

Implementação de Mudança Organizacional e o Papel das Práticas de Recursos Humanos: Um estudo de Caso Brasileiro

Renata Simoes Guimaraes e Borges[†]
Southern Illinois University

RESUMO: A despeito das organizações terem consciência de que existem muitos obstáculos durante a implementação de uma mudança estratégica, poucas ações concretas são efetivadas neste sentido. Com a mudança organizacional assumindo uma característica permanente na rotina das empresas, é importante analisar o impacto das mudanças recentes. O objetivo desta monografia é investigar a relação entre as práticas de recursos humanos e a percepção dos funcionários sobre mudança estratégica organizacional. Um estudo de caso foi conduzido em uma grande organização brasileira de mineração. Esta firma vem executando um forte processo de desenvolvimento organizacional pelos últimos cinco anos. O tamanho da amostra é de 234 respondedores. O método de Regressão Parcial dos Mínimos Quadrados (PLS) foi utilizado. Os resultados sugerem que o sucesso de uma implementação de mudança também depende de como as práticas do RH são percebidas. Esta é uma ferramenta poderosa que os gerentes podem usar para minimizar o impacto negativo das mudanças. Além disso, este resultado confirma que o gerenciamento de RH é estratégico para o desenvolvimento organizacional, e deve participar ativamente no desenvolvimento de estratégias e processos de implementação.

Palavras-chave: mudança organizacional, práticas de recursos humanos, gerência de recursos humanos

Recebido em 30/06/2008; revisado em 10/12/2008; aceito em 18/03/2009.

Corresponding authors:

[†] *Southern Illinois University*

Ph.D. Student

1925 Evergreen Terrace Dr.E ,

Carbondale – IL

Tel.: 16183033593

e-mail: renatasg@siu.edu

Nota do Editor: Este artigo foi aceito por Antonio Lopo Martinez.

1. INTRODUÇÃO

As organizações mudam para encarar a competitividade crescente, as novas leis e regulamentos, a introdução de novas tecnologias, e as variações nas preferências de consumidores ou parceiros. Da mesma forma, os trabalhadores precisam mudar seus padrões de comportamento para lidar com essas demandas. As dificuldades inerentes ao processo de transição são claras, principalmente quando os agentes organizacionais percebem o processo de mudança como sendo ameaçado.

Os obstáculos encarados na implementação de melhorias estão mais relacionados com a ausência de treinamento aos empregados, clima motivacional desfavorável, deficiências na qualidade de vida no trabalho e dificuldades com novas tecnologias (BECK et al., 2008). Apesar de muitas organizações terem consciência de que existem muitos obstáculos durante a implementação de uma mudança estratégica, poucas ações concretas são levadas a efeito neste sentido (PLOWMAN et al., 2007). É raro que as empresas considerem os riscos causados pela vulnerabilidade dos seus ativos humanos (LUSCHER & LEWIS, 2008).

Os recursos humanos são à base de potencial de qualquer sociedade, indústria ou serviço, público ou privado, grande ou pequeno. Criatividade e inovação têm sido tão importante, especialmente agora, porque o sucesso das equipes depende não apenas do fluxo de conhecimento, mas do volume de inovação que pode ser gerado (CABRERA et al., 2006).

Tendo em vista essas preocupações, o objetivo desta monografia é investigar se as práticas dos recursos humanos, adotadas pela organização, ajudam no processo de implementação da mudança estratégica. Assim, a questão principal é colocada: Qual a relação entre as práticas dos recursos humanos e a mudança organizacional percebida pelos empregados?

Os recursos humanos são compostos de seis variáveis que representam as práticas dos recursos humanos adotadas pela organização analisada. A mudança organizacional é construída com base no modelo de Hernandez & Caldas (2000, 2001). Esses autores adaptaram e confirmaram para a realidade brasileira as abordagens de mudança organizacional de Judson (1980) e Baron & Greenberg (1989).

Esta monografia contribui para a literatura porque investiga a importância das práticas dos recursos humanos em um contexto de mudança organizacional. Além disso, fornece uma revisão da literatura sobre gerenciamento dos recursos humanos. E, finalmente, contribui ao desenvolver e confirmar um novo modelo de prática de recursos humanos e de avaliação de mudança organizacional.

A monografia tem a seguinte estrutura: Primeiro, desenvolve-se o conceito de gerenciamento de recursos humanos, especialmente no contexto brasileiro. Depois, a mudança estratégica organizacional é descrita. Finalmente, após explicar a metodologia, a análise de dados e as descobertas, as conclusões são apresentadas.

2. GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O Gerenciamento de Recursos Humanos proporciona um equilíbrio entre as necessidades organizacionais – melhoria do desempenho e da sustentabilidade da competitividade – e o desenvolvimento de relações de trabalho satisfatórias. A responsabilidade de atrair e manter funcionários podem ser consideradas uma fonte de vantagem competitiva. É através do capital intelectual que a organização pode identificar informações e transformá-las em oportunidades com rapidez.

Os ativos mais significativos para atingir a vantagem competitiva são as fontes humanas (BARNEY, 2001). T Buck et al. (2003) descobriram que em uma economia de transição o desempenho constante está positivamente associado com as estratégias de investimento de alto comprometimento do Gerenciamento de Recursos Humanos. Mas Schuler & Rogovsky (1998) argumentam que os estrategistas preferem usar outras formas de vantagem competitiva a lidar com o comportamento humano enquanto possibilidade estratégica. Esta monografia pretende quebrar esta barreira ao mostrar a importância que têm as práticas dos recursos humanos para lidar com os recursos humanos, especificamente para implementar uma mudança estratégica organizacional.

As atividades de Gerenciamento de Recursos Humanos cresceram e se tornaram estratégicas principalmente por causa das aquisições crescentes, bem como fusões e prática de downsizing; o Gerenciamento de Recursos Humanos principiou a participar estrategicamente no processo de tomada de decisões para gerenciar a cultura e operações organizacionais. Assim, o novo papel do Gerenciamento de Recursos Humanos foi antes imposto que assumido voluntariamente. O departamento agiu reativamente, e, como resultado, agora encara profundas mudanças. Um novo perfil é exigido dos profissionais de recursos humanos e as atividades tradicionais foram redesenhadas (ULRICH, 2000).

O Gerenciamento de Recursos Humanos tem encarado, com dificuldades, essa fase de transição. A redefinição do papel dos funcionários do RH e a reorganização da demanda do departamento indicaram, para alguns, o fim dessa área. Por causa da redução drástica no número de funcionários, isso também acentuou a tendência para o downsizing e descentralização para outras áreas da organização. Ulrich (2000) acrescenta que essa situação é parte de uma mudança profunda do antigo pelo novo, que emerge mais valorizado, assumindo uma função essencial na estratégia das organizações.

O Gerenciamento de Recursos Humanos (HRM) se baseia em duas colunas: as políticas dos recursos humanos e as práticas dos recursos humanos. As políticas do RH são os princípios e linhas básicas. Konrad & Linnean (1995) utilizam o termo “estrutura formalizada de Gerenciamento de Recursos Humanos” para se referir a programas formais, regras, posições e padrões de procedimento que orientam a tomada de decisões na organização. As práticas de RH são os procedimentos, a concretização das políticas do HRM, explícitas ou implícitas. Devemos considerar que a despeito da existência de documentos que certificam as políticas de RH da organização, podem haver contradições entre o nível formal e o que é realmente levado a cabo.

As práticas dos recursos humanos são definidas por Wright et al. (1994) como atividades organizacionais direcionadas para gerenciar os recursos humanos na direção do cumprimento das metas da organização. Tais atividades organizacionais têm uma importância estratégica porque podem melhorar diretamente o desempenho de uma empresa. A pesquisa empírica de Collins & Clark (2003) apóia a proposição de Wright et al. (2001) de que as práticas dos recursos humanos levam a um melhor desempenho da empresa, desenvolvendo e reforçando a motivação dos funcionários.

No entanto, práticas gerenciais podem variar de país para país. As organizações têm liberdade suficiente para adaptar as práticas dos recursos humanos considerando a estratégia da empresa, os interesses econômicos e a cultura em que a organização está inserida (GOODERHAM et al., 1999). No Brasil, o desenvolvimento do Gerenciamento de Recursos Humanos se limita a imitar as práticas adotadas nos Estados Unidos. No entanto, a aplicação dessas soluções ocorreu em uma realidade distinta, gerando dificuldades em sua

implementação. Apesar do Gerenciamento de Recursos Humanos ter agido de forma conservadora até 1990, com ênfase em atividades burocráticas, modificações significativas podem ser notadas nas PRH em anos mais recentes. As mudanças no contexto mundial, demandando uma reorientação do HRM, e a falha em adotar as práticas Americanas, contribuíram para o estabelecimento de um movimento que começou a considerar o HRM como estratégico (FISCHER, 1998).

2.1 As Práticas dos recursos humanos

Nesta pesquisa, nós analisamos as seis principais práticas dos recursos humanos, adotadas pela organização estudada, que incluem: programa de comunicação, programa de planejamento de carreira, programa de bem-estar, programa de recrutamento e seleção, programa de treinamento e desenvolvimento, e programa de compensação.

