização de várias fontes de evidência aumenta a validade do construto da pesquisa e provê maior confiabilidade das conclusões (JICK, 1979).

A relação de todos os documentos utilizados na pesquisa, bem como a rubrica que faz menção aos mesmos no capítulo de descrição e análise dos dados, são demonstradas no quadro 2.

Documento	Descrição
Doc. 1	Manual da Empresa
Doc. 2	Formulário de Avaliação de Desempenho
Doc. 3	Formulário do Levantamento de Necessidades de Treinamento
Doc. 4	Manual de caracterização do Projeto Eficiência
Doc. 5	Organograma da empresa
Doc. 6	Texto presente na parte Institucional do <i>site</i> da empresa

Quadro 2: Lista de documentos utilizados na pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise de dados foi conduzida tendo em vista dois níveis de análise. O primeiro nível de análise diz respeito à compreensão das características relativas aos três construtos da pesquisa, quais sejam: cultura organizacional, orientação estratégica e gestão de recursos humanos. No segundo nível de análise a atenção foi direcionada para o relacionamento existente entre a cultura organizacional e orientação estratégica no sentido de compreender se a ocorrência ou não de alinhamento entre ambos implicaria na assunção de determinados papéis pela área de recursos humanos.

A técnica de análise utilizada foi a análise de conteúdo (BARDIN, 1994). Inicialmente, o corpus da pesquisa foi composto de duzentas de dez páginas transcritas de entrevistas e mais os documentos obtidos na pesquisa. Em seguida, tendo como guia os objetivos da pesquisa foi realizada a leitura de todo o material transcrito, emergindo, portanto, as primeiras impressões ou constatações. Posteriormente, foram definidos os critérios de categorização do material coletado, obedecendo-se às proposições teóricas do estudo (YIN, 2005).

As categorias, também chamadas de rubricas ou classes, reúnem um grupo de elementos sob um título genérico (BARDIN, 1994; BAUER, 2003). No âmbito deste estudo foram estabelecidas as categorias elencadas no quadro 3:

<b>Categorias</b>	<b>Objetivo</b>
Cultura Organizacional	Identificar as crenças, valores e padrões de conduta comumente reforçados pela organização.
Orientação Estratégica	Caracterizar o tipo de concepção estratégica tendo em vista o caráter assumido pela maneira que a empresa atua no ambiente competitivo, bem como organiza seus sistemas técnicos, estruturas e processos.
Gestão de Recursos Humanos	Descrever o processo evolutivo da área de RH e o modo como esta é organizada; Caracterizar as políticas e práticas que compõem o sistema de RH, bem como analisar o caráter da contribuição que as mesmas proporcionam à organização; Analisar a percepção que os membros organizacionais possuem em relação ao papel desempenhado pela área de RH.
Relacionamentos Cultura Organizacional, Orientação Estratégica e Gestão de Recursos Humanos	Analisar os aspectos que norteiam as relações entre os elementos cultura organizacional, orientação estratégica e gestão de RH, para em seguida, compreender as implicações da existência ou ausência de alinhamento/ajuste na relação entre cultura organizacional e orientação estratégica sobre a configuração do papel desempenhado pela área de RH.

Quadro 3: Categorias de análise utilizadas na pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Partindo desse referencial, iniciou-se o processo de codificação (BARDIN, 1994) em que os dados brutos foram agregados nessas categorias com vistas a proporcionar uma



conduzido nesta pesquisa deu origem a um *corpus* de análise constituído por noventa e seis páginas de dados codificados, que foram, então, analisados e interpretados.

#### 4. Os resultados da pesquisa

Considerando-se, em primeiro lugar, a cultura organizacional, há evidências de que o relacionamento no contexto da organização apresenta-se como de carácter predominantemente amistoso. Existe um clima organizacional propício a amizade entre os indivíduos e a abertura para o enfrentamento de questões ligadas aos mais variados assuntos. A relação existente entre chefia e os seus subordinados possuem teor semelhante, ou seja, as oportunidades para a consecução do diálogo e a apresentação de sugestões são estimuladas.

