
POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES INTENSIVAS EM TECNOLOGIA: UM ESTUDO DESCRITIVO EM PROVEDORES DE ACESSO A REDE MUNDIAL DE COMPUTADORES

Kenneth Nunes Tavares de Almeida

(Universidade Federal de Lavras)

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

(Faculdade Novo Horizonte)

Mozar José de Brito

(Universidade Federal de Lavras)

Súmario: **1.** Introdução; **2.** Inovação tecnológica e gestão de pessoas no contexto brasileiro; **2.1** Administração de "recursos humanos" à "gestão de pessoas"; **2.2** As políticas e práticas de gestão de pessoas no contexto brasileiro; **2.3** Gestão de pessoas em organizações "tecnológicas"; **3.** O enfoque metodológico: analisando a gestão de pessoas sob a perspectiva do gerente ; **4.** Análise das percepções dos gerentes acerca dos princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas em provedores de acesso à internet da cidade de belo horizonte – mg ; **5.1** Caracterização do setor pelos gerentes; **5.2** Gestão da força de trabalho em provedores de internet da cidade de bh ; **6.** Considerações finais.

RESUMO

O **principal objetivo** desta pesquisa foi estudar as políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações intensivas em tecnologia. Partiu-se do pressuposto de que as organizações estudadas mantinham um alinhamento entre a sua estratégia tecnológica e as políticas e práticas de gestão de pessoas. A verificação dessa proposição exigiu a sistematização teórica de alguns aspectos do processo de inovação tecnológica nas organizações, novas competências exigidas da força de trabalho e particularidades das políticas e práticas de gestão no contexto brasileiro. O fenômeno estudado influenciou marcadamente a escolha metodológica empregada neste trabalho, enfatizando-se o método de pesquisa descritivo sobre a visão do gerente. As análises evidenciaram que as organizações estudadas estão inseridas em um contexto marcado pela intensividade em inovações tecnológicas e por posturas estratégicas ancoradas no princípio da competição. Observou-se que as políticas e práticas de gestão de pessoas empregadas pelas organizações estudadas não estão alinhadas com as suas estratégias de gestão de produtos/serviços e de inovação tecnológica. Acredita-se que as reflexões reunidas neste trabalho ampliam o diálogo acadêmico articulado em torno das políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações que empregam, de forma intensiva, as novas tecnologias de informação e comunicação.

Palavras-chave: Alta-Tecnologia, Gestão de Pessoas, Cultura

ABSTRACT

*This paper **had as main objective** investigates the policy and people's management practice in intensive technology organizations. The main assumption was that the studied organizations should keep an alignment between its technological strategy and the policy/practice of people's management. This assumption demanded a theoretical research of some aspects of technological innovation; the new abilities and competences of workers and managers in such environment; and particularisations of management in Brazilian context. The features of phenomenon influenced the methodological choice in this work justifying the descriptive method of research, focusing the manager's vision. The results analysis had evidenced that the studied organizations are inserted in a macro-social context characterized by the intensive use of technological innovations and anchored by competitive strategically positions. The results analyses also disclose that the practice/policy of people's management used by the studied organizations are not lined up with its strategic position of technological innovation.. We believe that the reflections on this paper extend the articulated academic dialogue around the practice/policy of people's management in intensive technology organizations that use new technologies of information and communication*

Key-words High-Technology, People's Management, Culture

1. INTRODUÇÃO

As sociedades atuais passam por intensas transformações culturais, políticas e econômicas. Novas perspectivas de funcionamento organizacional no atual contexto são associadas a alterações nas estruturas sócio-econômicas e ao desenvolvimento tecnológico que se acentuam a partir da segunda metade do século XX. Para Child (1987), a microeletrônica fornece importante suporte tecnológico para amplas modificações nas práticas de gestão das organizações. Kliksberg (1993), aproximando-se da concepção de Child, observou que o ritmo das mudanças tecnológicas é constante, havendo a necessidade de o gerente, particularmente o gerente latino-americano, dar o "salto tecnológico" para gerenciar em meio à turbulência do contexto de fim de século. Apropriando-se do conceito de Kliksberg, observa-se que tais exigências certamente influenciarão o gerente no século XXI.

Tais considerações ganham mais peso ao serem observadas organizações específicas da área tecnológica. Segundo Castells (1999) e Martin (2000), organizações ligadas a processos tecnológicos são associadas a práticas produtivas diferenciadas. O funcionamento e gerenciamento dessas organizações estão relacionados às mudanças proporcionadas por novas descobertas e inovações tecnológicas que ocorrem a todo o momento.

Parece óbvio, no entanto, que os gerentes devem se preocupar com mais fatores além da tecnologia, mesmo que esta seja um dos pontos chave para o tipo de organização em que atuam. Os instrumentos tecnológicos são operados por pessoas, as quais o gerente deve conduzir para o alcance de metas e objetivos da organização. Os gerentes têm que conjugar a gestão da tecnologia como instrumental de trabalho com a gestão do grupo de pessoas que opera a tecnologia. Nessa gestão, deve-se ressaltar a importância de fatores culturais que interferem no comportamento, nas atitudes e nas relações das pessoas em organizações de um determinado contexto.

A importância da gestão das

pessoas em organizações, especialmente nas de cunho tecnológico, levou a questionamentos sobre a forma como os gerentes compreendiam e estabeleciam relações com seus subordinados, e foi com a tentativa de perceber como esses gerentes concebiam a gestão de pessoas nas organizações estudadas que se desenvolveu a pesquisa descritiva de que se aqui trata.

Com essas premissas, este trabalho teve por objetivo estudar as políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações intensivas em tecnologias – provedores de acesso às redes de comunicação eletrônica. Para tanto, partiu-se do pressuposto de que as organizações estudadas mantinham um alinhamento entre a sua estratégia tecnológica e as políticas e práticas de gestão de pessoas. A verificação dessa proposição exigiu a sistematização teórica de alguns aspectos do processo de inovação tecnológica nas organizações, enfocando os seus principais impactos, as novas competências exigidas da força de trabalho devido aos processos de mudança tecnológica e algumas particularidades das políticas e práticas de gestão no contexto brasileiro. Acredita-se que as reflexões reunidas neste trabalho ampliam o diálogo acadêmico articulado em torno das políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações que empregam, de forma intensiva, as novas tecnologias de informação e comunicação.

2. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO BRASILEIRO

A emergência dos conceitos de "Informação", "Revolução da Informação" e "Sociedade da Informação" está diretamente ligada a transformações sociais, segundo Castells (1999). Para o autor, o processo de revolução da informação está associado a revisões no processo capitalista de produção, sendo a década de 1970 considerada um marco em relação a estas transformações. Nesse período, evidenciou-se a vulnerabilidade do desenvolvimento baseado na produção em massa de bens e serviços (CASTELLS, 1999; FERRAZ e LASTRES, 1999). A alta do preço do petróleo na mesma década, também está associada às crises econômicas e

monetárias em diversas partes do globo, levando à intensificação dos questionamentos quanto à viabilidade do processo de produção até então estabelecido. Nesse contexto de transformações, emerge a noção de “Reestruturação Produtiva” do processo capitalista de produção (CHESNAIS, 1996).

