

Gestão de recursos humanos na adhocracia: estudo de uma empresa de consultoria

Human resource management in adhocracy: analysis of a consulting firm

Vérica Marconi Freitas de Paula^[a], Fernando César Almada Santos^[b]

^[a] Doutoranda em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (EESC/USP), professora de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Uberlândia (FACIP/UFU), Ribeirão Preto, SP - Brasil, e-mail: verica@terra.com.br

^[b] Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), professor da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (EESC/USP), São Carlos, SP - Brasil, e-mail: almada@sc.usp.br

Resumo

Esse trabalho trata da configuração da estrutura organizacional e da sua influência na gestão de recursos humanos. Visa analisar como se desenvolve a gestão de pessoas na Adhocracia, detalhando o seu estágio evolutivo. Para isso, são retratadas e discutidas as diferentes configurações organizações (estrutura simples, burocracia mecanizada, divisionalização e adhocracia), bem como o desenvolvimento e a transformação do papel da gestão de pessoas (de suporte administrativo relacionado à administração de pessoal para uma função estratégica) nas organizações. Para a consecução do objetivo proposto, o trabalho foi estruturado como de natureza aplicada, sendo uma pesquisa qualitativa com objetivo exploratório, a estratégia utilizada foi o estudo de caso, com coleta de dados através de entrevista semiestruturada individual com participantes escolhidos intencionalmente. Foi realizada em uma empresa de consultoria multinacional, com grande presença na América Latina e no Brasil. As análises realizadas evidenciam que a gestão de recursos humanos assume papel estratégico nesse tipo de organização, tendo papel crucial para o alcance dos seus intentos estratégicos. Apesar disso, as decisões de recursos humanos da organização ainda estão alinhadas às decisões do estágio de configuração da estrutura organizacional anterior ao adotado.

Palavras-chave: Adhocracia. Gestão de recursos humanos. Consultoria.

Abstract

This paper deals with the configuration of the organizational structure and its influence on human resource management. It aims to analyze how to develop people management in the Adhocracy, detailing its evolutionary stage. In order to achieve this goal, different organizations settings (simple structure, machine bureaucracy, divisionalized form and adhocracy) and the evolution of people management's role (from administrative support related to personnel

management to a strategic function) are elucidated and discussed. The study was structure as an applied, qualitative and exploratory research. The case study strategy was used and data were collected through interviews with chosen employees from a multinational consulting firm with major presence in Latin America and Brazil. Analysis shows that human resources management has a strategic role in this type of organization. Nevertheless, the decisions related to human resources management are still aligned to the decisions of the previous stage configuration.

Keywords: *Adhocracy. Human resource management. Consulting.*

Introdução

Mudanças rápidas nas necessidades dos consumidores e na tecnologia dos processos requerem organizações flexíveis e responsivas, assim como a diversidade de produtos e a atuação global requerem organizações eficientes, independente de seu tamanho ou complexidade (ANSOFF; BRANDENBURG, 1971).

A necessidade de flexibilidade imposta às organizações, para rápida adaptação à dinâmica dos mercados, é tema recorrente nas organizações e universidades. Algumas questões em análise discorrem sobre as estratégias que podem ser adotadas para o alcance dos efetivos resultados esperados.

Considerando que a estrutura organizacional é vista como decorrência da estratégia da organização, ou seja, é um instrumento que pode viabilizar a estratégia, devendo atender aos objetivos e propósitos da organização, a *adhocracia* surge como uma alternativa de forma de organização, que pelas suas características permitiria maior flexibilidade à atuação das pessoas, possibilitando que o conhecimento esteja onde é requerido.

O objetivo principal deste trabalho é discutir a gestão de recursos humanos de uma empresa de consultoria, que pelas suas atividades intrínsecas adota a estrutura organizacional *adhocracia*. Afinal, “a estrutura ou modelo organizacional delinea também as características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa” (FISCHER, 2002, p. 15) e “o desenho organizacional afeta as decisões de RH” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 73).

Como objetivos secundários podem ser citados: incitar o debate dos principais tipos de estruturas organizacionais; mapear a evolução da gestão de recursos humanos e descrever um caso prático de aplicação da *adhocracia*.