Embora o processo decisório da empresa seja próprio da esfera de atuação dos sócios-diretores, não existem restrições quanto à consideração de apontamentos emitidos pelos subordinados, “(...) é uma diretoria de portas abertas” (E3). No que tange ao relacionamento específico entre os setores observaram-se algumas dificuldade no compartilhamento de informações, o que, por vezes, impede a consecução de um planeamento das atividades e a falta de efetividade das mesmas (E1, E2, E3, E8, E11, E13). Além disso, o que liga os funcionários à organização é a natureza do próprio ambiente de trabalho, onde predomina um conceito de família remetendo a um sentimento de pertencimento ao grupo.

O reconhecimento desses padrões de comportamentos ou mesmo da contribuição proporcionada pelos funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais é realizado principalmente via oportunidades de crescimento profissional e prémios. A ascensão baseada na adoção de posturas tidas como corretas, ao longo do tempo, é prática comum; programas de incentivos, financeiros ou simbólicos, às boas idéias é outra prática. Um programa específico da área de produção, o Programa Eficiência, reconhece o bom desempenho das equipes, avaliado segundo critérios qualitativos e quantitativos, por meio de recompensas financeiras ou mesmo a oferta de produtos da empresa aos funcionários (E1, E2, Doc. 4).

Assim sendo, tomando-se por base o modelo estrutura de valores competitivos (QUINN *et al.*, 2007), identificou-se que o carácter assumido pelas crenças e valores encontrados na organização denota o tipo cultural grupal ou de clã.

Contudo, a empresa tem alterado, paulatinamente, sua maneira de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna com efeitos sobre o carácter assumido por sua cultura organizacional (E3, E8, E12, E20). “A cultura organizacional da empresa está em

mudança (...) a empresa está crescendo em estrutura, está crescendo em mercado e a cultura também está mudando” (E3).

Nos últimos anos, devido às pressões externas, a empresa reduziu a fabricação de produtos que possuem menor complexidade e passou a priorizar as linhas de produtos de maior valor agregado. Como consequência, as atividades referentes à inovação de produtos ofertados ao mercado e melhoramento de processos dentro da planta fabril são realizadas com regularidade. (E12, E17, E20).

A postura da empresa frente à ocorrência de erros e cobrança de resultados também sofreu alterações ou, pelo menos, percebe-se um esforço para a consolidação de uma abordagem diferente da flexibilidade até então vigente (E1, E8, E12, E20). Os mecanismos de controle ou cobrança de resultados assumem um caráter mais técnico e a adoção de metodologias como PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) para a solução de problemas (E8, E12, E20) é um exemplo emblemático dessa nova postura.

Assim, a maneira como a empresa lida com os problemas de adaptação externa e integração interna, pouco a pouco, desloca-se das características de uma cultura de grupo para incorporar aspectos mais ligados a uma cultura racional (QUINN *et al.*, 2007). O foco de atenção, essencialmente restrito ao ambiente interno, desloca-se também para o ambiente externo, priorizando a adaptação ao mercado para fomentar a competitividade. É possível discernir, assim, a gênese de uma preocupação com resultados, embora, a cobrança pela eficiência e eficácia ainda se processe sem muita sistematização.

Portanto, o que é possível depreender da análise isolada da cultura organizacional cuja temática já vem sendo abordada por teóricos e pesquisadores organizacionais, é a dificuldade de empreender a mudança cultural. A interpretação dos dados colhidos na empresa permite corroborar a visão de Schein (2007) que descreve a cultura como estável e difícil de mudar, pois esta se coloca como uma representação do aprendizado acumulado, anos a fio, por um grupo. O processo de consolidação da cultura racional na empresa mostra-se lento e caracterizado por inúmeros percalços, tendo em vista que os pressupostos assumidos pela organização ao longo dos anos para que seus membros estabelecessem relacionamentos internos e externos eram característicos de uma cultura grupal. Logo, é também pertinente para este caso a afirmação de Schwartz e Davis (1981) de que a cultura de uma organização é de longo prazo, estratégica e, principalmente, difícil de mudar.

Em relação ao construto da orientação estratégica, especificamente considerando o problema de empreendedorismo e a definição de domínio produto-mercado foi observado que

a empresa, atualmente, tem uma orientação de caráter analítico. Ao iniciar suas atividades, a empresa concentrava sua produção na linha de embutidos, ou seja, encerrava certa limitação e/ou estreiteza no que se refere à definição do seu domínio de produto-mercado, característica principal apresentada pelas organizações defensivas. Entretanto, devido às pressões exercidas pelos concorrentes, a empresa, gradativamente, vem alterando sua postura no ambiente competitivo conservando uma preferência pela fabricação de linhas de produtos dotadas de maior valor agregado (E9, E12, E17, E20).