Esse conceito tem sido empregado para explicar a crise da lógica taylorista/fordista de organização e gestão da força de trabalho nas organizações. A configuração dessa prática, extremamente rígida até a segunda metade do século XX, interferia negativamente para sua manutenção como sistema regulador e potencializador das relações de produção nas organizações (HARVEY, 1996; KUMAR, 1997). Um dos fatores que permitiu a transformação do trabalho com base na gestão taylorista/fordista foi o amplo desenvolvimento tecnológico experienciado a partir da segunda metade do século XX (DANTAS, 1999).

As inovações de base micro-eletrônica permitiram a reorganização do processo de trabalho, já que se mostraram capazes de interferir no sistema organizacional de forma a aumentar a eficiência do processo produtivo. Essa análise, segundo Ferraz e Lastres (1999), é característico dos estudiosos da inovação. Tal corrente de estudos, ao contrário de uma visão clássica, considera que o desenvolvimento da tecnologia não pode ser entendido como fator externo, uma simples mercadoria. A tecnologia, ao contrário, passa a fazer parte do dinamismo das organizações contemporâneas, sendo o conhecimento proporcionado pela inovação utilizável em larga escala, fator-chave para a sobrevivência no atual contexto (FERRAZ e LASTRES, 1999; RIFKIN, 2001). Reforçando essa argumentação, Whittington (1993) defende que a tecnologia e o desempenho da organização podem ser diretamente associados. Segundo o autor, as organizações adotam um caráter pragmático em suas ações e gestão, considerando que respondem a um ambiente altamente imprevisível.

As *peças* e a *tecnologia* constituem as capacidades internas da organização, sendo consideradas os elementos articuladores de mudanças que proporcionam a sobrevivência da organização. Segundo Whittington (1993), na interação entre ambos, caracteriza-se uma relação conflitiva, culminando em um

processo de resistência que precisa ser quebrado para que a organização avance, mantendo-se viva. Por essa razão, as organizações foram impelidas a promover novas políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como recrutar e selecionar uma força de trabalho com perfil profissional diferenciado que seja capaz de ajustar o seu comportamento às demandas organizacionais. Nesse sentido, passa-se a discutir o papel das pessoas nas organizações, tomando como base as mudanças associadas ao atual contexto.

2.1 Administração de “recursos humanos” à “gestão de pessoas”

As políticas e práticas de gestão de pessoas estão passando por um processo de mudança incremental que Davel e Vergara (2002) procuram explicar levando em consideração o contexto sócio-histórico em que as organizações estão inseridas. Trata-se, segundo os autores, de uma mudança de concepção taylorista para uma concepção marcada pela flexibilidade, valorização do conhecimento e das competências. Passa-se da administração do “recurso” humano, para a “gestão de pessoas” que pretende, quando comparada ao modelo anterior, ser mais humanizada e eficiente. Para Hirata, Lautier e Salama (1998) e Machado (1998), uma nova organização dos recursos humanos das organizações se impõe aos indivíduos, trazendo a necessidade de algumas adaptações: saberem gerir sua própria atividade de forma a serem eficientes na resolução de situações-problema imprevistas; exercerem sua autonomia, tendo em vista o trabalho independente, não submetido à supervisão de outros; exercerem a iniciativa, de modo a tomar decisões acertadas na hora certa; mostrarem flexibilidade e disposição para assumir mutações e ritmos variados; aplicarem criatividade na busca de soluções novas e desenvolverem estratégias de contínuo aperfeiçoamento.

Tais mudanças não deixariam intacto o perfil ideal de trabalhador, que não deve mais responder apenas às exigências do posto de trabalho para o qual era qualificado, mas sim conseguir ser competente ao lidar com as mais inesperadas situações, independentemente do cargo que ocupe, e orientado para o entendimento do processo integral da

produção (ZARIFIAN, 1999; MARKET 2002). É no âmbito dessas mudanças que se observa, segundo Coriat (1994), a emergência tanto na literatura, como nas narrativas sobre o trabalho, de palavras como saber, saber-fazer, comportamentos, atitudes e competências relacionados ao perfil do trabalhador autônomo e criativo a quem caberia a resolução de problemas e tomadas de decisões necessárias ao bom curso da produção.

A partir do fim da década de 60, a mão-de-obra passa a ter maior resistência às designações gerenciais minuciosas de como deveriam ser desenvolvidas as tarefas, opondo-se ao trabalho alienante, tedioso e repetitivo (MELO, 1995). A resposta das organizações a esta nova situação passou a ser uma flexibilização da postura gerencial, tornando-a menos rígida e isolada, o que contempla a inserção das opiniões e críticas do trabalhador no processo produtivo, seja porque o funcionário resiste às regras, seja para aproveitar a capacidade intelectual de uma mão-de-obra mais crítica (COCCO, 1999). Esse processo de mudança intensificou-se, nas décadas de 1970 e 1980, com a adoção de novas tecnologias de gestão por parte das organizações, a exemplo dos círculos de controle de qualidade, sistemas de remuneração flexível, programas de gestão de competências, entre outros.

Nesse processo, os conceitos de "gestão estratégica de pessoas", "capital humano", "aprendizagem organizacional" e gestão de competências passaram a ser amplamente difundidos ao longo da década de 90 por acadêmicos e consultores. Particularmente, a terminologia "gestão de pessoas" vem sendo utilizada para agrupar as novas práticas mencionadas anteriormente, apresentando uma "nova" realidade das ações organizacionais, substituindo a concepção clássica de "administração de recursos humanos". Fischer (1997) fez um levantamento do significado da mudança de termos e, segundo esse autor, a troca não é meramente semântica. A noção tradicional de administração de recursos humanos resume a gestão de pessoas a: "(...) *um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência previamente definido pela organização. O homem (...) recebe a ação do ajuste comportamental que provém da organização*" (FISCHER, 1997, p.45).

Essa argumentação evidencia a

visão do homem inserido na organização como um "recurso" passível de ser administrado como qualquer outra função, seja ela de caráter técnico ou não. Na mudança do termo para o modelo de "gestão de pessoas" é priorizado o conjunto de relações que existem entre pessoas e organização, pressupondo indivíduos e grupos relativamente conscientes de seus interesses. Segundo Melo (1995), busca-se a cooperação do empregado, entendendo-se que a relação de dependência é bilateral e imprevisível. A essa pressuposição em que o ser humano está "inserido" no processo, alia-se à idéia da gestão de pessoas como mecanismo de regulação de conflitos.

Ao lidar com o conflito e a cooperação, cria-se uma lógica de atuação que é política, social, ideológica e comportamental. A soma dos elementos envolvidos nesse processo é o que se denomina modelo de gestão de pessoas, incluindo tudo aquilo que interfere na relação entre o indivíduo e a organização, gerando padrões de comportamento característicos da organização (FISCHER, 1997).