Dentre as principais contribuições do trabalho, pode-se citar: trazer à discussão temas contemporâneos considerados críticos para o aumento da competitividade das organizações (gestão de pessoas e

estrutura organizacional); ampliação da análise de estruturas organizacionais, especialmente a “*adhocracia*” em trabalhos científicos; descrição de um caso real sobre a prática da *adhocracia*.

Revisão teórica

A revisão bibliográfica contempla as principais proposições conceituais, no âmbito do presente trabalho, sobre estrutura organizacional, *adhocracia* e gestão de recursos humanos.

Estrutura organizacional

Com o advento de novos paradigmas mundiais, as empresas sentiram grande necessidade de rever sua forma e o ajuste da organização tornou-se uma grande preocupação no contexto de crescente aumento da competitividade. Muitas suposições que serviram de embasamento para as organizações da era caracterizada por “uma estratégia de cada vez” e “produção em linha”, tornaram-se inadequadas para este contexto de competição baseado em surpresas (TOMASKO, 1997).

Com o decorrer do tempo e devido às alterações das condições do ambiente que operam, as organizações vão sofrendo mudanças em sua estrutura e em sua forma de organizar o trabalho.

Na época das oficinas artesanais, por exemplo, pode-se considerar que as empresas tinham uma estrutura simples. Atualmente, muitas vezes, essa corresponde à estrutura das pequenas empresas. Para Mintzberg (2003), a estrutura simples é basicamente caracterizada pelo que ela não é, pois possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura (especialistas técnicos internos à organização), poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia

administrativa, porém, mais do que tudo, ela configura-se como uma organização orgânica (que se relaciona e se adapta ao ambiente em que está inserida).

Como seus procedimentos podem ser considerados rudimentares, nessa estrutura não há a necessidade de especialistas profissionais em administração e tecnologia, e existe pouca ou quase nenhuma necessidade de assessoria especializada e padronização do trabalho (SANTOS, 2005). O poder e as decisões estão centralizados em uma pessoa (MINTZBERG, 2003).

A substituição da produção artesanal pela produção em massa e o crescimento de uma empresa antes simples faz com que apareça a organização, denominada por Mintzberg (2003), de burocracia mecanizada.

Para Santos (2005), essa organização incorpora a especialização funcional das unidades organizacionais e dos funcionários. Esta forma estrutural é advinda de um contexto de estabilidade ambiental, na qual as participações de mercado já estão bem definidas.

Segundo Mintzberg (2003), a burocracia mecanizada é uma organização altamente especializada, com tarefas operacionais rotinizadas e padronizadas. Há a formalização de normas, regulamentos e comunicações através da organização, as unidades ao nível operacional têm grandes dimensões, sendo depositada muita confiança na base funcional da organização em termos de agrupamento de tarefas. O poder é relativamente centralizado para a tomada de decisão e existe uma administração elaborada, com nítida distinção entre linha e assessoria.

Pode-se considerar que essa organização materializa os princípios da administração científica de Taylor. Em decorrência da alta padronização do trabalho a que está sujeita e também da grande obsessão pelo controle, Morgan (1996) a compara a uma máquina.

Com o aumento considerável da competitividade, a burocracia mecanizada já não satisfaz a todas as necessidades do ambiente e surgem as organizações que focam mais na qualidade e na diversidade dos produtos, do que simplesmente na produção em grande quantidade e baixo custo. Neste contexto surge a estrutura divisionalizada, que visa formas de inovar e adquirir novos segmentos de mercado.

Para Santos (2005), este é considerado o estágio evolutivo de integração interna da organização, pois as várias áreas buscam se integrar para realizar seus processos de trabalho em conjunto, visando atender às necessidades estratégicas divisionais, sem que as áreas funcionais da empresa se relacionem com o ambiente externo.

A forma divisionalizada não se caracteriza por ser uma estrutura integrada, pode ser vista como um conjunto de entidades quase autônomas, que se unem por meio de uma estrutura central administrativa, diferindo-se das outras configurações por não constituir uma estrutura completa desde a cúpula estratégica até o núcleo operacional, mas sim uma estrutura sobreposta às outras, tendo cada divisão sua própria estrutura (MINTZBERG, 2003).