Programas de Comunicação – A comunicação dentro de uma organização pode assumir quatro funções básicas: controle, motivação, expressão emocional e informação. Quando o funcionário recebe orientação formal sobre a estrutura organizacional, hierarquia, comportamento e ética, a comunicação está exercendo a função de controle. O processo de comunicação pode agir como função motivacional quando esclarece as atividades do funcionário, dá feedback e informa a qualidade do desempenho do grupo. A comunicação também pode agir como expressão emocional quando membros do grupo de trabalho expressam suas frustrações e sentimentos de satisfação. O programa de comunicação facilita o processo de tomada de decisão ao transmitir dados para identificação e avaliação de alternativas (BOHLANDER et al., 2003). Para facilitar a transmissão de informação, as organizações têm ao seu dispor vários canais de comunicação: Internet, e-mails, Intranet, newsletters, murais, boletins, panfletos e outdoors, entre outros. Além de transmitir informações aos funcionários as organizações normalmente oferecem espaços para ouvir pedidos e sugestões.

Programa de planejamento de carreira – O programa de planejamento de carreira tem sido uma das práticas dos recursos humanos que tem sofrido mais alterações. Ele tem um alto grau de complexidade relacionado com as dificuldades que os empregadores enfrentam para compensar o funcionário pelo trabalho executado, de acordo com Coelho & Dallagnelo (2003). O conceito de carreira mudou, e a nova visão transfere a responsabilidade pelo gerenciamento de carreira da organização para os funcionários. Os trabalhadores assumiram a responsabilidade pela construção de suas próprias carreiras. Eles precisam ter conhecimentos e experiências que tenham valor para as organizações e para o mercado. O papel da organização é dar apoio aos funcionários no gerenciamento de suas carreiras, dando-lhes informações e direcionamento sobre as expectativas de trabalho. Para que o desenvolvimento do planejamento de carreira seja efetivo, gerentes de todos os níveis devem ser treinados sobre os aspectos básicos de planejamento de trabalho, avaliação de desempenho, análise de habilidades e feedback (BOHLANDER et al., 2003).

Programas de bem-estar - Programas de apoio aos funcionários são comuns nas organizações, gerando grandes benefícios e reduzindo custos pela redução de faltas e rotação de funcionários. Tais programas geralmente dão apoio aos funcionários em caso de stress, dependência química, doenças, hábitos de fumo, e estimulam a prática de exercícios físicos. Além disso, Milkovich & Bouderau (2000) acrescentam que esses programas demonstram que o empregador está comprometido com uma relação de respeito e cooperação.

Programas de recrutamento e seleção – Recrutamento e seleção é o processo de gerar candidatos qualificados e de escolher entre eles os que preencherão as vagas em uma organização. Esse método pode ser conduzido pela gerência do departamento de RH (interno) ou pode ser feito usando-se agências de emprego (externas). A maior parte das organizações combinam métodos internos e externos.

Programas de treinamento e desenvolvimento – O treinamento é um processo de aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes mais focado e direcionado para um curto período de tempo, enquanto o desenvolvimento implica um processo mais longo. O processo de treinamento e desenvolvimento deve ser parte da estratégia da organização, sendo usado como ferramenta estratégica para atingir as metas da empresa. Tolfo (2000) acrescenta que o processo de desenvolvimento também envolve mais que o oferecimento de informações, incluindo também o aprendizado de atitudes que se façam necessárias. Milkovich e Bouderau (2000) afirmam que investimentos em treinamento estão associados com lucros.

Programas de compensação – Práticas de compensação variam de acordo com o tipo de organização. O "mix" de programas de compensação é basicamente o mesmo, sendo que o que varia é a proporção em que são utilizados para compor o programa de compensação. Por exemplo, compensações de vendas são mais agressivas em relacionar desempenho e resultados com pagamento variável. Práticas de compensação podem ser divididas basicamente em pagamento básico, pagamento variável e pagamento indireto. Pagamento básico é o salário, o total de dinheiro que o funcionário recebe de acordo com o tempo trabalhado. Pagamento variável é definido como pagamento por desempenho, que pode ser pago via bônus, incentivos e opções de ações. Pagamentos indiretos são os benefícios que as organizações geralmente oferecem, como seguro-saúde e fundo de aposentadoria (MATHIS & JACKSON, 2000).

A prática de compensação deve ser projetada para atrair, manter e motivar o funcionário. Os pagamentos básico e variável influenciam o desempenho organizacional de maneiras diferentes. O nível de pagamento é responsável pelo processo de atração e retenção bem como por influenciar o senso de igualdade. O que irá diferenciar o esforço individual é o mix variável de pagamento que é responsável por motivar os funcionários (GERHART & MILKOVICH, 1990). Este tipo de remuneração compensa quando as metas pré-estabelecidas individuais, do grupo e da organização são atingidas. Isso deverá encorajar a cooperação e comunicação entre funcionários e grupos (LAWLER, 2003).