Fischer (2002) aponta que os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas se definem por princípios, políticas e processos que determinarão as diretrizes para as relações humanas no interior das organizações. Destaca-se, dessa análise, a ênfase que é dada ao curso de ação previamente determinado (**processos**) que são instrumentalizados por um ou mais subsistemas de gestão, tais como:

*"(...) processos de gestão de planos de cargos e salários, de capacitação e sucessão, a administração de carreiras e as avaliações de desempenho, de performance e de pessoal. As pesquisas salariais, de clima organizacional e os diagnósticos de cultura são exemplos de **processos e ferramentas** componentes do modelo" (Fischer, 2002, p. 18).*

Pela Tabela 1, podem-se observar alguns exemplos de tendências relativas aos **processos e ferramentas** da gestão de pessoas dentro de um modelo estratégico, a partir de uma amostra de conceitos abordados por pesquisadores atuais.

A análise das especificidades das referidas políticas e práticas de “gestão de pessoas” deve passar necessariamente pela compreensão da interferência da cultura local na introdução das novas concepções organizacionais discutidas anteriormente. Mota (1995) considera que a análise

organizacional não pode desconsiderar os elementos econômicos, políticos, sociais, éticos e culturais constitutivos de uma dada sociedade, especialmente a brasileira, cuja tradição tem sido a adoção de apenas parte do aparato de modelos importados.

TABELA 1 - Tendências contemporâneas na gestão de pessoas

Processos	Autor(es) e principal(is) concepção(ões)
Modelo	Gestão Estratégica de Recursos Humanos (DAVEL E VERGARA, 2001)
Captação e seleção de pessoas	Recrutamento virtual por meio da Internet; Bancos de dados compartilhados na rede; informalidade; análise da competência e não da titulação (ALMEIDA, 2000)
Vínculo com a organização	Terceirização; cooperativas de trabalhadores; trabalho autônomo (POCHMANN, 2002)
Capacitação e desenvolvimento de pessoal	Autotreinamento; educação corporativa; desenvolvimento de competências além da qualificação; treinamento em sinergia com a estratégia da organização; aprendizagem transformativa – (MEZIROW, 1991); (EBOLI, 2002)
Sistemas de remuneração e carreiras	Participação nos lucros e resultados; competência como foco de análise para remuneração; participação acionária; planejamento de carreira; ênfase no desempenho (EMERSON, 1991); (FISCHER, 1997; 2002); (DRUCKER, 2000); (DUTRA, 2002)

2.2 AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO BRASILEIRO

No Brasil, as organizações adotam “novidades” gerenciais de uma forma muito peculiar, no sentido de que introduzem novas formas de gestão e novas tecnologias sem, contudo, realizar grandes avanços no que se refere às relações de trabalho. Fleury (1993) investigou o caso de uma organização de autopeças onde foram introduzidos programas como os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) e os processos

de logística através do *Just In Time* (JIT), práticas referenciadas no modelo japonês de produção. A autora constatou, no entanto, que no campo da gestão de pessoas as práticas continuavam bastante tradicionais: relações pessoais e processos de trabalho guiados por estruturas burocráticas, tradições, normas e leis; alta distância do poder e a cultura vigente do emprego formal como um favor para o funcionário, diante de uma grande massa de desempregados e subempregados.

O mesmo ponto foi observado por Hirata (1993) e Salerno (1993) nos CCQs característicos da adaptação do modelo japonês à realidade brasileira (fim dos anos 70 e década de 80). A maior parte dos programas se restringia aos trabalhadores mais qualificados, técnicos e supervisores, deformando os objetivos originais do CCQ de trazer o trabalhador de "chão" de fábrica para as decisões. Salerno (1993) ainda alertou sobre a pequena abrangência das questões tratadas nos círculos, destacando a predominância das questões relativas a problemas de custos.

Melo (1999) fez uma análise sobre a retórica das novas tecnologias de gestão em organizações da região metropolitana de Belo Horizonte, buscando a percepção dos profissionais de recursos humanos sobre as práticas do setor. Segundo a autora, os profissionais de recursos humanos entrevistados apontaram que as dificuldades de implantação das novas tecnologias gerenciais apontavam dois grandes pólos: "o empregado e a própria organização" (MELO, 1999, p.161). Entre as dificuldades proporcionadas pelos empregados, destacam-se sua inexperiência e inadaptação dos mesmos, falta de qualificação profissional, nível de escolaridade baixo e perfil profissional inadequado. Quanto às características da organização que dificultam o processo de modernização, foram apontados a valorização do processo em detrimento do humano, a cultura organizacional, o descrédito em relação à direção da organização, a ausência de troca de informações entre as áreas e estrutura organizacional, a defasagem tecnológica, a busca de resultados imediatos, a estrutura organizacional paternalista e processos internos morosos (MELO, 1999)

As principais tecnologias

2.3 GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES "TECNOLÓGICAS"

Para Mota (1991), o ambiente atual se caracteriza por mudanças velozes, imprevisibilidade e fatores contingenciais intensivamente cambiantes. Kliksberg (1993) considera que, para atuar neste novo contexto turbulento, há a necessidade de o gerente revisar suas estratégias, refletindo e modificando o seu modo de atuação. O gerente deve aprender a "pensar sobre sua maneira de pensar", dar um

especificamente apontadas pelos gerentes de recursos humanos (além da qualidade total, *downsizing*, terceirização e reengenharia) foram: os planos de desenvolvimento gerencial, o planejamento estratégico em recursos humanos, informatização nas práticas do setor, grupos de empreendimento, grupos de trabalho multi-funcionais e gestão participativa (MELO, 1999).

As tendências atuais de introdução de novas práticas gerenciais seguem, aproximadamente, a mesma dinâmica em diferentes países, embora o tempo de aplicação transcorra de forma diferenciada, ou seja, os discursos e práticas são adotados, ainda que com atrasos consideráveis (MELO, 1999). A dificuldade na introdução de novas tecnologias de gestão ou produção sofre, na percepção dos profissionais de recursos humanos, a influência de elementos que são característicos do contexto brasileiro, interferindo no processo de introdução de novas técnicas gerenciais. Segundo Motta e Caldas (1997), as tendências e práticas das tecnologias de gestão e produção são desenvolvidas, nas organizações brasileiras, levando em consideração as orientações da organização, no entanto, peculiaridades do contexto nacional também interferem nas práticas de trabalho. Para os autores, a cultura nacional fica evidenciada nas narrativas e práticas dos sujeitos, acima da urgência da tecnologia e das técnicas de gestão que a circundam.

Uma vez discutida a introdução de novas tecnologias gerenciais no contexto brasileiro, passar-se-á a abordar o processo de gestão de pessoas em organizações que operam no setor de alta tecnologia, que para efeitos deste trabalho são tomadas como objeto de investigação.