Mesmo que a forma divisionalizada seja uma estrutura voltada para a inovação e diversidade, ainda não é o tipo organizacional voltado à inovação sofisticada, que consiga responder e atender às novas demandas com flexibilidade. Esse tipo organizacional requer uma estrutura singular que será materializada na estrutura denominada adhocracia.

Comparativamente, as configurações podem ser analisadas quanto a suas características, conforme Quadro 1.

Adhocracia

Dentre as estruturas organizacionais amplamente conhecidas e discutidas, a adhocracia é a mais dinâmica. Esse tipo de estrutura implica na continuidade do trabalho, apesar da altivez das mudanças, ou seja, por mais que as coisas mudem, o trabalho deve continuar em andamento. Aliás, o propósito deste tipo de organização é sempre encontrar o poder para a mudança (WATERMAN, 1992).

Na literatura organizacional pode-se observar uma variação na nomenclatura e classificação desse tipo de estrutura. Mintzberg (2003) refere-se a essa organização orgânica e focada no conhecimento e inovação como adhocracia. Santos (2005) a denomina de integração externa, fazendo referência ao seu estágio evolutivo. Morgan (1996) classifica como auto-organização e faz uma metáfora com um cérebro. Para ele, o cérebro auxilia na compreensão de visualizar a organização como um sistema cognitivo, incorporando tanto uma estrutura de pensamento quanto um padrão de ações.

Para se referir a este tipo de organização, neste trabalho será utilizada a denominação de Mintzberg (2003): adhocracia.

Muitas vezes considerada como o tipo organizacional mais evoluído, o seu ambiente é altamente competitivo, fazendo com que a organização se estruture em unidades de negócios a fim aproveitar as

Quadro 1 - Características das estruturas organizacionais

Características	Estrutura simples	Burocracia Mecanizada	Divisionalização	Adhocracia
Dimensões do ambiente organizacional	Ambiente estável			x
	Ambiente dinâmico	x	x	x
	Organização complexa		x	x
	Organização simples	x	x	
	Mercado integrado		x	
	Mercado diversificado	x		x
Mecanismos de coordenação do trabalho	Supervisão direta	x		
	Padronização do processo de trabalho			x
	Padronização dos resultados		x	
	Ajustamento mútuo			x
Partes e agentes organizacionais	Tecnoestrutura		x	x
	Assessoria de apoio		x	x
	Cúpula estratégica	x	x	x
	Linha intermediária		x	x
	Núcleo operacional	x	x	x
Poder de decisão	Descentralização vertical		x	x
	Descentralização horizontal			x
	Centralização vertical	x		
	Centralização horizontal	x		
Fluxo de comunicação	Formal		x	
	Informal	x	x	x
Formulação da estratégia	Por toda organização			x
	Pela cúpula estratégica	x	x	x
	Com apoio das áreas funcionais			x
Especialização profissional	Muita especialização	x		x
	Pouca especialização		x	x

Fonte: Baseado em MILKOVICH; BOUDREAU, 2000.

oportunidades de mercado. A criação dessas unidades constitui um requisito importante para que as organizações atinjam a competitividade. Assim, nessas

unidades de negócios são constituídas equipes multifuncionais que formulam soluções específicas de acordo com as necessidades dos clientes (SANTOS, 2005).

Nesse tipo de organização, a produção e a disseminação do conhecimento tornam-se muito amplas, uma vez que não há restrição de acesso a ele. Os treinamentos ocorrem de forma intensa e praticamente não há formalização do comportamento dos funcionários.

Dessa forma, como características da organização adhocrática, têm-se: inovação sofisticada e capacidade de fundir especialistas de diferentes áreas em equipes interfuncionais baseadas no mercado; coordenação do trabalho baseada no ajustamento mútuo; descentralização vertical e horizontal; fluxo de comunicação informal; estratégia em constante mudança; adaptação às necessidades de mercado; nivelamento da importância das áreas funcionais; integração das estratégias funcionais com as estratégias de negócios; sobreposição e simultaneidade das atividades dentro e entre as áreas das operações, funcionais e de apoio (MINTZBERG, 2003; SANTOS, 2005).