3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança organizacional não é um fenômeno novo. Mas, de acordo com Wood Jr., Curado & Campos (1994), as mudanças que estão ocorrendo no contexto organizacional agora são diferentes das mudanças que ocorreram no passado, onde predominava um padrão confortável de continuidade. No entanto, agora os autores acrescentam que as demandas dos consumidores, novos competidores, redução da vida útil dos produtos, novo perfil da mão de obra, além de muitos outros fatores, se tornaram um tormento para as organizações.

No Brasil, o tópico da mudança organizacional se tornou uma preocupação para executivos, consultores e pesquisadores. Além disso, pesquisas recentes revelam que ainda existe uma capacidade limitada para desenvolver mudanças bem-sucedidas e significativas nas organizações (MACHADO-DA-SILVA & FERNANDES, 1998). A implementação de uma

mudança organizacional leva a processos que não são calmos ou seguros quando os resultados desejados são avaliados. Trata-se de um processo complexo, mas em uma visão simples, pode vir a indicar a implementação de uma ação de planejamento. Muitas vezes o processo é incerto e descontínuo (MOTTA, 1997). Seria mais fácil levar uma mudança organizacional a termo se as pessoas sempre a aceitassem favoravelmente.

Quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, a maior parte das vezes ela é vista como uma ameaça à rotina de trabalho já organizada e que é relativamente segura. Esta percepção de ameaça provoca um desequilíbrio interno que frequentemente dispara certas reações imediatas para re-estabelecer o estado de equilíbrio prévio (FONSECA, 2000). Assim, o gerenciamento de mudança envolve o entendimento do contexto organizacional, bem como a habilidade de agir e de mobilizar recursos para promovê-la. Quando necessário, as mudanças rápidas e de impacto não são consensuais e geram pouco comprometimento. Além disso, para que produzam um efeito mais rápido, deverão ser quase sempre traumáticas, resultando em grande resistência (FONSECA, 2000).

De acordo com Lobos (1979), existe uma grande confusão conceitual e semântica sobre mudança organizacional, que teria sido confundida com o conceito de Desenvolvimento Organizacional. Para facilitar o entendimento do leitor sobre este conceito, nós decidimos não mencionar várias definições. Nós apresentamos apenas uma definição que correspondia às diretrizes desta pesquisa: mudança organizacional: "[...] é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, nos seres humanos ou qualquer outro componente capaz de gerar impactos em partes ou no conjunto da organização" (WOOD Jr. et al., 1994, pg. 64).

Apesar de existirem diversas tipologias de mudança organizacional, parece ser consenso entre os autores que as mudanças geralmente são centradas nas seguintes variáveis: "tecnologia", "estrutura" e "pessoas" (BARON & GREENBERG, 1989). Essas três variáveis representam significativamente os alvos das mudanças. É importante lembrar que os esforços de mudança organizacional podem ser mais fortes em algumas variáveis que em outras. Geralmente, mudanças nos comportamentos dos trabalhadores requerem maior esforço e investimento que assimilar novas tecnologias (CABRERA et al., 2006).

Mudanças no pessoal: O processo de mudança nas pessoas não é tão simples e é um dos tópicos mais discutidos na literatura. De acordo com Silva e Vergara (1999), a tarefa difícil consiste em gerenciar as mudanças, não apenas mudanças nas políticas, procedimentos e estruturas, mas também no pessoal. O nível mais alto de complexidade na mudança organizacional é a necessidade de promover novos padrões de comportamento em indivíduos e equipes (SILVA & VERGARA, 1999; HERSEY & BLANCHARD, 1977). Os esforços de mudança de pessoal geralmente representam uma reação organizacional a demandas do ambiente. O pressuposto básico é que a eficiência depende em grande parte do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Esse alvo da mudança geralmente envolve mudanças nas atitudes e comportamentos dos membros da organização por meio de processos de comunicação, solução de problemas e tomadas de decisão.

Em resumo, a literatura argumenta que os processos de mudança são inevitáveis. Além disso, o fenômeno de resistência é um fator potencial. No entanto, as perspectivas de sucesso ou falha dessas iniciativas têm muito a ver com a forma pela qual as mudanças são gerenciadas. Um fator crítico, neste caso, é o grau de envolvimento dos funcionários que sofrem os impactos da mudança e as percepções que eles desenvolvem durante esse processo.