"salto" tecnológico e se colocar no papel de condutor do grupo, capaz de traçar políticas e administrá-las. O gerente deve ser capaz, face a uma maior competitividade, de montar um quadro profissional ágil e adequado numericamente às funções da organização, capaz de executar ações com flexibilidade e iniciativa. Nesse processo, é de fundamental importância que o indivíduo no cargo de gerência entenda e aceite que ele deve ser o elemento de correlação entre as novas necessidades organizacionais e os trabalhadores do novo contexto, cumprindo um caráter ideológico e pragmático na sua

função (MELO, 2000).

Na formulação das estratégias, a racionalidade gerencial será influenciada pelo sistema social do qual a organização e o gerente fazem parte. Melo (2000) aponta que o exercício do poder e as estratégias da organização nas relações de trabalho estão também condicionados:

a) *às características da tecnologia de produção e da organização do processo de trabalho,*

b) *às características e particularidades da estrutura formal e*

c) *às características da cultura organizacional do país em questão.*

Certamente, as organizações da área tecnológica também sofrem a influência da cultura da qual fazem parte, embora as prescrições para suas práticas estejam difundidas por meio de um discurso próprio generalizado. Os principais elementos que compõem essa narrativa se afiguram, principalmente, pelos seguintes aspectos: *heterogeneidade na composição dos grupos de trabalho; criatividade; teletrabalho; flexibilidade de horário; trabalho em equipe; formação variada; ênfase na competência pessoal; menor rigor hierárquico; equipes multifuncionais com alto poder decisório; participação nos lucros e resultados* (DAVIDOW e MALONE, 1993; APLEGATE, 1997; STWEART, 1998; MARTIN, 2000; ANDRADE, 2002; OLIVER, 2002).

Para Stewart (1998), há um paradoxo entre o desenvolvimento da tecnologia e a necessidade que se tem de reconhecer o valor do capital intelectual como vantagem competitiva das organizações. A tecnologia substitui a mão-de-obra em tarefas repetitivas, mas não o pode fazer com relação à capacidade criadora e intuitiva do homem. Essas últimas características mencionadas (intuição, criatividade) passaram a ser uma das grandes exigências de qualificação para o perfil da mão-de-obra das organizações da área tecnológica. Além da especulação e da euforia inicial, a avaliação das organizações ligadas à Internet por valores exorbitantes, levava em consideração as propriedades intelectuais dos membros do grupo que compunham a organização.

Sampson (1996) verificou na organização americana *Microsoft*, que o biotipo dos profissionais da organização é bastante variado: mulheres na mesma proporção que homens; profissionais de países com diferentes culturas convivendo e executando atividades profissionais, além de formação em áreas variadas (o diploma de ensino superior, segundo o autor, não foi observado como fundamental para o exercício da atividade). De homogêneo, o grupo apresentava somente a média de idade entre 20 a 30 anos, o que delinea uma força de trabalho eminentemente jovem. Segundo Sampson (1996), apesar da faixa etária relativamente comum, os funcionários tinham características heterogêneas. O que justifica esta situação, segundo o autor, é que a organização estaria apenas interessada nos resultados que tais colaboradores poderiam trazer, e, para isso, a cobrança era bastante rígida.

Outro aspecto da retórica sobre a gestão da força de trabalho das organizações tecnológicas contemporâneas é a importância do "trabalhador do conhecimento". Sobre esse ponto, Drucker (2000) é enfático: aquilo que chamamos de revolução da informação é, na realidade, uma revolução do conhecimento e quem a protagoniza são os profissionais da rede. Como protagonistas desse processo, devem ser valorizados como o principal capital da organização.

Nas organizações da área tecnológica (especificamente da área de informática e telecomunicações), as considerações de Drucker (2000) adquirem peso, já que em grande parte da atividade de tais organizações o conhecimento do trabalhador será de fundamental importância para o sucesso do negócio. Para Andrade (2002), nesse contexto as pessoas devem ser consideradas o principal fator estratégico da organização de alta tecnologia, ou seja:

"(...) nas E-organizações todos devem sentir-se responsáveis pela busca de um ambiente adequado para o sucesso. As lideranças nessas organizações assumem o papel de criar um ambiente propício para que o compartilhamento de conhecimento seja

alcançado e todos possam exercer seus papéis com harmonia, buscando a satisfação dos clientes e sua própria” (ANDRADE, 2002, p.56).

Contudo, como apontam Baldwin e Lessard (2000) e Somoggi (2002) as organizações que trabalham com tecnologia de ponta enfrentam diversas dificuldades e problemas gerenciais. Segundo os autores, as organizações são amadorísticas, contando com gerentes despreparados e empregados explorados ao extremo da exaustão. De acordo com os autores, a divisão do processo de trabalho é baseada em critérios inconsistentes, sendo a concepção de trabalho em equipe uma prática social vigente em muito poucas organizações. Quanto à participação nos lucros, funcionaria apenas como um atrativo para a ida do trabalhador para organizações sem recursos, não se concretizando em ganhos reais.

Embora seja um estudo de caráter empírico, as considerações de Baldwin e Lessard (2000) remetem a uma reflexão sobre a gestão de pessoas em organizações tecnológicas. No Brasil, tal reflexão ganha peso particularmente pelo histórico nacional de adaptação de práticas de gestão aos interesses unilaterais das organizações. Considerou-se, diante de tais informações, que um estudo específico sobre a gestão de pessoas em provedores de Internet fomentaria a base de informações no que diz respeito à atuação dos gerentes do setor. Destarte, apresenta-se a metodologia utilizada no estudo.

3. O ENFOQUE METODOLÓGICO: ANALISANDO A GESTÃO DE PESSOAS SOB A PERSPECTIVA DO

GERENTE

A produção acadêmica de qualquer trabalho científico exige a adoção de um rigoroso protocolo de pesquisa em que o pesquisador deve justificar a sua escolha teórico-metodológica, bem como esclarecer o processo de coleta e interpretação dos resultados de dados. A escolha do método a ser utilizado num trabalho científico está intimamente relacionada à natureza do

problema a ser investigado e aos fundamentos epistemológicos da postura teórico-metodológica do pesquisador (BRITO, 2000). Neste trabalho, optou-se pelo método descritivo-analítico de natureza qualitativa (BRYMAN e BURGESS, 1994; GODOY, 1995), cujas particularidades permitiram a apreensão e análise da percepção dos gerentes acerca dos princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pelos provedores de acesso à Internet da cidade de Belo Horizonte-MG.

Para a composição do grupo de organizações objeto de análise foi realizado, junto ao Comitê Gestor da Internet no Brasil (2002), um levantamento da população de provedores de Internet na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Por meio de informações fornecidas pelo referido comitê, foram identificados 62 provedores de Internet na região supra citada. Deste total, somente 16, ou seja, 26% dos provedores concordaram em participar da pesquisa. Portanto, adotou-se o critério de acessibilidade e interesse das organizações pesquisadas para definição da amostra.