Por essas características, que a condicionam perfeitamente para os ambientes altamente competitivos, a organização adhocrática torna-se muito dinâmica e, por isso, frágil. Sua única forma de competição é pelo produto, pois em termos de preços e mercado isso pode ser resolvido por meio da estrutura simples ou da burocracia mecanizada. Desta

forma, a adhocracia está propensa a uma vida curta, tendo em vista que um mercado de risco pode rapidamente destruí-la (MINTZBERG, 2003).

Gestão de recursos humanos

“Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão” (FISCHER, 2002, p. 12).

Da mesma forma que a sociedade e as próprias organizações, também a gestão de recursos humanos tem passado por uma evolução tanto conceitual quanto de aplicação. Milkovich e Boudreau (2000) colocam quatro modelos (Industrial, de Investimento, de Envolvimento, de Alta Flexibilidade) na perspectiva histórica para a função de recursos humanos, conforme Quadro 2.

Na visão de Meshoulam e Baird (1987), são cinco os estágios da gestão de recursos humanos: Iniciação; Crescimento funcional; Crescimento controlado; Integração funcional; Integração estratégica. As principais características de cada estágio são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 2 - Modelos de gestão de recursos humanos

(continua)

Modelo	Principais características
Modelo industrial	Período entre décadas de 20 e 50
	Surgimento do "departamento de pessoal" com maior especialização em decorrência da escassez de pessoal, desenvolvimento dos testes psicológicos e estudos científicos do trabalho
	Aparecimento de sindicatos, requerendo negociadores e especialistas em relações trabalhistas
	Surgimentos dos benefícios "indiretos"
	Modelo industrial de relações humanas (regras do trabalho, planos de carreira claros)
Modelo de investimento	Décadas de 60 e 70
	Legislação propulsionou a "administração de pessoal"
	Empresas tecnológicas de crescimento rápido baseadas no conhecimento dos empregados
	Autonomia do empregado (ao invés do controle sobre ele)
	O moral era indicador de sucesso

Quadro 2 - Modelos de gestão de recursos humanos.

(conclusão)

Modelo de envolvimento	Décadas de 80 e 90
	Crescente envolvimento dos empregados
	Enriquecimento de funções, confiabilidade, objetivos múltiplos, trabalho em equipe
	Remuneração que recompensa o desempenho
Modelo de alta flexibilidade	Equipes de trabalho flexíveis
	Organização é uma rede solta de alianças
	Contratação de talentos autônomos para realização de atividades / projetos específicos

Fonte: Baseado em MILKOVICH; BOUDREAU, 2000.

Quadro 3 - Estágio de gestão de recursos humanos

Estágios	Principais características
Estágio I - Iniciação	Início da operação, iniciativa e gerenciamento do fundador
	Desenvolvimento de sistemas para arquivamento de dados de recrutamento e pagamento
Estágio II - Crescimento funcional	Especialização técnica, crescimento das áreas funcionais e expansão das linhas de produtos e mercados
	Gestão de pessoas precisa ser eficiente para encontrar as pessoas certas para manter o crescimento
	Realização de treinamentos para novos cargos
Estágio III - Crescimento controlado	Gestão profissional, com escassez de recursos e ocorrência de novas aquisições
	Necessidade de controle de investimentos e recursos por todas as áreas, inclusive gestão de pessoas
Estágio IV - Integração funcional	Diversificação, descentralização, divisionalização e gestão de projetos
	Desenvolvimento de sistemas para integração das áreas da organização
	Coordenação e integração das subfunções de recursos humanos
Estágio V - Integração estratégica	Foco na flexibilidade, adaptabilidade e integração interfuncional
	Trabalho em equipe, gestão estratégica, monitoramento de habilidades e aumento da compreensão do ambiente

Fonte: Baseado em MESHOUAM; BAIRD, 1987.

Para Eisenstat (1996), existem quatro modelos de gestão de recursos humanos: Hierárquico; Profissional; de Prestação de Serviços; de Parceria, apresentados no Quadro 4.