Tal mudança se relaciona com a pressão de pequenos concorrentes, que foi sentida de maneira mais nítida há cerca de uns três ou quatro anos (E12, E20). Em decorrência disso, como evidenciado nas entrevistas “(...) [a empresa] começou a pensar em produtos de maior complexidade. Não é qualquer indústria de fundo de quintal que consegue produzir com uma tecnologia mais inacessível” (E12). Além disso, a empresa se deparou com a atuação das grandes indústrias do setor de derivados de carne, totalmente verticalizadas, concorrendo com base em custo. Ou seja, para a empresa, “(...) o que veio foi a constatação de que a *commoditie*, [para nós] seria mortal” (E20).

Como decorrência, a empresa passou a empreender suas ações direcionadas, prioritariamente, para a exploração de oportunidades não vislumbradas pelos concorrentes, ofertando, até mesmo, alguns produtos inexistentes no mercado. Embora não tenha sido abandonada, a produção de *commodities* sofreu considerável redução em detrimento de produtos de maior valor agregado (E9, E12, E17, E20). Com estas mudanças, o domínio de produto-mercado empresa converge tipicamente para uma organização analítica, ou seja, localizando e explorando novos produtos e oportunidades de mercado concomitantemente à manutenção de alguns produtos e clientes (MILES; SNOW, 2003).

No entanto, em relação à maneira como a empresa aborda os aspectos do problema de engenharia é possível dizer que o tipo estratégico evidenciado é o defensivo e não o analítico. Esta constatação decorre da observação de sua ênfase contínua em programas internos que primam pela eficiência dos processos e redução de custos sem prejuízos à qualidade dos produtos.

De maneira análoga, o problema administrativo da empresa é delimitado, também, por preceitos do tipo defensivo. Ou seja, os mecanismos e ou processos como planejamento, estrutura, controle, coordenação e resolução de conflitos, avaliação e manutenção do desempenho assumem características da orientação estratégica defensiva, uma vez que seus

objetivos são de assegurar as condições para a redução da incerteza no sistema organizacional, bem como de manter a sua evolução.

Em relação ao planejamento, por exemplo, a empresa elabora um plano que contém as suas principais metas de crescimento para um horizonte temporal que, geralmente, abarca um ano (E1, E7, E8, E9, E12, E15, E17, E20) e segue as etapas de realização consideradas no tipo estratégico defensivo que consistem em planejar, agir e avaliar, como previsto por Miles e Snow (2003). Já, a estrutura organizacional e o relacionamento entre as subunidades sugerem uma estrutura funcional (E1, E7, Doc. 5) em que as atividades ou processos de trabalho similares são reunidos no âmbito de uma mesma função (MILES; SNOW, 2003). E, embora o controle e decisão não sejam fortemente centralizados, embora concentrado no grupo diretivo, os relatos indicam que as gerências possuem certa autonomia para decidir acerca de algumas questões (E1, E7, E8, E9, E12, E15, E17, E20), o que Miles e Snow (2003) denominam de controle policentralizado, próprio, também, de um arquétipo defensivo.

Na mesma sintonia, a avaliação de desempenho da organização é essencialmente embasada na contagem e comparação meticulosa de quantidades e custos de *inputs* e *outputs* nos processos de consecução das atividades organizacionais, o que é típico de uma estratégia defensiva. Por outro lado, em relação aos processos de coordenação e resolução de problemas ou conflitos não é possível dizer que a orientação seja puramente defensiva. A existência de mecanismos mais simples de enfrentamento de problemas ou conflitos (MILES; SNOW, 2003) foi observada, sendo ainda baseados na interferência dos canais hierárquicos pertinentes. Todavia, observa-se que o uso de métodos, como o PDCA, empreendido com considerável frequência na empresa (E8, E12, E20), diverge, também, de uma inclinação para uma estratégia defensiva.

Portanto, o contexto da pesquisa proporcionou a observação de um fenômeno que não é comumente relatado nas pesquisas empíricas que se baseiam nos pressupostos teóricos do referido modelo. A tipologia destaca que a forma como uma empresa atua com vistas a viabilizar as resoluções dos três problemas do Ciclo Adaptativo – problema de empreendedorismo, problema de engenharia e problema administrativo – permite enquadrá-la em um dos quatro tipos estratégicos, a saber: defensivo, prospector, analítico e reativo. No caso da empresa objeto de análise, observou-se que a sua forma de abordar os três problemas do ciclo adaptativo não contempla as características de um único tipo estratégico.