Na aplicação do referido método, partiu-se do pressuposto de que as organizações estudadas mantinham um alinhamento entre a sua estratégia tecnológica e as políticas e práticas de gestão de pessoas. Para compreender essa proposição, foi necessário cumprir um protocolo de pesquisa em que se procurou analisar como os gestores gerenciavam a força de trabalho das 16 organizações provedoras de acesso à Internet estudadas, particularizando as práticas de captação, seleção, desenvolvimento e de retenção das pessoas (MELO, 1991; FISCHER, 1997).

A natureza do fenômeno estudado, além de contribuir para a definição desse protocolo de pesquisa, influenciou as decisões dos autores em torno das linhas demarcatórias do trabalho empírico, técnicas de coleta de dados e dos procedimentos de análise e interpretação dos resultados. Em outros termos, a natureza e complexidade do fenômeno estudado exigiram a triangulação de técnicas de coleta de dados, entre as quais destacam-se: a) a análise documental (análise de informações disponíveis no portal corporativo, formas internas de comunicação, documentos oficiais que definem políticas de gestão de pessoas, estatutos, entre outros), entrevistas semi-estruturadas que foram realizadas com 16

gestores das organizações estudadas. Adotou-se o uso de tal instrumento (entrevista semi-estruturada) para a coleta de dados por propiciar uma menor diretividade à fala do entrevistado, ainda que se utilizem de temas previamente definidos (BAYLEY, 1982). Para construção e desenvolvimento do instrumento de pesquisa, tomou-se como referência a proposta de análise de Melo (1991) que avaliou as relações de trabalho e gestão de pessoas em organizações da área de informática, um ramo essencialmente tecnológico.

Após a definição do roteiro de entrevista, procedeu-se o contato com os provedores de Internet. Solicitou-se às organizações que apresentassem os profissionais que tivessem responsabilidade por administrar o provedor, sendo atuantes diretos junto ao grupo de subordinados, caracterizando, assim, a atividade de gestão de pessoas. A população escolhida para o desenvolvimento do estudo foi a dos gerentes de provedores de acesso à Internet da região metropolitana de Belo Horizonte.

Posteriormente a essa fase da pesquisa, iniciou-se a sistematização das informações coletadas e análise de conteúdos das entrevistas (BARDIN, 1994). Esse procedimento analítico envolveu: a) pré-análise: fase de organização, sistematização de idéias e constituição das narrativas gerenciais, observando-se os critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; b) exploração do material: codificação, recorte, contagem, classificação; c) tratamento quantitativo e interpretação e análise qualitativa dos resultados. A *Análise quantitativa* foi realizada por meio da quantificação das respostas coletadas, identificando-se os componentes das respostas de acordo com as questões enfatizadas pelo roteiro de entrevista. A *análise qualitativa* foi realizada por meio da definição de temas e agrupamento dos estratos mais significativos retirados das entrevistas, dando destaque à dimensão do dito ou da fala do entrevistado.

Na etapa quantitativa, as respostas foram agrupadas de acordo com sua similaridade. Na segunda análise, a qualitativa, apresentam-se as narrativas dos entrevistados relacionando-as com a análise dos dados quantitativos. Para cada grupo de respostas agrupadas quantitativamente

foram selecionados fragmentos mais significativos das narrativas dos gerentes entrevistados. As narrativas dos gerentes dos provedores de Internet entrevistados serão objeto das análises seguintes.

4. ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS GERENTES ACERCA DOS PRINCÍPIOS, ESTRATÉGIAS, POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM PROVEDORES DE ACESSO À INTERNET DA CIDADE DE BELO HORIZONTE – MG

As organizações pesquisadas se caracterizaram como sendo, principalmente: da iniciativa privada (93,75%); de médio e pequeno porte (87%) e com produtos diversificados, ampliando-se os serviços oferecidos além do provimento de acesso à Internet (62,50%). O perfil dos gerentes entrevistados teve como fatores mais expressivos: predominância do sexo masculino (68,75%); faixa etária de 26 a 35 anos (62,50%); formação universitária, embora heterogênea (87,50%) e motivação de entrada do gerente no setor atribuída à "atratividade" do mercado de Internet (68,75%).

A análise das entrevistas apontou, com fortes evidências, para duas direções: 1) por um lado, observou-se que os gerentes dos provedores de Internet indicaram que sua atuação se dá em um setor dinâmico, com constantes modificações na definição dos produtos oferecidos pelo provedor, bem como nas estratégias que precisam ser adotadas para conduzir à sobrevivência da organização num mercado dinâmico e instável. 2) por outro demonstraram, dificuldades para desenvolver outros elementos que compõem o papel gerencial, como desenvolver planejamentos e estratégias de gerenciamento de pessoas na organização.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR PELOS GERENTES

Os provedores são um tipo de organização que presta serviço de acesso a usuários de Internet, seja pessoa física ou jurídica. O serviço basicamente funciona

com uma autorização de uso de equipamentos do provedor, geralmente linhas telefônicas, *modems* e “servidores”, para que o cliente possa acessar a Internet. No Brasil, qualquer pessoa ou organização pode ser provedor de acesso. Não existe legislação que impeça ou que exija certificação técnica para tal atividade (MELO e GUTIERREZ, 1999; ABRANET, 2001).

Para fazer a comercialização do acesso, o provedor depende diretamente das operadoras de telecomunicações. Além de utilizar os troncos telefônicos permanentemente ligados à central telefônica respectiva, há a necessidade de contratar um *link* (ligação) de acesso ao *backbone* (tronco de ligação principal) Internet de uma operadora de telecomunicações de alcance nacional (MELO e GUTIERREZ, 1999).

A partir do depoimento dos gerentes, observou-se que se trata de um setor dinâmico, com constantes modificações na definição do negócio, bem como nas estratégias que precisam ser adotadas para garantir a sobrevivência da organização num mercado instável. A relação com as “Teles” (operadoras telefônicas) não foram classificadas pelos entrevistados como confiáveis, dadas as variações permanentes nas políticas públicas adotadas para gerir o funcionamento do setor. As críticas estavam direcionadas para a dificuldade de se estabelecer uma diretriz que defina o tipo de tecnologia que orientará a ação dos provedores e a regulamentação da atuação dos provedores de Internet. Soma-se a isso a tendência das operadoras telefônicas de se favorecerem, pois também são concorrentes nesse mercado.

Os gerentes dos provedores de Internet tinham uma preocupação acentuada com a sobrevivência em um mercado instável. A estratégia indicada pelos entrevistados para se manterem atuantes tinha uma palavra principal: diversificar. Isso vai ao encontro das análises de Tavares (2001), que considera as estratégias de sobrevivência no setor ligadas à exploração de novos nichos no mercado de Internet. Esse processo fica claro nas considerações de um dos entrevistados:

“(...) A cada dia aparece um negócio novo. Tenho que ter

uma estrutura bem preparada e atenta ao que está acontecendo. Quando peguei a organização ela tinha dois produtos: a Internet discada e o informador jurídico. Hoje tenho 12 produtos (...) então resolve os problemas: se um fica ruim, o outro cresce” (Gerente 1).