Correlacionando a estrutura organizacional e a gestão de pessoas, Milkovich e Boudreau (2000)

acreditam que o desenho organizacional reflita a forma de tratamento das pessoas da organização. Nesse contexto, os autores propõem as decisões de administração de recursos humanos de acordo com cada tipo de estrutura organizacional, conforme Quadro 5.

Quadro 4 - Modelos de gestão de recursos humanos

Modelos	Principais características
Modelo Hierárquico	Recursos humanos atua como conselheiro da alta administração para questões de pessoal Responsabilidade sob atividades administrativas fundamentais
Modelo Profissional	Recursos humanos auxilia a alta administração a lidar com o ambiente externo, chegando a criar o profissional que representa a empresa em negociações Regulamentações aumentam trabalho burocrático, com expansão no número de funcionários administrativos
Modelo de Prestação de Serviços	Área de recursos humanos realiza serviços para divisões, com atuação semelhante à de grupos externos à organização Preocupação com melhoria da qualidade e efetividade dos custos dos serviços prestados às divisões
Modelo de Parceria	Gestão de recursos humanos alinhada à estratégia da organização Busca criar valor para toda a organização (não somente partes individuais)

Fonte: Baseado em EISENSTAT, 1996.

Metodologia de pesquisa

Para consecução dos objetivos propostos foi realizado um estudo em uma empresa de consultoria que se enquadra nas características da Adhocracia.

Caracterização da empresa estudada

A empresa estudada, que neste trabalho será denominada *Empresa X*, se configura como uma organização prestadora de serviços profissionais. Lorsch e Tierney (2002) entendem empresas de serviços profissionais como as que prestam assessoria profissional para a comunidade empresarial, isto é, empresas de contabilidade, agências de publicidade, consultorias de gestão, empresas de recolocação e contratação de executivos, bancos de investimentos, empresas de consultoria de tecnologia da informação e, mais numerosas, as empresas de advocacia.

Com atuação global independente em mais de 150 países, os profissionais da *Empresa X* operam de forma integrada na prestação de serviços aos clientes. Dentre os seus 150 anos de existência mundial, a empresa está presente na América Latina há 100 anos, onde é líder no setor.

Especificamente no Brasil, a empresa possui mais de 15 escritórios espalhados por todo o território e

conta com cerca de 3.500 funcionários. As áreas da empresa se organizam por tipo de indústria contemplando praticamente a maioria dos setores, o que aumenta a capacidade de especialização das pessoas. Para estes setores, a empresa oferece diferentes serviços e soluções, o que a caracteriza como uma empresa de consultoria do tipo geral, diferenciando-a das consultorias específicas, as quais focam um único tipo de solução.

Na *Empresa X* o trabalho é desenvolvido visando dar soluções aos problemas apresentados pelos clientes por meio de equipes multidisciplinares *ad hoc* que focam no entendimento desses problemas e sugerem soluções.

Dessa forma, a empresa pode ser categorizada, segundo definição de Mintzberg (2003), como uma “adhocracia operacional”, pois companhias que adotam esse tipo de estrutura visam: inovar e resolver os problemas específicos de seus clientes atuando com equipes multidisciplinares de peritos.

Essas soluções são adequadas à realidade do cliente e muitas vezes desenvolvidas em conjunto com ele, o que pode ser definido como característico da forma de atuação das consultorias. A realização do trabalho ocorre, na maioria das vezes, mais intensamente nas dependências físicas do cliente do que na própria sede da empresa de prestação de serviços. Em muitas ocasiões, os profissionais trabalham tão

estritamente com seus clientes que é difícil dizer ao fim do dia quem fez o quê, cliente ou prestador de serviços (LORSCH; TIERNEY, 2002).

O Quadro 6 destaca algumas características marcantes da adhocracia operacional presentes no objeto de estudo desse trabalho.

Metodologia de pesquisa

Este trabalho é baseado na experiência real de uma organização quanto a sua estrutura organizacional e gestão de pessoas. Dessa forma, o trabalho

foi fundamentado em pesquisa de natureza aplicada, qualitativa com objetivo exploratório, tendo sido utilizada a estratégia de estudo de caso, com coleta de dados através da técnica de entrevista semiestruturada individual com participantes escolhidos intencionalmente.