Assim, espera-se que indivíduos menos resistentes tendam a ver positivamente o desenvolvimento da equipe e a nova gerência política, por acreditarem que as mudanças podem melhorar sua satisfação no trabalho. Assim, a hipótese é: *As práticas de recursos humanos são positivamente e significativamente relacionadas à mudança estratégica organizacional.*

4. MÉTODOS

4.1 Organização e amostragem

Este é um estudo de caso conduzido em uma das maiores companhias globais da indústria de mineração e metalurgia. Esta organização brasileira recentemente passou por mudanças de desenvolvimento organizacional. Na década passada, esta empresa encarou um processo de privatização que mudou sua cultura e metas organizacionais. E também passou por um processo de downsizing que afetou sua estrutura organizacional. A unidade analisada é uma filial da companhia responsável por exploração e transporte de produtos. A amostra foi obtida aleatoriamente. Os 234 respondedores representam 30% da população.

4.2 Medições

A pesquisa de campo foi executada através de entrevistas semi-estruturadas com profissionais do departamento de recursos humanos, visando uma melhor compreensão das atividades do setor. Um pré-teste também foi desenvolvido para identificar falhas potenciais – inconsistência ou complexidade das questões, ou ambigüidade e linguagem incompreensível – e houve uma reformulação de alguns itens, junto com a eliminação de outros. Uma escala de 5 pontos do tipo Likert foi usada. Mais tarde, os questionários estruturados foram completados.

A primeira parte do questionário avalia os dados demográficos dos participantes. A segunda investiga as variáveis da mudança organizacional implementada nos últimos cinco anos. Os aspectos analisados foram: experiência negativa com mudança organizacional, aceitação e apoio declarado, aceitação moderada e ameaça às relações sociais. Essas questões foram validadas por Chaves (2005), que foram baseadas no modelo de mudança organizacional de Hernandez e Caldas' (2000, 2001) devido à consistência deste com a cultura brasileira. A terceira parte apresenta questões que avaliam as práticas dos recursos humanos especificamente ajustadas à companhia estudada. As questões foram criadas considerando dois sistemas referenciais: a) dados da entrevista com profissionais do departamento de RH da empresa, abordando as práticas de gerência de RH naquela organização; b) questões extraídas do instrumento de diagnóstico de qualidade de vida no trabalho desenvolvida por Walton (1973). Na última parte do questionário os respondentes tiveram a oportunidade de expressar seus sentimentos sobre os programas de desenvolvimento organizacional, respondendo o quão satisfeitos ou insatisfeitos eles estão.

4.3 Estratégia de análise

A análise quantitativa dos dados foi dividida em muitas etapas. Primeiro, uma análise dos valores atípicos de dados faltantes. Depois, alguns pressupostos foram avaliados como sendo os de normalidade e linearidade. Após tratar os dados, a análise do fator exploratório foi usada para indicar se os dados estavam sendo agrupados em dois fatores, o que quer dizer, os dois conceitos (práticas dos recursos humanos e mudança estratégica organizacional) propostos na pesquisa. Tendo tido um resultado afirmativo, prosseguimos com a análise da hipótese.

O conceito de práticas dos recursos humanos é composto das seguintes variáveis: programa de comunicação, programa de plano de carreira, programa de bem estar, programa de recrutamento e seleção, programa de treinamento e desenvolvimento e programa de compensação. Finalmente, o conceito de mudança estratégica organizacional apresenta as seguintes variáveis: experiência negativa com mudança organizacional, aceitação e apoio declarado, aceitação moderada e ameaça às relações sociais. Cada variável é medida por pelo menos três questões. No caso do conceito de práticas dos recursos humanos, as questões foram formuladas baseadas em entrevistas com gerentes de recursos humanos. As entrevistas foram desenvolvidas de forma a construir o questionário para medir as seis práticas dos recursos humanos adotadas pela organização estudada. O conceito de mudança organizacional é construído baseado no modelo de Hernandez e Caldas (2000, 2001). Esses autores adaptaram e confirmaram para a realidade brasileira as abordagens de Judson (1980) e Baron e Greenberg (1989) sobre mudança organizacional.

Para analisar o modelo proposto, a técnica de mínimos quadrados parciais (PLS) foi usada como análise fatorial confirmatória. Hair Jr. et al. (1998) afirmam que o objetivo da análise fatorial é explorar padrões nas relações entre um número de variáveis. Tais padrões são representados por conceitos compostos de variáveis que carregam uma peso alta naquela dimensão. O PLS pode ser usado assim porque as variáveis podem ser consideradas os indicadores do conceito – cada variável tem uma peso em cada conceito – e, além disso, o pesquisador tem controle total sobre a especificação das variáveis. Ao usar esta técnica o pesquisador também pode usar testes estatísticos específicos de adequação do modelo, o que não é possível via análise fatorial.