Quando perguntados sobre aspectos negativos de se trabalhar no setor de provedores de Internet, os entrevistados apontaram o estresse provocado pelo tipo de trabalho realizado. Esse aspecto é gerado pelo ritmo constante de mudanças no setor:

“(Há aspectos negativos ao se trabalhar em provedores de Internet?) Para quem não dá conta do estresse, seria ele. Para quem não gosta de mudanças, e são mudanças em todos os sentidos, isso pode ser negativo. Já perdemos profissionais competentes, mas que não davam conta” (Gerente 15).

A preocupação constante com a sobrevivência, segundo os gerentes, dificulta outras atribuições do gestor. Uma das áreas que sofre maior prejuízo é a gestão de pessoas por exigir do gerente atenção e ações para fatores que enfatizavam a sobrevivência do provedor de Internet por meio de uma constante adequação às exigências tecnológicas e do mercado.

5.2 GESTÃO DA FORÇA DE TRABALHO EM PROVEDORES DE INTERNET DA CIDADE DE BH

Quanto à gestão da força de trabalho, observou-se que as práticas dos provedores de Internet estavam significativamente distantes do discurso contemporâneo sobre “gestão de pessoas” nas organizações. As competências dos gerentes demonstram que eles priorizaram a sua formação e desenvolvimento pessoal na área tecnológica. Percebeu-se que, em

sua maioria, os gerentes estavam despreparados para lidar com a força de trabalho. Sua atuação não contemplava estratégias elaboradas e planejamento para conduzir pessoas. Com relação aos processos de recursos humanos (FISCHER, 2002), foram observadas as seguintes respostas.

A partir das narrativas dos entrevistados, observou-se que as principais práticas adotadas para a **captação de pessoas** seguiam, essencialmente, o método tradicional de indicação por parte da rede de contatos do gerente (62,50%). Vale ressaltar que havia a hipótese de que o recrutamento pela própria Internet poderia ser uma tendência para a captação de profissionais, já que a rede era a principal ferramenta de trabalho dos provedores de Internet. Contudo, essa prática só foi mencionada em 6,25% das entrevistas realizadas.

“Por indicação, contato. Os processos de seleção que eu fiz não deram muito certo. Eu fiz por conta própria, não conheço nada, não fui muito feliz. Contratei uma organização que fez e também não gostei. Então hoje faço por contatos, tenho muito contato nessa área, vou atrás e peço para me indicar alguém” (Gerente 5)

Quanto ao vínculo empregatício, observou-se uma contra-tendência. Enquanto as análises do setor destacam uma menor formalização do vínculo profissional, os entrevistados apontaram a formalização do contrato de trabalho na maioria dos casos (75%).

“Nossos funcionários são todos contratados. Há uma tendência grande no mercado de alternativas de reduzir um pouco esse tipo de vínculo, mas aqui nós praticamos isso (contrato formal). Temos notícias de outras organizações que incentivam os funcionários a criarem pequenas organizações de dois, três funcionários, tipo

prestação de serviço. Isso é um arcabouço jurídico legal muito grande, mas nós não utilizamos” (Gerente 8).

Apesar dessa formalidade nos processos de contratação, observou-se que em parte das organizações (31,25%) o estágio desempenhava um papel central, já que se tratava de uma força de trabalho mais barata, sem custos excessivos para a organização. Destaca-se que a formação profissional não é apontada por autores da área como fator de competência dos trabalhadores do conhecimento, portanto os estagiários poderiam realizar um trabalho da mesma qualidade que os profissionais contratados com vínculo formalizado.

Com relação ao treinamento nas organizações pesquisadas, observou-se que os gerentes não dispunham de uma estratégia elaborada e formalizada para essa prática organizacional. Somente em 25% dos casos se contava com um planejamento para a atividade. Como se trata de um setor dinâmico que demanda constantes atualizações, considerou-se um percentual baixo de gerentes preocupados com a formação de pessoal. Um dado importante a ser destacado é que uma parcela significativa dos gerentes apontou que não tinha tempo para desenvolver treinamentos, deslocando a responsabilidade pelo aprendizado ao funcionário:

“ A maioria aprende as coisas aqui: senta com um, senta com outro e vai aprendendo. A gente realmente não tem aquela disponibilidade, porque as vezes não sobra (tempo) para ninguém. Tem época do ano aqui que o serviço é tanto, que eu vou e eu mesmo faço” (Gerente 2).

No que se refere ao planejamento de carreira, 68,75% dos entrevistados mencionaram que havia uma prática vigente de progressão, mas que não seguia nenhuma regra formalizada. Nessa sistemática, evidencia-se a dificuldade do gestor para organizar e planejar a carreira de seus funcionários. Por vezes, a escolha remete a um critério relativamente definido:

“Depois que a pessoa entra, vai muito do desempenho dela, nós não temos um compromisso de estar evoluindo dentro de um plano, temos total liberdade de estar avaliando e dando benefícios à medida que a gente achar que a pessoa está progredindo (...) Se ela tiver um desempenho adequado, ela vai ser remunerada, e ela sabe porque existem exemplos de pessoas que estão tendo um diferencial. Elas estão sendo estimuladas” (Gerente 1).

Já em outras situações, a lógica de uma padronização é subvertida, caracterizando uma ausência total de planejamento de carreiras

“Não tem nada definido. Cada um vai lá e chora, se tiver possibilidade é ouvido, se não tiver não é ouvido, não tem uma política pré-fixada” (Gerente 4).

Entretanto, em 25% das respostas foram observadas tendências contemporâneas utilizadas pelos gerentes da área, ao utilizar a conhecimento como critério. Alguns gerentes evidenciaram a utilização de fatores considerados decisivos para o progresso do funcionário na carreira:

“(Como progride um profissional nesta organização?) Simples e puramente por conhecimento. Quanto maior é o conhecimento dele, mas ele é desejado pelo mercado” (Gerente 15).

“Só adquirindo conhecimento, as pessoas têm que se conscientizar que ela não vai sentar na máquina e programar. Ele tem que ser um gestor de negócio virtual, ele tem que entender do negócio do

cliente e entender muito bem do negócio global da Internet, não vai nunca fugir disso” (Gerente 11).

De uma maneira geral, a urgência no trabalho, as exigências dos clientes e a pouca disponibilidade de tempo mencionadas pelos gerentes ocasionavam um método de gestão que foi identificado por dois dos entrevistados como “tentativa e erro”, ou “cada um por si”. Apesar de não terem uma formação acentuada na área de gestão de pessoas, parte dos gerentes analisaram que eram favorecidos por uma mão-de-obra bastante peculiar que consegue se adaptar rapidamente às necessidades e pressão do setor organizacional em questão. O trabalhador do conhecimento tem essa capacidade mais avançada, segundo 37,50% gerentes:

“As pessoas que trabalham com tecnologia, elas adoram trabalhar sob pressão. Se o cara reclamar é porque está na área errada. Informática é igual a médico. Se a barriga do cara abrir ele tem que ir lá fechar. Se o rim cair ele vai ter que sair para ver o que está acontecendo e eles têm consciência disso” (Gerente 2).