A pesquisa aplicada visa à produção de conhecimentos para aplicação prática dos resultados obtidos, buscando soluções para questões reais Barros e Leheld (2000, p. 78 apud VILAÇA, 2010).

O maior benefício dos métodos qualitativos é permitir aos pesquisadores descobrir novas variáveis, relacionamentos, entender processos complexos

Quadro 5 - Decisões de administração de RH adequadas à estrutura organizacional

Estrutura organizacional	Filosofia e valores	Implicações das decisões de RH
Pirâmide 	Comando e controle	As carreiras têm um caminho especificado e hierárquico
		Descrições detalhadas e específicas das tarefas
		O sistema recompensa o mérito, as promoções e o comprometimento
		O treinamento é voltado para a tarefa específica
Pirâmide achatada 	Redução de níveis Funções enriquecidas Focos nas equipes Empregados fortalecidos	As carreiras têm um caminho limitado, promoções horizontais
		Compartilha a responsabilidade da carreira com o empregado
		Descrições genéricas das tarefas
		O sistema recompensa o desempenho individual e da equipe
		O treinamento enfatiza a generalidade e a flexibilidade
Rede /Alianças 	Eliminação das fronteiras para clientes e fornecedores Tira a ênfase das especializações funcionais Ênfase no cliente Equipe como um elemento fundamental da construção	As informações são reservadas à cúpula
		As carreiras são compartilhadas com as equipes sempre que necessário
		A carreira é responsabilidade individual
		Descrição genérica de tarefas
		Opções de treinamento a cargo do empregado
		O sistema recompensa o desempenho individual e da equipe
O treinamento enfatiza a generalidade e a flexibilidade		
As informações são amplamente acessíveis		

Fonte: MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 72.

Quadro 6 - Características da adhocracia presentes na Empresa X

Características da Adhocracia	Empresa analisada	Características da Adhocracia	Empresa analisada
Ajustamento mútuo	X	Linha intermediária amplificada envolvida em trabalho de projetos	X
Presença de Assessoria de Apoio	X	Tecnocracia pequena e indistinta da linha intermedirária de projetos	X
Elevada especialização horizontal	X	Fluxo de autoridade insignificante	
Foco no treinamento (grande quantidade)	X	Fluxo de sistemas regulados insignificante	
Pouca formalização (orgânica)		Comunicação informal significativa	X
Funcional e por mercado	X	Constelações de trabalho	X
Unidades pequenas em toda a estrutura	X	Fluxo de tomada de decisão mesclado	X
Planejamento para a ação limitado		Caracteristicamente jovem	
Muitos instrumentos de interligação por toda a organização	X	Sistema técnico sofisticado e automatizado	X
Descentralização seletiva	X	Ambiente complexo e dinâmico	X
Cúpula estratégica - interligações externas e monitoramento de projetos	X	Muito seguidora de moda	X
Núcleo operacional truncado com a administração para executar projetos			

Fonte: Dados da pesquisa.

e perceber a influência do contexto social (SHAH; CORLEY, 2006).

Para Godoy (1995, p. 21), “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada”.

A pesquisa exploratória é necessária quando há intenção de realizar novas descobertas, não sendo seu objetivo testar hipóteses de pesquisa (HAIR Jr. et al., 2005).

Sobre a estratégia de estudo de caso, Martins e Theóphilo (2009, p. 62) consideram que é uma análise qualitativa, que visa à investigação profunda do contexto real de uma unidade social delimitada, sobre a qual “o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender, compreender e interpretar a totalidade de um caso concreto”.

De acordo Lewis (1998), o método de estudo de caso tem grande potencial para possibilitar o

enriquecimento da teoria de gerenciamento das organizações existentes, pois faz uma análise profunda das condições reais de operação.

O estudo pode ser considerado como estudo de caso único, pois o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2003, p. 32-33).