A despeito da impossibilidade de apontar um arquétipo estratégico puro em razão do período de transição da empresa, pode-se dizer, de forma genérica, que a orientação mais forte

é a analítica, pois, além da mudança relacionada ao problema de empreendedorismo, foi percebido que alguns elementos do problema administrativo – avaliação de desempenho organizacional e a coordenação e resolução de conflitos – sinalizam nessa direção.

A área de Recursos Humanos da organização tal como se apresenta é caracterizada por tarefas bem delimitadas no que se refere ao Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Departamento de Pessoal e Segurança do Trabalho. Contudo, a consolidação da área no âmbito da empresa se deu a partir de 2005. No período anterior, a empresa possuía apenas o Departamento de Pessoal com atividades concernentes aos mecanismos legais de contratação de mão-de-obra, administração de benefícios e fechamento de folha de pagamento (E1, E4).

Vale ressaltar que a área de RH, a qual não possui nenhuma atividade executada por terceiros, está subordinada à Divisão Administrativo-Financeiro da empresa, o que por vezes, implica no fato de que as proposições relacionadas à parte contábil-financeira excedam aquelas atinentes à gestão das relações de trabalho. “A demanda é muito maior na área financeira. A parte de RH é muito envolvida, depende muito de burocracia, tudo é normatizado. Então a preocupação é atender as normas que existem” (E12).

Em relação à caracterização do papel da área de recursos humanos, o princípio norteador, atualmente, é o da revisão dos processos. A dedicação está sobre a consecução de uma espécie de reengenharia. Por exemplo, em período recente, uma reestruturação em relação à segurança do trabalho foi levada a termo e, ainda, foram revistas todas as políticas, normas e procedimentos da área. As atividades que compõem o recrutamento e seleção, além das tarefas do departamento de pessoal, serão objeto das próximas reestruturações (E1, E2, E3).

Nestes termos, os profissionais de recursos humanos assumem uma postura intitulada por Ulrich (1998) de “zeladores da infra-estrutura empresarial”, ou seja, existe uma preocupação de que determinados processos sejam desenvolvidos com eficiência, seja na parte de contratação, avaliação ou treinamento dos funcionários. Importa, nesta filosofia, prover os serviços tradicionais ligados às relações de trabalho com qualidade e baseando-se na redução de custo, perspectiva esta vislumbrada não apenas pela área de recursos humanos, mas também pelas outras funções componentes do arranjo organizacional (E2, E3, E4).

Todavia, o papel de defensor dos funcionários também é proeminente na empresa, uma vez que a área de recursos humanos procura manter uma relação de proximidade com o funcionário seja por meio do acompanhamento individual ou problemas na situação de

trabalho, ou mesmo pela proposição de benefícios junto às instâncias superiores. Esta relação pode ser melhor caracterizada com a assertiva de que “(...) o RH aqui dentro é referência, as pessoas quando tem algum problema vão no RH. Não tem jeito, aqui realmente é a referência (...) problema pessoal com o filho, com o irmão, a pessoa vai é no RH” (E3).

Mesmo em outros setores da empresa, as narrativas corroboram o caráter assumido pela área de recursos humanos como de especialista administrativo e defensor dos funcionários. Ao serem indagados sobre a imagem ou contribuição oferecida pela área de recursos humanos, a maioria faz menção aos mecanismos de contratação, repasse de benefícios, atendimento de funcionários relacionados à folha de pagamento ou mesmo apuração de ausência do funcionário, preocupação com a segurança no trabalho, entre outros aspectos correlatos.

Ademais, a área de recursos humanos não participa do processo de formulação da estratégia do negócio, fato que, entre outros, contribui para que a gestão das políticas e práticas concernentes às relações de trabalho na empresa não seja empreendida nos moldes ditos estratégicos. Como o setor está vinculado à Divisão Administrativo-Financeiro, é a pessoa que ocupa o cargo de gerente administrativo que participa das reuniões de planejamento. E, mesmo assim, as diretrizes são elaboradas pelos diretores e distribuídas entre as gerências.