Chama a atenção, contudo, o fato de que apesar da mão-de-obra ser diferenciada e entendida como tal por parte dos gerentes, existiam poucas organizações aplicando métodos de remuneração que se alinhem com as tendências da retórica organizacional atual de fazer do funcionário um participante do processo de ganhos da organização. Somente 6,25% das organizações mencionaram um plano de participação nos resultados. Este dado da pesquisa vai contra à tendência contemporânea da área de que aponta a partilha de ganhos com o trabalhador como um fator essencial para as relações trabalhistas, até mesmo como uma evolução do capitalismo.

“(Qual o critério que você usou para estabelecer o salário do pessoal?) Acho que pelo preço de mercado. Tenho um funcionário que poderia ganhar muito mais pela capacidade

dele, mas o mercado atual está do lado do empresário, então o salário dele está abaixo do que se estivesse num país mais estável. Na Califórnia ganharia mais do que aqui” (Gerente 12).

O fato pode ser explicado, em parte, pelas considerações dos gerentes acerca da pouca disponibilidade de verba nos provedores de Internet, considerando o tamanho das organizações e a escassez de recursos. Na maior parte dos provedores de Internet, a política de remuneração era baseada nos salários pagos pelo “mercado”, cujo processo de definição não apresentava números expressivos, segundo os gerentes entrevistados. Além da pesquisa salarial (informal), os gerentes também não empregavam outras técnicas para estimular a permanência da mão-de-obra na organização, perdendo os funcionários assediados por outras organizações.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo estudar as políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações intensivas em tecnologias – provedores de acesso à rede Internet. Para tanto, partiu-se do pressuposto de que as organizações estudadas mantinham um alinhamento entre a sua estratégia tecnológica e as políticas e práticas de gestão de pessoas. A verificação dessa proposição exigiu a sistematização teórica de alguns aspectos do processo de inovação tecnológica nas organizações, enfocando os seus principais impactos, as novas competências exigidas da força de trabalho devido aos processos de mudança tecnológica e algumas particularidades das políticas e práticas de gestão no contexto brasileiro.

A natureza do fenômeno estudado influenciou marcadamente a escolha metodológica empregada neste trabalho, ou seja, o método de pesquisa descritivo que particularizou a visão gerencial. As análises evidenciaram que as organizações estudadas estão inseridas em um contexto macro-social marcado pelo uso intensivo de inovações tecnológicas e por posturas estratégicas ancoradas no princípio da competição, que por sua vez, exigem foco na definição de novos produtos e serviços intensivos em alta tecnologia.

As análises dos resultados revelam também que as políticas e práticas de gestão de pessoas empregadas pelas organizações estudadas não estão alinhadas com as suas estratégias de gestão de produtos/serviços e de inovação tecnológica. Em outros termos, o fato de as organizações estudadas atuarem em um setor de alta tecnologia e de incorporarem, a todo o momento, novos conhecimentos não implicou que elas adotassem políticas e práticas inovadoras de gestão de pessoas, alinhando-se com a retórica presente no contexto organizacional. Uma retórica que propala e defende a implementação de mecanismos de recrutamento e seleção profissionalizados, sistemas de formação e de certificação de novas competências coerentes com a estratégia tecnológica, autonomia e educação para a mudança, flexibilidade e trabalho em equipe, participação nas decisões, construção coletiva de contratos psicológicos que contribuam para a construção de uma mútua cooperação entre organizações e indivíduos. Em síntese, nas organizações objeto de investigação deste trabalho, a teoria de gestão de pessoas, na prática, tem sido outra.

Pode-se afirmar, com base na análise dos resultados da pesquisa, que os provedores de acesso à Internet estudados adotam políticas e práticas tradicionais de gestão de pessoas que tomam como referência alguns traços da cultura gerencial brasileira. Observou-se que as práticas de gestão de pessoas nas referidas organizações são marcadas:

a) pelo imediatismo que inibe o processo de planejamento estratégico de pessoas e o alinhamento da estratégia tecnológica dos provedores com a estratégia de gestão de pessoas e com o plano de carreiras;

b) pela cultura do favor e do personalismo que se materializam em processos de recrutamento e seleção de pessoas fundamentadas em indicações e contatos pessoais;

c) pela pouca participação dos subordinados na definição das políticas organizacionais, revelando traços de cultura gerencial autoritária. Tal gerência reconhece a necessidade de se valorizar as pessoas, de se investir na sua qualificação e criatividade, mas, na ação cotidiana, coloca estes aspectos em um segundo plano;

d) pelo jeitinho brasileiro que perpassa o acesso ao processo de treinamento das pessoas: os mais chegados são privilegiados, enquanto os outros devem cumprir o formalismo organizacional;

e) pela valorização da improvisação que se concretiza em práticas de gestão orientadas pela lógica da tentativa e erro e marcadas pela ausência de aplicação de conceitos básicos presentes na teoria das organizações;

As análises realizadas dentro do escopo deste trabalho apontam para a necessidade de se formularem programas de qualificação gerencial que incorporem, em suas atividades pedagógicas, as formulações teóricas e as experiências do

processo de gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito ao processo de gestão do trabalho em grupo.

Acredita-se que as reflexões reunidas neste trabalho contribuam para o avanço do conhecimento produzido no âmbito acadêmico em torno das políticas e práticas de gestão de pessoas em organizações que empregam, de forma intensiva, as novas tecnologias de informação e comunicação, e que outros estudos devam ser realizados na área para acompanhar a evolução da gestão no setor.

REFERÊNCIAS

ABRANET. **Como se tornar um provedor de acesso.** Disponível em <<http://www.abranet.org.br/>> acessado em 05 jun. 2001.

ALBAGLI, S. LASTRES, H (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ALBERTIN, Alberto Luís. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuição da sua aplicação.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ALMEIDA, K. N. T., MELO, M. C. O. L. Organizações virtuais e o caso brasileiro: implicações da Internet para os modelos de gestão nacionais. In. **Anais eletrônicos do VIII Congresso Brasileiro de Administração COPPEAD (UFRJ)...**, Rio de Janeiro: 2000.

ANDRADE, A. R. Comportamento e estratégias de organizações em tempos de mudança sob a perspectiva da tecnologia da informação. **Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, v. 09, nº 2, abril-junho 2002.

APLEGATE, L. A tecnologia da informação substituindo a gerência média. In: MCGOWAN, W (Org.). **Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação.** 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 16-35.

BALDWIN, Steve, LESSARD, Bill. **Escravos da Internet.** São Paulo: Makron Books, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** 4. ed. Lisboa: Edições 70, 1988.

BAYLEY, Kenneth. **Methods of social research.** 2ª ed. New York: The Free Press, 1982.

BRITO, M. J. Mudança e cultura organizacional: A construção social de novo modelo de gestão de P&D na EMBRAPA. São Paulo, FEA/USP, 2000 (**Tese de Doutorado em Administração**).
BRYMAN, A. BURGUES, R. G. **Analyzing qualitative data.** London: Routledge, 1994. 232p.