Para este mesmo autor, a decisão de se adotar um estudo de caso único pode ser apropriada em várias situações, como para testar algumas proposições teóricas, quando se trata de um caso incomum ou não usual, e por ser um fenômeno revelador, ou seja, houve pouco acesso dos pesquisadores àquele fenômeno.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com os consultores da organização estudada. Segundo Hair Jr. et al. (2005),

a entrevista é uma conversa individual entre o entrevistador e o entrevistado, sendo que os entrevistados podem ser selecionados por terem algum conhecimento específico. De acordo com Creswell (2010, p. 212), “a ideia que está por trás da pesquisa qualitativa é a *seleção intencional* dos participantes [...] que melhor ajudarão o pesquisador a entender o problema”.

Para Martins e Theóphilo (2009), o objetivo da utilização desta técnica de pesquisa, que implica em maiores custos e requer mais tempo do que outras técnicas, é entender o significado que determinados contextos e situações tem para os entrevistados.

As entrevistas semiestruturadas permitem que o entrevistador aborde questões que não estavam inicialmente previstas, o que “pode resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas” (HAIR Jr. et al., 2005, p. 163).

Os dados obtidos foram analisados qualitativamente, seguindo alguns dos seis passos apresentados por Creswell (2010): organização dos dados obtidos, com a digitação das informações levantadas nas entrevistas; leitura e compreensão dos dados, obtendo uma visão geral do seu significado; separação do material em categorias, conforme os temas que estavam sendo levantados no estudo de caso (aspectos importantes da gestão de pessoas e características da estrutura organizacional); descrição qualitativa, através de uma narrativa, dos resultados obtidos e caracterização da organização estudada por meio de tabelas; e finalmente a comparação entre a teoria referência da pesquisa e os dados obtidos.

Análise e discussão do caso

Na empresa estudada, a gestão de recursos humanos é composta por duas frentes. Uma delas tem um papel apoiador e suas funções estão alinhadas às do modelo profissional descrito por Eisenstat (1996) e ao modelo de investimento de Milkovich e Boudreau (2000), visando manter o funcionamento das questões administrativas internas e externas ligadas às pessoas.

A outra frente refere-se às atividades estratégicas de recursos humanos, podendo ser considerada, na classificação de Eisenstat (1996), como modelo de parceria; pela classificação de Meshoulam e Baird (1987), como em um estágio de integração

estratégica; e, na visão de Milkovich e Boudreau (2000), como modelo de alta flexibilidade.

Com intuito estratégico, a gestão de recursos humanos da *Empresa X* realiza atividades direcionadas nos diversos subsistemas de recursos humanos:

- 1) a *gestão da cultura organizacional* é utilizada para manter a cultura de ajuda mútua entre os funcionários da área técnica e reforçar os valores da organização, como: foco em agregar valor, desenvolver o trabalho em equipe e relacionamento cordial com clientes e colegas. São realizados programas ao longo dos períodos para que as pessoas vivenciem, entendam e absorvam esses preceitos, visando fomentar e incentivar atitudes de acordo com a estratégia da organização;
- 2) o *desenvolvimento organizacional* fornece treinamentos utilizados para reforçar as competências, comunicar estratégias e apresentar as ações desenvolvidas pela empresa. Baseado no plano de carreira e de acordo com as competências necessárias para a implementação da estratégia da organização e execução das atividades, são elaboradas tabelas com as competências a serem desenvolvidas. São designados membros da equipe (*coach*) para acompanhamento e apoio aos profissionais;
- 3) os *sistemas de avaliação e remuneração* ocorrem após conclusão de cada trabalho. Os profissionais passam por processos de avaliação. O desenvolvimento das competências citadas anteriormente é componente da avaliação. Essas avaliações dão suporte para o sistema de promoção, que busca a transparência. Os sistemas de remuneração e recompensas também procuram ser nítidos e transparentes aos envolvidos no processo, seguindo também o plano de cargos e salários para promoções.

Considerando algumas características da adhocracia, como a dispersão física das pessoas, a gestão de recursos humanos, nesse ambiente, atua também como meio de integração das partes, de modo que haja equilíbrio, equidade e transparência na forma de tratamento das pessoas. Mesmo funcionários que estejam atuando em diferentes projetos, com diferentes estratégias e atendendo a diferentes clientes estão integrados pela mesma cultura organizacional, pela mesma missão e valores, estando submetidos

ao mesmo processo de desenvolvimento de competências, com remuneração e cargos semelhantes, tendo que passar pelo mesmo processo para atingir a promoção.

