

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CARAZINHO
ESTAGIO SUPERVISIONADO**

MICHELE WINTER

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS:
Estudo de caso em empresas de Não-Me-Toque/RS**

CARAZINHO

2016

MICHELE WINTER

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS:
Estudo de caso em empresas de Não-Me-Toque/RS**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Msa. Sibeli Paulon Ferronato

CARAZINHO

2016

MICHELE WINTER

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS:
Estudo de caso em empresas de Não-Me-Toque/RS**

Estágio Supervisionado aprovado em 03 de dezembro de 2016, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelas professoras:

Profa. Msa. Sibeli Paulon Ferronato
UPF- Orientadora

Profa. Carmen Regina Poli Sayão Lobato
UPF – Examinadora

CARAZINHO

2016

AGRADECIMENTOS

Ao final desta jornada, o sentimento é de missão cumprida e também de muita gratidão. Agradeço imensamente a todos aqueles que foram indispensáveis para o bom andamento deste trabalho e do curso como um todo.

Primeiramente a Deus, sempre confortando nos momentos difíceis.

Em segundo, aos meus pais, sempre presentes e dispostos a ajudar no que fosse preciso.

À professora Sibeli Paulon Ferronato, minha orientadora e grande amiga, sempre incentivando e dando subsídios para que tanto meu trabalho, quanto o aprendizado em si fosse de acordo com o que eu queria e sonhava.

Enfim, à Universidade de Passo Fundo, aos professores que encontrei nesta trajetória, às empresas e seus gestores que abriram suas portas para que esta pesquisa fosse possível e aos demais familiares e amigos que me apoiaram e continuam apoiando.

RESUMO

WINTER, Michele. **Gestão Estratégica de Pessoas: Estudo de caso em empresas de Não-Me-Toque/RS** Carazinho, 2016. 70f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). FEAC, Universidade de Passo Fundo, 2016.

As pessoas, se bem geridas e orientadas, são fonte de diferencial competitivo para qualquer organização, seu trabalho eficiente e bem valorizado garante que a empresa possa ter sucesso em sua atuação. A Gestão Estratégica de Pessoas traz a perspectiva de que todas as ações desenvolvidas para orientar o comportamento e atender às expectativas do capital humano devem estar de acordo com as diretrizes estratégicas da empresa. É neste sentido que se apresenta o objetivo desta pesquisa, o de verificar se há alinhamento entre a Gestão Estratégica do negócio e as políticas e práticas de Gestão de Pessoas nas maiores empresas de Não-Me-Toque/RS. Esta pesquisa foi realizada através de entrevistas estruturadas com os responsáveis pela Gestão de Pessoas das empresas estudadas. Como resultado da pesquisa identificou-se que as políticas e práticas de Gestão de Pessoas estão sendo cada vez mais planejadas conforme as necessidades e perspectivas da Gestão Estratégica do negócio, mesmo que, em alguns casos, de maneira informal. Assim, das cinco empresas pesquisadas duas possuem o Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas. Como sugestão da presente pesquisa, elaborou-se um Modelo de Alinhamento Estratégico entre o Negócio e a Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Alinhamento estratégico de gestão de pessoas. Estratégia. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

WINTER, Michele. STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE: Case study in Não-Me-Toque / RS. Carazinho companies, 2016. 70f. Supervised Internship (Administration Course). University of Passo Fundo, 2016.

People, if well managed and oriented, are the source of competitive differential for any organization, their efficient and well-valued work ensures that the company can succeed in its performance. The Strategic Management of People brings the perspective that all actions developed to guide behavior and meet the expectations of human capital must be in accordance with the strategic guidelines of the company. It is in this sense that the purpose of this research is to verify if there is an alignment between the Strategic Management of the business and the policies and practices of People Management in the largest Non-Me-Toque / RS companies. This research was conducted through structured interviews with those responsible for People Management of the companies under study. As a result of the research, it was identified that the policies and practices of People Management are being increasingly planned according to the needs and perspectives of Strategic Management Of the business, even if in some cases, informally. Thus, of the five companies surveyed, two have the Strategic People Management Model. As a suggestion of this research, a Strategic Alignment Model was developed between Business and People Management.