CARDOSO, D. L.; MANGANOTE, E. J. T. **Organizações virtuais.** Campinas: Alínea, 2000.

CAINCROSS, Frances. **O fim das distâncias.** São Paulo: Nobel, 2000.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: A era da informação: economia, sociedade e cultura, São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHILD, J. "New technology and the service class". In: PURCELL, K., WOOD, S., WATSON, A. e ALLEN, S. (Orgs.). **The Changing Experience of Employment**. Macmillan: London, 1987.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL. Livro Verde. Disponível em:
<<http://www.cg.org.br/indicadores/brasil-mundo.htm>> Acessado em 13. Jun.2001.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e de organização. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.

DANTAS, M. **Capitalismo na era das redes**: trabalho, informação e valor no ciclo da comunicação produtiva. In: ALBAGLI, S. LASTRES, H (Orgs.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 216-261.

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

DAVIDOW, W. H., MALONE. M. S. **A corporação virtual**: lições das organizações mais avançadas do mundo. São Paulo: Pioneira, 1993.

DRUCKER, P. O advir da nova organização. In: MCGOWAN, W. (Org.) **Revolução em tempo real**: gerenciando a tecnologia da informação. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. P. 03-15.

_____. O futuro já chegou. Exame, ano 34, nº 6, 22 de março de 2000, Ed. Abril.
EMERSON, S. M. Job Evaluation: a barrier to excellence? Compensation and Benefits Review, V.23, n.1, p. 39-51, Jan./Feb. 1991.

FERRAZ, J. C. LASTRES, H. M. M. A economia da informação do conhecimento e do aprendizado. In: ALBAGLI & LASTRES (Orgs) **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro, Campus, 1999. p. 07-26.

FISCHER, T. FLEURY, M. T. L. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1985.

FISCHER, André. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**:

um estudo sobre as organizações consideradas exemplares. FEA/USP, 1997.

_____ Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza L. (Org.) **As pessoas na organização**. 2ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. Mudanças e persistências no modelo de gestão de pessoal em setores de Tecnologia de ponta: o caso brasileiro em contraponto. In: HIRATA, Helena (Coord). Sobre o modelo japonês, São Paulo: Edusp, 1993. p. 123-138.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: Tipos Fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, N.3, 1995. P.20-29.

GUIMARÃES, C. TEIXEIRA, S. **A dois cliques do paraíso**. EXAME, São Paulo, V. 37, n. 06, pp. 98-99, mar. 2003.

HARVEY, D. **Condição Pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

HILL, L. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HIRATA, Helena (Org.). **Sobre o modelo japonês**, São Paulo: Edusp, 1993.

HIRATA, H. LAUTIER, B. SALAMA, P. (org.) Les transformation du travail. Amérique Latine, Asie. Revue Tiers Monde, nº 154, juin, 1998.

JANISSEK, Raquel. **A influência da Internet em negócios organizacionais**. Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, UFRGS, 2000.

KLIKSBERG, Bernardo. **A Gerência no final do século XX**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, V. 27, nº 2. p. 183-201, abr./jun. 1993.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna**: Novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

MACHADO, Lucília. **Educação básica, empregabilidade e competência**. Trabalho e educação, Belo Horizonte, p. 15-31, nº 3, jan/jul 1998.

MARKERT, W. **Trabalho e comunicação**: reflexões sobre um conceito dialético de competência. Educação & Sociedade, ano XXIII, nº 79, ago/2002.

MARTIN, James. **Ciberorganizações**: Via obrigatória para a revolução. Disponível em <<http://www.centroatl.pt.edigest/edicoes/ed40id-tec.html>.> Acessado em: 10. Jul. 2000.

MARX, R. **Trabalho em grupo e autonomia como instrumentos de competição**: experiência internacional, casos brasileiros e metodologia de implantação São Paulo: Atlas, 1997.

MELO, M. C. O. L. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1991 (Monografia, Professor Titular).

_____. Estratégia do empregado no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, E. P.; VASCONCELOS, J. G. M. (Orgs). **"Recursos Humanos" e Subjetividade**. Petrópolis, Vozes: 1995.

_____. Gestão das pessoas nas organizações: um aprendizado para gerentes e profissionais da área. In: PIMENTA, Solange (org.). **Recursos humanos: uma dimensão estratégica**. Belo Horizonte: UFMG, FACE, CEPEAD, 1999, pp. 157-175.

_____. Impactos da prática organizacional do novo capitalismo na função gerencial. In: **Anais do III Congresso Latino Americano de Sociologia del Trabajo**. Buenos Aires – Argentina: 17 a 20 de maio de 2000.

MELO, Paulo Roberto S.; GUTIERREZ, Regina M. V. A **Internet e os provedores de Acesso**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 10, p. 115-172, set. 1999.

MEZIROW, J. Transformative dimensions of adult learning. San Francisco: Josey Bass, 1991.

MOTTA, F. C. P. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, E. P.; VASCONCELOS, J. G. M. (Orgs). **Recursos Humanos e Subjetividade**. Petrópolis, Vozes: 1995.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Cultura **organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record: 1991.

NETWORK WIZARDS. **Internet domain service**. Disponível em <<http://www.isc.or.ds>>. acessado em 10 jan. 2002.

OLIVER, R. **Blueprint para el diseño de la organizacion del futuro**. Disponível em <<http://ctv.es/USERS/gesworld/Art015.htm>>, acessado em 10 maio 2002.

POCHMANN, Márcio. **E-trabalho**. São Paulo: Publisher Brasil, 2002.

RIFKIN, Jeremy. **A era do acesso: a transição de mercados convencionais para Networks e o nascimento de uma nova economia**. São Paulo: Makron Books, 2001.

REDE NACIONAL DE PESQUISA (RNP). **Apresentação**. Disponível em <<http://www.rnp.br/rnp/rnp-apresentacao.html>> acessado em 10 jan. 2002.

SALERNO, M. S. Modelo japonês, trabalho brasileiro In: HIRATA, Helena (Org.). **Sobre o modelo japonês**, São Paulo: Edusp, 1993. p. 139-154.

VERGARA, Sílvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.

WHITTINGTON, R. **What is strategy and does it matter?** London: Routledge, 1993.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

Kenneth Nunes Tavares de Almeida

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais

e-mail: kennethnunes@yahoo.com.br

Rua Rio Grande do Sul, 241, ap. 201 CEP: 41840, Pituba – Salvador - BA - Brasil. Telefone:
(0xx71) 3240-8774

Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Doutora em Ciência das Organizações – Universidade de Paris IX e-mail:

lenemelo@unihorizontes.br

CEP 30180-121- Belo Horizonte, MG - Brasil

Telefone: (0xx31) 32937000

Rua Alvarenga Peixoto, 1270

Mozar José de Brito

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo

e-mail: mozarjdb@ufla.br

Campus Universitário - Caixa-Postal: 37

CEP 37200-000 - - Lavras, MG - Brasil

Telefone: (0xx35) 3829-1475