Apesar disso, na organização estudada há uma forte concorrência interna, gerada entre os próprios profissionais. Encantados por um plano de carreira que permite uma ascensão mais rápida do que outros segmentos, os profissionais tendem a trabalhar visando principalmente a sua promoção.

É interessante notar que, apesar da configuração da *Empresa X* ser a de Rede/Alianças, segundo classificação de Milkovich e Boudreau (2000), a área de recursos humanos da organização atua de maneira alinhada às características expressas na configuração Pirâmide achatada. A única exceção está em carreiras, pois, na empresa estudada, há um plano especificado e hierárquico a ser seguido, mas a responsabilidade por desenvolver e alcançar esse plano é individual, enquadrando-se no comportamento previsto em Rede/Alianças.

Considerações finais e sugestões de pesquisa

O caso estudado demonstra uma alternativa de atuação da gestão de recursos humanos na estrutura organizacional adhocracia. Nesse caso, além da manutenção das atividades administrativas rotineiras intrinsecamente ligadas à gestão de pessoas, percebe-se o papel estratégico que a função assume, como componente vital para o alcance da estratégia corporativa da organização.

É interessante notar que tanto a adhocracia quanto a gestão estratégica de recursos humanos propiciam maior flexibilidade e dinamismo à organização, possibilitando respostas mais rápidas às mudanças de ambiente, fazendo sentido que ambas tenham sido evidenciadas na organização estudada.

Por outro lado, as decisões e implicações de recursos humanos em decorrência da estrutura organizacional estão em desacordo com a teoria. Atribui-se isso a dois fatores: a empresa está em transição entre os modelos, ajustando-se àquele que melhor atende as suas especificidades; e a evolução entre os estágios não representa a ruptura total com os estágios anteriores, em muitos casos apresentando-se como uma soma das atividades anteriormente realizadas.

Como continuidade desse trabalho, sugere-se realizar um estudo mais abrangente, com pessoas

que atuem em organizações cuja estrutura se assemelhe à adhocracia. Nesse estudo podem ser envolvidos e analisados aspectos da adhocracia e da gestão estratégica de pessoas, visando identificar os mais marcantes, acentuadamente presentes nas organizações.

Referências

- ANSOFF, H. I.; BRANDENBURG, R. G. A language for organization design: part I. **Management Science**, v. 17, n. 12, p. 705-716, 1971.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- EISENSTAT, K. M. Building theories from study case research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1996.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- HAIR Jr., J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- LEWIS, M. W. Iterative triangulation: a theory development process using existing case studies. **Journal of Operations Management**, v. 16, p. 455-469, 1998.
- LORSCH, J. W.; TIERNEY, T. J. **Alinhando as estrelas**. São Paulo: Campus, 2002.
- MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MESHOULAM, I.; BAIRD, L. Proactive human resource management. **Human Resource Management**, v. 26, n. 4, p. 483-502, 1987.
- MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, F. C. A. Evolução das relações de trabalho na engenharia de produção. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru. **Anais...** Bauru: SIMPEP, 2005.

SHAH, S. K.; CORLEY, K. G. Building better theory by bridging the quantitative: qualitative divide. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 8, p. 1821-1835, 2006.

TOMASKO, R. **Crescer não destruir**: cinco maneiras de implementar na sua empresa uma nova dinâmica de crescimento. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VILAÇA, M. L. C. Pesquisa e ensino: considerações e reflexões. **E-scrita - Revista do Curso de Letras da UNIABEU**, v. 1, n. 2, p. 59-74, 2010. Disponível em: <http://www.uniabeu.edu.br/publica/index.php/RE/article/viewFile/26/pdf_23>. Acesso em: 23 out. 2011.

WATERMAN, R. H. **Adhocracy**: the power to change. New York: W. W. Norton, 1992.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

Recebido: 26/09/2011

Received: 09/26/2011

Aprovado: 05/03/2012

Approved: 03/05/2012