Os profissionais ligados à área são conscientes em relação aos pressupostos que norteiam a perspectiva estratégica de RH, reconhecem a necessidade de realização de um planejamento estratégico de RH, de uma participação mais direta no planejamento empresarial, propondo direcionamentos e sendo consultados sobre a viabilidade de execução dos objetivos definidos pela empresa. Entretanto, a função de RH na empresa está sempre solucionando problemas, ou seja, contempla um viés imediatista ao contrário de uma situação em que as metas são definidas e existe uma preocupação com suas implicações no longo prazo. “Nosso RH está numa corretiva, ele não está na preventiva” (E8).

Em vista disso, salienta-se que os papéis de RH que predominam na empresa, Especialista Administrativo e Defensor dos Funcionários, confirmam o significado dos resultados da pesquisa de Huselid, Jackson e Schuler (1997), em que na maioria das empresas, os níveis de eficácia técnica da gestão de RH sobrepõem os níveis de eficácia estratégica.

No segundo nível de análise, o objetivo foi compreender as implicações que o relacionamento entre cultura organizacional e orientação estratégica exerce sobre o papel da área de recursos humanos.

Uma constatação que se mostrou presente está ligada à influência significativa da orientação estratégica sobre a cultura organizacional. De maneira específica, a alteração na orientação da empresa frente ao ambiente externo tem deixado reflexos no conjunto de suas crenças e valores. No contexto da empresa, traços característicos da cultura racional já coexistem com os padrões de comportamentos, ainda dominantes, alicerçados na cultura de grupo. A emergência de tal situação pode ser atribuída, prioritariamente, à crescente mudança, em decorrência do ambiente externo, dos parâmetros utilizados para a definição da concepção estratégica da organização ao longo dos últimos anos.

A cultura da empresa encerra, predominantemente, pressupostos que remetem a uma cultura de grupo. Em se tratando da orientação estratégica, a empresa tende a seguir e buscar uma consolidação de características convergentes com organizações analíticas. Dadas as relações discutidas no modelo de aproximação entre a cultura organizacional (QUINN *et al.*, 2007) e orientação estratégica (MILES; SNOW, 2003), uma empresa que resolve seus problemas de adaptação aos moldes do analítico conservaria um conjunto de pressupostos de uma cultura racional e, não de grupo. Essa divergência pode ser atribuída à fase de transição em que a organização atualmente se encontra.

No que se refere ao modo como a área de recursos humanos é afetada pelas dinâmicas que norteiam as relações entre cultura organizacional e orientação estratégica, também são destacadas algumas considerações importantes. Primeiro, era esperado encontrar, dada uma orientação estratégica do tipo analítica, crenças e valores de uma cultura racional e uma atuação da área de recursos humanos convergente com o que denomina de parceiro estratégico. Todavia, o que se constatou é que existem dois papéis da área de recursos humanos em evidência, o de especialista administrativo e o defensor dos funcionários, ficando claro que os papéis de agente da mudança e parceiro estratégico, tal como descritos por Ulrich (1998), passam ao largo de qualquer postura da área de recursos humanos em um futuro próximo.

Portanto, os papéis de especialista administrativo e defensor dos funcionários, dominantes na área de recursos humanos, não são congruentes com as relações existentes entre os padrões de comportamentos culturais e estratégicos. Pode-se tentar explicar esta situação tomando-se como referência a influência isolada da cultura organizacional sobre a área de recursos humanos. Como já foi dito, a cultura de grupo ainda se coloca como uma força significativa no modo como os fenômenos são percebidos na organização e, nestes termos, o papel de defensor dos funcionários é consistente com os pressupostos grupais que

ainda permeiam a organização. Ou seja, embora haja uma divergência entre o tipo cultural e o tipo de orientação estratégica, pelo menos, em parte, a cultura de grupo explica em parte o papel exercido pela área de recursos humanos.

Destarte, ao final desta análise, emerge uma questão, cuja resposta não pode ser fornecida pelas limitações atinentes ao próprio escopo deste trabalho. A questão é a seguinte: quando os processos de mudança cultural e adaptação organizacional – ajuste de todos os mecanismos dos problemas de empreendedorismo, problema de engenharia e problema administrativo – se completarem e o alinhamento concernente ao relacionamento cultura organizacional e orientação estratégica se efetivar e consolidar, como tais fenômenos serão refletidos na área de RH da empresa?