Nós utilizamos a confiabilidade compósita para medir a consistência interna do modelo. Outra maneira de medir a qualidade e relevância do modelo de acordo com Lohmöller (1984) é usando a técnica da venda. De acordo com o autor, a técnica consiste em esconder parte dos dados enquanto os parâmetros são estimados, e então reconstruir a parte escondida, agora usando os parâmetros estimados. O processo é repetido até que todos os dados sejam escondidos e reconstruídos. A técnica não requer pressuposições de distribuição, o que a torna ideal para ser usada com o método de estimativa de parâmetros PLS. Os resultados da validação são obtidos via validação cruzada e método jack-knife.

A técnica jack-knife consiste em estimar os parâmetros 234 vezes (o tamanho da amostra) em um banco de dados junto com 234 observações, eliminando uma observação por vez. Os erros de padrão médio e outras medições de distribuição são obtidas devido às 234 estimativas para o mesmo parâmetro. De posse desses dados, um teste de significância pode ser feito para indicar o ajuste do modelo proposto. A técnica de validação cruzada é usada para medir o quão bem uma quantidade observada pode ser reconstruída pelo modelo e seus parâmetros. Esta técnica consiste em usar um banco de dados para estimar o parâmetro, e outro para confirmar os resultados da validação.

5. RESULTADOS

5.1 Características da amostra

Os respondentes são predominantemente do sexo masculino (87%). Da amostra total, 55% têm mais de 40 anos e 45% têm até 40 anos, indicando que a empresa apresenta um grupo equilibrado de funcionários considerando as idades. Nesta amostra, foi verificado que 42% dos funcionários terminaram o segundo grau. Apenas 3% têm apenas educação básica,

13% são formados e 23% dos respondentes completaram algum curso de graduação. Finalmente, 3% dos funcionários tinham um diploma de pós-graduação.

Uma relativa estabilidade no trabalho foi observada, onde 60% da amostragem representa pessoas que vêm trabalhando para a empresa entre 6 a 20 anos, indicando baixa rotação de funcionários. No entanto, 16% dos funcionários estavam lá a menos de um ano, confirmando que a organização está contratando pessoas porque está expandindo sua produção. Como resultado, de acordo com os dados, podemos inferir que a estabilidade no trabalho é alta porque 24% dos funcionários trabalham nessa empresa há mais de 20 anos. Analisando os cargos, 12% dos respondentes são gerentes médios e top. Outros 12% ocupam posições de nível superior como engenheiros. A maioria, 76%, ocupa funções operacionais ou funções administrativas e técnicas.

5.2 Relação entre práticas de RH e mudança organizacional

O PLS foi utilizado para investigar a relação entre as práticas do conceito de recursos humanos e a mudança estratégica organizacional. A confiabilidade compósita do conceito de práticas de RH é de 0.91. De acordo com a Tabela 1, as variáveis comunicação, planejamento de carreira, bem-estar, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e compensação e benefícios têm consecutivamente 57%, 74%, 66%, 58%, 68% e 61% da variação explicada associada com o conceito. Elas apresentam pesos como segue, consecutivamente: 0.86, 0.76, 0.81, 0.76, 0.82, e 0.78. Neste caso, o conceito de práticas dos recursos humanos é fortemente explicado por suas variáveis, indicando forte consistência interna.

A confiabilidade compósita da mudança estratégica organizacional é 0.90. De acordo com a Tabela 1, as variáveis experiência negativa, aceitação e apoio declarado, aceitação moderada, e ameaça ao ambiente social têm consecutivamente 80%, 84%, 85%, e 80% da variação explicada associada com o conceito. Elas apresentaram pesos como segue, consecutivamente: 0.91, 0.91, 0.92, e 0.90, indicando que existe uma forte consistência interna.

Tabela 1: Resultado PLS

Conceito	Variáveis	Média	S.D.	Peso	Varição dos Resíduos	Varição Extraída
Mudança Organizacional Estratégica	Experiência negativa	2.87	0.70	0.91	0.20	0.80
	Aceitação	3.92	0.60	0.91	0.16	0.84
	Aceitação Moderada	3.87	0.65	0.92	0.15	0.85
	Ameaça ao amb. social	3.50	0.80	0.90	0.20	0.80
Mudança Organizacional Estratégica	Comunicação	3.47	0.71	0.86	0.43	0.57
	Planejamento de carreira	3.39	0.73	0.76	0.26	0.74
	Bem-estar	3.58	0.63	0.81	0.34	0.66
	Recrutamento	3.55	0.84	0.76	0.42	0.58
	Treinamento	3.87	0.51	0.82	0.32	0.68
	Compensação	3.47	0.58	0.78	0.39	0.61