## 5. Conclusões

Um primeiro resultado da pesquisa é a constatação de que o caráter assumido pelas crenças e valores consolidados na organização remete claramente ao tipo de cultura de grupo (QUINN *et al.*, 2007). Além disso, a orientação estratégica da organização se aproxima tipo analítico (MILES; SNOW, 2003). Observou-se, também, a coexistência de dois papéis na área de recursos humanos: especialista administrativo e defensor dos funcionários (ULRICH, 1998).

Um segundo resultado é que não se encontrou um ajuste fino entre a cultura organizacional e a orientação estratégica. Como foi dito anteriormente, a orientação estratégica da organização vem se alterando de defensor para analítico, mudança tal que já começa a exercer influência na conformação dos padrões culturais.

De maneira mais específica, a cultura de grupo ainda é dominante, mas já possível identificar a emergência de padrões de comportamento descritos na cultura racional, mudança esta que, entre outros fatores, pode ser explicada, então, pelas alterações no modo como a empresa estabelece seus relacionamentos com os atores do ambiente externo na condução dos negócios. Em decorrência disso, pode-se estabelecer que a conotação assumida pela estratégia (ou orientação estratégica), quando da existência de alguma mudança no modo de abordar o mercado, exerce demasiada influência sobre a cultura de uma empresa. Tal afirmação é divergente dos autores considerados na literatura (BARNEY, 1986; LORSCH, 1985; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; SATHE, 1985; SCHEIN, 1992; 2007;



A influência da cultura organizacional e da orientação estratégica na gestão estratégica de recursos humanos: um estudo de caso<sup>1</sup>

José Márcio de Castro, Clara Luisa Oliveira Silva

SCHWARTZ; DAVIS, 1981; WATERMAN; PETERS; PHILLIPS *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; YUKL *apud* WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000), posto que, em termos gerais, há uma tendência de enfatizar a influência da cultura organizacional sobre o comportamento estratégico das organizações.

Outro achado, que se revela importante por estar diretamente relacionado à questão de pesquisa, insere a GRH no contexto analítico procurando compreender como os aspectos do relacionamento entre a cultura organizacional e orientação estratégica, descritos anteriormente, atuam na configuração do papel desempenhado pela função de RH. Tendo em vista a aproximação dos modelos realizada neste estudo, o período de mudanças que caracteriza a empresa e uma tendência para o alcance e consolidação de um alinhamento/ajuste entre cultura organizacional e orientação estratégica, a expectativa também era que a função de RH incorporasse uma atuação do papel de Parceiro Estratégico. Porém, o que as evidências colhidas na pesquisa de campo demonstraram foi a predominância dos papéis Especialista Administrativo e Defensor dos Funcionários. A intensidade das mudanças que se processam no âmbito das relações entre cultura organizacional e orientação estratégica, mesmo provocando alterações em uma ou outra política ou prática, não se mostra suficiente para alterar a inclinação assumida pela função de RH como um todo, a qual se mostra como argumentado por Anthony, Kacmar e Perrawé (2002), fortemente calcada em uma abordagem tradicional.

Uma contribuição desta pesquisa que merece destaque é a abordagem, de maneira conjunta e integrada, de três construtos teóricos que se encontram profundamente inter-relacionados na vida organizacional, quais sejam: a cultura, a orientação estratégica e a gestão de recursos humanos. Tal perspectiva permitiu a emergência de um processo de reflexão acerca de mecanismos para a consecução da mudança cultural na empresa, além das ações que deverão ser empreendidas para que a área de recursos humanos adquira um caráter mais estratégico e atuante na consolidação da nova orientação estratégica que se avizinha na organização. Deste ponto de vista, a compreensão da dinâmica que envolve a cultura organizacional, a orientação estratégica e a gestão de recursos humanos a partir de uma perspectiva integrada mostrou-se útil para uma compreensão holística dos fenômenos, a despeito dos paradoxos encontrados no estudo do caso.

O contexto de realização da pesquisa, uma organização de médio porte, tende a reforçar ainda mais a contribuição proporcionada pelo estudo. Geralmente, a maioria das pesquisas, voltadas para a investigação de processos organizacionais, é conduzida em

organizações de grande porte (HENDRY *et al.*, *apud* CASSELL *et al.*, 2002). No que diz respeito à gestão de recursos humanos como campo de conhecimento, pode-se dizer que predomina, também, uma carência de pesquisas que tenham como objetos empresas de menor porte (HENEMAN; TANSKY; CAMP, 2000). O que para muitos pode significar uma redução do campo de investigação, a estratégia de estudar médias empresas permite uma compreensão mais profunda e holística dos fenômenos em razão de um foco mais concentrado, permitindo, desse modo, a generalização teórica desses resultados para contextos semelhantes.