Fonte: dados de pesquisa, 2009

Conforme esperado, a estatística qui-quadrada para este modelo é significativa devido à sensibilidade do tamanho da amostra ($X^2 = 182.90$, $df=114$, $p<.01$). Os índices de ajustamento em geral são bons porque o índice de ajustamento comparativo é maior que 0.90 ($CFI=0.941$) e o erro quadrático médio de aproximação é menor que 0.05 ($RMSEA=0.048$). O caminho entre as práticas de RH e a mudança estratégica organizacional é significativa ($\lambda=0.356$, $p<0.05$).

Os resultados do procedimento jack-knife mostraram que as variáveis do conceito de mudança estratégica organizacional foram todas consideradas significativas, o que significa que elas confirmam a qualidade e relevância do modelo proposto. Para o conceito de práticas dos recursos humanos, esta técnica não pode ser usada, uma vez que uma variável latente hexógena não sofre nenhuma influência de nenhum outro conceito. Os resultados obtidos da técnica de validação cruzada foram significativamente positivos, indicando que o modelo pode ser reconstruído baseado em suas variáveis. Após executar o PLS, os resultados sugeriram que as práticas dos recursos humanos são positivamente relacionadas com a mudança estratégica organizacional. Os resultados sugerem que os funcionários que aprovam as práticas dos recursos humanos tendem a apoiar e perceber como positivas as recentes mudanças estratégicas organizacionais.

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O objetivo desta monografia é investigar a relação entre as práticas dos recursos humanos e a mudança organizacional. Prosseguindo nessa pesquisa nós desenvolvemos um modelo baseado em dois conceitos—práticas dos recursos humanos e mudança organizacional. Cada conceito tem suas próprias variáveis.

As variáveis das práticas dos recursos humanos são as seis práticas principais adotadas pela organização pesquisada. Assim, o modelo desenvolvido também permite ao pesquisador analisar como os funcionários percebem cada uma dessas práticas. Os resultados sugerem que os programas de treinamento e desenvolvimento, bem-estar, e de recrutamento e seleção foram bem avaliados. Esses resultados foram de encontro às expectativas do gerente de recursos humanos, delineadas na entrevista. No entanto, os programas de compensação e benefícios, comunicação e planejamento de carreira merecem mais atenção uma vez que os funcionários julgaram que essas práticas não atenderam às suas necessidades e expectativas.

O resultado da prática de compensação e benefícios foi como antecipado pelos gerentes do departamento de recursos humanos. Durante as entrevistas os gerente de RH revelaram que os funcionários tendem a crer que não são recompensados adequadamente pelo seu desempenho. Neste caso, recomendamos que a organização deva investigar mais para avaliar melhor os resultados sobre práticas de compensação e benefícios. A prática de comunicação deve ser revisitada para melhor atender às necessidades dos funcionários. De qualquer forma, a prática de planejamento de carreira, que foi o programa com pior avaliação, deve ser completamente revisado.

O conceito de mudança organizacional é composto de quatro variáveis que medem como os funcionários percebem a organizacional. Os funcionários desta firma mostram um alto grau de aceitação. A percepção da mudança organizacional como uma experiência negativa não merece atenção porque a média geral é baixa. No entanto, acreditamos que funcionários com percepções negativas são importantes para a organização porque eles podem revelar alguns problemas que os gerentes podem não identificar. Também consideramos que a

percepção negativa pode variar devido ao nível de satisfação no trabalho, comprometimento organizacional ou fatores pessoais como traços de personalidade. Finalmente, o resultado da mudança organizacional como ameaça ao ambiente é alta. Este resultado era esperado porque a organização implementou um programa de downsizing para reduzir custos. Uma das conseqüências negativas do downsizing são as condições psicológicas dos funcionários restantes.

Finalmente, os resultados da análise sugerem que o modelo tem boa consistência interna e pode ser usado para medir o grau de percepção dos funcionários sobre as práticas dos recursos humanos e mudança organizacional. Os resultados do PLS indicam que o modo como os funcionários percebem a mudança organizacional é positivamente e significativamente influenciado pelo modo como eles percebem as práticas dos recursos humanos. Isto significa que o sucesso dos programas de mudança também depende de como as práticas dos recursos humanos são gerenciadas. Resumindo, esta é uma ferramenta poderosa que os gerentes devem utilizar para minimizar os impactos das mudanças. Além disso, este resultado confirma que o Gerenciamento de Recursos Humanos é estratégico para a mudança organizacional ao participar ativamente do desenvolvimento e implementação das estratégias.

REFERÊNCIAS

- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, vol.27 (6), p.625-641, 2001.
- Baron, Robert A., & Greenberg, Jerald. **Behavior n organizations: understanding and managing the human side of work**. London: Allyn and Bacon, 1989.
- Beck, N., & Bruderl, J. Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of mudança organizacional. *Academy of Management Journal*, Vol. 51(3), p. 412-435, 2008.
- Bohlander, George W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- Cabrera, A., Collins, W.C., & Salgado, J.F. Determinants of individual engagement on knowledge sharing. *International Journal of Gerenciamento de Recursos Humanos*, Vol. 17(2), p. 245-264, 2006.
- Chaves, R. C., Marques, A. L., & Dias, A. T. Resistência à mudança: um estudo das relações entre moderadores individuais e situacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança. In: **Encontro Nacional da Anpad, 29. 2005. Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.
- Collins, C.J., & Clark, K.D. Strategic Práticas dos recursos humanos, Top Management Social Networks, and Firm Desempenho: the role of práticas dos recursos humanos in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, Vol. 46 (6), p.740-751, 2003.
- Fisher, A. Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. São Paulo: Departamento de *BBR, Braz. Bus. Rev. (Port. ed., Online), Vitória, Vol. 6, No 3, Art. 5, p. 299-311, Set - Dez 2009*

Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (Tese de Doutorado), 1998.

Fonseca, J. A. **Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado) - Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

Gerhart, Barry, & Milkovich, George T. Organizational differences in managerial compensation and financial desempenho. **Academy of Management Journal**, Vol. 33 (4), p. 663-691, 1990.

Gooderham, Paul N., Nordhaug Odd, & Ringdal, Kristen. Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Gerenciamento de Recursos Humanos in European Firms. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 44, p. 507-531, 1999.

Hair, Jr. J. F. et al. **Multivariate Data Analysis**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

Hernandez, J. M. C., & Caldas, M. P. Resistência à mudança: uma revisão critica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Vol. 41 (2), p. 31-45, 2001.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de Recursos Humanos**. São Paulo: EPU, p. 185-213, 1977.

Judson, A. S. **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.

Konrad Alison M., & Linnehan, Frank. Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity or Concealing Organizational Practices? **Academy of Management Journal**, Vol. 38 (3), p. 787-820, 1995.

Lawler, Edward E. Treat people right! How organizations and individuals can propel each other into a virtuous spiral of success. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2003.

Lohmoller, J. B. **LVPLS program manual**. Zentralarchiv, 1984.

Lobos, Júlio. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, p.358-407, 1979.

Lusher, L.S., & Lewis, M.W. Mudança organizacional and managerial sensemaking: working through paradox. **Academy of Management Journal**, Vol. 51(2), p. 221-240, 2008.

Machado-da-Silva, Clóvis. L.; Fernandes, Bruno. H. Rocha. Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.38, n.4, p.46-56, out. /dez, 1998.

Mathis, Robert L., & Jackson, John H. **Gerenciamento de Recursos Humanos**. Cincinnati, OH: Thomson Learning, 2000.

Milkovich, George T., Boudreau, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Motta, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a pratica de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Caps 3 e 6, 1997.

Plowman, D.A., Baker, L.T., Kulkarni, M., Solansky, S.T., & Travis, D.V. Radical change accidentally: the emergence and amplification of small change. **Academy of Management**

Journal, Vol. 50(3), p. 515-543, 2007.

Schuler, Randall S., & Rogovsky, Nicolai. Understanding Compensation Practices Variations Across Firms: The Impact of National Culture. **Journal of International Business Studies**, Vol. 29 (1), p. 159-177, 1998.

Silva, José Roberto Gomes da; Vergara, Sílvia. C. O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização. In: *Enanpad*, 23, 1999.

T Buck, I F., Demina, N., & Wright, M. Insider Ownership, Human Resource Strategies and Desempenho in a Transition Economy. **Journal of International Business Studies**, Vol. 34, p. 530-549, 2003.

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

Walton, R. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v.15, n.1, p.11-21, Dec, 1973.

Wood Jr, Thomaz; Curado, Isabela Baleeiro; Campos, Humberto Marcelo. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.34, n.5. p.62-79, set. /out, 1994.

Wright, Patrick M., McMahan, Gary C., & McWilliams Abigail. Human resource and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **International Journal of Gerenciamento de Recursos Humanos**, 5 (2May), p. 301-326., 1994.

Wright, P.M., Dunford, B.B., & Snell, S. Human Resource and the Resource Based View of the Firm. **Journal of Management**, Vol.27, p. 701-721, 2001.