Todavia, é necessário o exame de algumas limitações inerentes ao delineamento metodológico do estudo, por exemplo, a utilização de um único caso. Casos múltiplos permitiriam maior robustez de dados, triangulação e maior validade interna. Outra limitação se refere ao período da coleta de dados, realizada em momento de significativas mudanças em prejuízo de evidências de consolidação de práticas e filosofias, o que, certamente, influenciou nos achados da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. **O papel estratégico de recursos humanos**. 1987. Tese (Livre docência) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.
- ANDREWS, K.R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.). **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANTHONY, P.; NORTON, L. A. Link HR to corporate strategy. **Personnel Journal**, v.70, n.4, p.75-86, apr. 1991.
- ANTHONY, W. P; KACMAR, K.M.; PERRAWÉ, P. L. **Human resource management: a strategic approach**. 4. ed. Thomson Learning, 2002.
- ARAGÓN-SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. Strategic orientation, management characteristics and performance: a study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**, v.43, n.3, p.287-308, jul. 2005.
- AYCAN, Z.; KANUNGO, R. N.; SINHA, J. B. P. Organizational culture and human resource management practices: the model of culture fit. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v.30, n.4, p.501-525, jul. 1999.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1994.
- BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v.11, n.3, p.656-665, 1986.
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BRATTON, J.; GOLD, J. **Human resource management: theory and practice**. 4 ed. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

- BIRD, A.; BEECHLER, S. Links between strategy and human resource management strategy in US-based Japanese subsidiaries: an empirical investigation. **Journal of International Business Studies**, v.26, n.1, p. 23-46, 1995.
- CABRERA, E. F.; BONACHE, J. An expert HR system for aligning organizational culture and strategy. **Human Resource Planning**, v.22, n.1, p.51-60, mar.1999.
- CASELL, C. *et al.* Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. **Personnel Review**, v.31, n.6, p.671-692, 2002.
- COLAKOGLU, S.; LEPAK, D. P.; HONG, Y. Measuring HRM effectiveness: considering multiple stakeholders in a global context. **Human Resource Management Review**, v.16, n.2, p.209-218, jun. 2006.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of management Review**, v.14, n.4, 1989, p.532-550.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: grandes temas em debate. 1989. 213f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- GATIGNON, H.; XUEREB, J. M. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketing Research**, v.34, n.1, p.77-90, 1997.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.
- GUBMAN, E. HR strategy and planning: from birth to business results. **Human Resource Planning**, v.27, n.1, p. 13-23. 2004.
- HENEMAN, R. L.; TANSKY, J. W.; CAMP, S. Michael. Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.11-26, fall, 2000.
- HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, v.40, n.1, p.171-188, feb. 1997.
- HYNES, N. Corporate culture, strategic orientation and business performance: new approaches to modeling complex relationships. **Technological Forecasting & Social Change**, v.76, n.5, p.644-651, jun. 2009.
- JANTUNEN, A. *et al.* Strategic orientations of born globals—Do they really matter? **Journal of World Business**, v.43, p.158-170, 2008.
- JICK, T. D. Mixing Qualitative and quantitative Methods: triangulation in action. **Administrative Science Quarterly**. Cornell University, v. 24, 1979.
- KLEIN, A. Organizational culture as source of competitive advantage. **E-Leader Bangkok**, 2008.
- LAU, C.; NGO, H. The HR system, organizational culture and product innovation. **International Business Review**, v.13, n.6, p.685-703, dec. 2004.
- LAU, C. *et al.* Strategic orientation of high-technology firms in a transitional economy. **Journal of Business Research**, v.61, p.765-777, 2008.
- LAWLER, E. From human resources management to organizational effectiveness. In: LOSEY, M. R.; MEISINGER, S. R.; ULRICH, D. **The future of human resource management**: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.
- LORSCH, J. W. Strategic myopia: culture as an invisible barrier to change. In: KILMAN, R. *et al.* **Gaining control of corporate culture**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- LOSEY, M. R.; MEISINGER, S. R.; ULRICH, D. Reality, impact and professionalism. In: LOSEY, M. R.; MEISINGER, S. R.; ULRICH, D. **The future of human resource management**: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.

A influência da cultura organizacional e da orientação estratégica na gestão estratégica de recursos humanos: um estudo de caso<sup>1</sup>

José Márcio de Castro , Clara Luisa Oliveira Silva

- MILES, R. E.; SNOW, C. C. Designing strategic human resources systems. **Organizational Dynamics**, v.13, n.1, p.36-52. Summer 1984.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill, 2003.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Market orientation and dimensions of strategic orientation. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 11/12, p. 1051-1073, 1998.
- OGBONNA, E.; WHIPP, R. Strategy, culture and HRM: evidence from the UK food retailing sector. **Human Resource Management Journal**, v.9, n.4, p.75-90, 1999.
- O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.54, n.2, p.81-97, 2005.
- PANAYOTOPOULOU, L.; BOURANTAS, D.; PAPALEXANDRIS, N. Strategic human resource management and its effects on firm performance: an implementation of the competing values framework. **International Journal of Human Resource Management**, v.14, n.4, p.680-699, jun. 2003.
- QUINN, R. E.; HALL, R. H. Environments, organizations, and policymakers: toward an integrative framework. In: HALL, R. H.; QUINN, R. E. **Organizational theory and public policy**. Sage Publications: Beverly Hills, 1983.
- QUINN, R. E.; MCGRATH, M. R. The transformation of organizational cultures. In: FROST, Peter J. *et al.* (Orgs.). **Organizational culture**. Sage Publications: California, 1985.
- QUINN, R. E. *et al.* **Becoming a master manager: a competing values approach**. 4 ed. Wiley Bicentennial, 2007.
- SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, v.6, n.12, p.142-158, jul./dez. 2004.
- SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. São Paulo: Stiliano, 2000.
- SATHE, V. **Culture and related corporate realities: text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change**. Homewood: Richard D. Irwin, 1985.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.
- SCHULER, R. S.; JACKSON, S. E. Linking competitive strategies with human resource management practices. **The Academy of Management Executive**, v.1, n.3, p.207-219, aug. 1987.
- SCHWARTZ, H.; DAVIS, S. M. Matching corporate culture and business strategy. **Organizational Dynamics**, v.9, n.4, p.30-48. Summer 1981.
- SETHIA, N. K.; GLINOW, M. A. Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System. In: KILMAN, R. *et al.* **Gaining control of corporate culture**. São Francisco: Jossey-Bass, 1985. Cap.19, p.400-419.
- SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship. **Strategic Management Journal**, v.27, n.12, p.1221-1231, dec. 2006.
- SMIRCICH, L.. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, p.339-358, Sep. 1983.
- SNOW, C. C.; HAMBRICK, D. C. Measuring organizational strategies some theoretical and methodological problems. **Academy of Management Review**, v.8, n.4, p.527-538, 1980.

A influência da cultura organizacional e da orientação estratégica na gestão estratégica de recursos humanos: um estudo de caso<sup>1</sup>

José Márcio de Castro , Clara Luisa Oliveira Silva

- STAKE, R. E. The case study method in social inquiry. **Educational Researcher**, v.7, n.2, p.5-8, feb. 1978.
- TEO, S. T.T.; AHMAD, T.; RODWELL, J. J. HR role effectiveness and organizational culture in Australian local government. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v.41, n.3, 2003.
- THOMAS, A. S.; RAMASWAMY, K. Matching managers to strategy: further tests of the Miles and Snow typology. **British Journal of Management**, v.7, n., p.247-261, 1996.
- ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.
- ULRICH, D. (Org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.
- VOSS, G. B.; VOSS, Z. G. Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. **Journal of Marketing**, v.64, p.67-83. Jan. 2000.
- WEI, L. *et al.* The role of corporate culture in the process of strategic human resource management: evidence from chinese enterprises. **Human Resource Management**, v.47, n.4, p.777-794, winter, 2008.
- WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZHOU, K. Z. *et al.* Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations. **Journal of Business Research**, v.58, n.8, p.1049-1058, aug. 2005.

---

<sup>1</sup> Os pesquisadores agradecem o apoio financeiro à pesquisa por parte da FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais.

<sup>2</sup> O modelo de Quinn e Rohrbaugh foi publicado em 1981 em um artigo intitulado ‘A competing values approach to organizational effectiveness’, no periódico Public Productivity Review. Entretanto, neste estudo, foi utilizada como referência o livro ‘Becoming a máster manager: a competing values approach’, publicado em 2007.

---