Keywords: People management. Strategy. Strategic alignment of people management.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Diversos aspectos importantes do ambiente interno de uma organização | 16 |
| Quadro 2 - Algumas implicações comuns das estratégias genéricas | 18 |
| Quadro 3 - Os quatro principais tipos de cultura organizacional | 23 |
| Quadro 4 - Principais características dos Quatro Modelos de Gestão de Pessoas | 29 |
| Quadro 5 - Aspectos do recrutamento interno..... | 32 |
| Quadro 6 - Objetivos da área de Treinamentos | 37 |
| Quadro 7 - Principais características de Gestão do negócio e de Pessoas encontradas nas empresas pesquisadas | 59 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 9 |
| 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA | 10 |
| 1.2 OBJETIVOS | 11 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 11 |
| 1.2.2 Objetivos específicos | 11 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 12 |
| 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA | 12 |
| 2.1.1 Negócio | 13 |
| 2.1.2 Missão | 14 |
| 2.1.3 Visão | 14 |
| 2.1.4 Valores | 14 |
| 2.1.5 Análise do ambiente | 15 |
| 2.1.6 Objetivos e metas organizacionais | 16 |
| 2.1.7 Estratégia Organizacional | 17 |
| 2.1.7.1 Estratégia de liderança no custo total | 18 |
| 2.1.7.2 Estratégia de diferenciação | 19 |
| 2.1.7.3 Estratégia de enfoque | 19 |
| 2.1.7.4 Escolas de Administração Estratégica: A Escola de Aprendizado | 20 |
| 2.1.8 Plano de ação | 21 |
| 2.1.9 Cultura organizacional e comunicação | 22 |
| 2.2 GESTÃO DE PESSOAS | 24 |
| 2.2.1 Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas | 24 |
| 2.2.1.1 Modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal | 25 |
| 2.2.1.2 Modelo de gestão de pessoas como gestão de comportamento humano | 26 |
| 2.2.1.3 Modelo estratégico de gestão de pessoas | 27 |
| 2.2.1.4 Modelo de gestão de pessoas articulado por competências | 28 |
| 2.2.2 Políticas e práticas de Gestão de Pessoas | 30 |
| 2.2.2.1 Agregando pessoas | 30 |
| 2.2.2.2 Aplicando pessoas | 33 |
| 2.2.2.3 Recompensando pessoas | 34 |
| 2.2.2.4 Desenvolvendo pessoas | 36 |
| 2.2.2.5 Mantendo pessoas | 38 |
| 2.2.2.6 Monitorando pessoas | 39 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3 A GESTÃO ESTRATÉGICA E A GESTÃO DE PESSOAS..... | 40 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 42 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 42 |
| 3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIA DE ANÁLISE..... | 43 |
| 3.2.1 Definição constitutiva | 43 |
| 3.2.2 Definição operacional | 43 |
| 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA | 43 |
| 3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS | 44 |
| 3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS | 45 |
| 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 46 |
| 4.1 EMPRESAS PESQUISADAS | 46 |
| 4.1.1 Empresa A | 46 |
| 4.1.2 Empresa B | 49 |
| 4.1.3 Empresa C | 52 |
| 4.1.4 Empresa D | 55 |
| 4.1.5 Empresa E | 57 |
| 4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS | 59 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 63 |
| REFERÊNCIAS | 64 |
| APÊNDICE A - TCLE | 67 |
| APÊNDICE B - ENTREVISTA | 68 |

1 INTRODUÇÃO

As empresas atuam em um ambiente dinâmico, onde novas tendências e necessidades surgem a todo o momento e fazem com que a organização tenha que estar atenta e preparada para realizar as adaptações necessárias tanto em sua estrutura quanto em relação a seus produtos e serviços. Frente a isso, as organizações mobilizam seus recursos internos da melhor forma possível a fim de garantir sua sobrevivência e seu crescimento.

Toda e qualquer organização depende do desempenho humano para obter sucesso. E é a partir das décadas de 1970 e 80 que começam a surgir as primeiras pesquisas sobre uma nova perspectiva para a Gestão de Pessoas: o seu caráter estratégico, no qual se vê a necessidade de vincular as políticas e práticas de Gestão de Pessoas às estratégias da organização (FLEURY *et al.*, 2002).

Estudos baseados em uma ampla revisão bibliográfica combinada à atuação em empresas mostram que o cenário da gestão de pessoas nas organizações empresariais elevou-se das atividades operacionais e legisladas para as ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos, que tiveram como origem o “registro em carteira”, ampliaram-se para: qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. A nova economia, na gestão organizacional, é a da era digital e dos novos paradigmas (FLEURY, 2006).

O empregado deixa de ser visto como mais um fator de produção a ser controlado e passa a ser considerado valioso e estratégico para a organização. Este importante papel das pessoas faz com que as práticas de Gestão de Pessoas tenham que ser cada vez mais eficazes (FLEURY *et al.*, 2002). Neste sentido, as políticas e práticas desenhadas para orientar o comportamento humano nas organizações irão atrair, reter, desenvolver e reconhecer os funcionários para que os objetivos organizacionais sejam atingidos (FORONI, 2014).

Nesta perspectiva de constante necessidade de conexão entre as ações de Gestão de Pessoas e os propósitos traçados pela organização é que aparece a figura do alinhamento estratégico, o qual é um importante instrumento de gestão. Apesar da concordância geral sobre o impacto positivo do alinhamento nas organizações, existem alguns elementos inibidores do processo como um todo, tais como problemas de comunicação, perda de recursos ou de comprometimento (BRODBECK; HOPPEN, 2003). E esta realidade é comum na maioria das empresas, as quais necessitam de constantes ajustes em suas atuações.

Este trabalho teve por finalidade mostrar a relevância da constante sintonia entre o posicionamento de mercado, a gestão estratégica do negócio e o planejamento e as ações voltados às pessoas da organização, para que desta forma as empresas alcancem seus objetivos através de seu diferencial competitivo e, ao mesmo tempo, que seus funcionários sejam reconhecidos pelo trabalho que exercem.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O presente estudo foi desenvolvido em empresas da cidade de Não-Me-Toque/RS. O ramo de atuação das empresas pesquisadas está diretamente ligado à realidade agrícola na qual a cidade está inserida. Juntas, as empresas pesquisadas representam 91,97% do total de receitas que o município arrecadou no ano de 2015, levando em conta as entradas de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). Além disso, vale citar que as empresas são responsáveis por parte significativa da oferta de empregos no município e região.

O bem-estar e a satisfação dos funcionários no trabalho são fundamentais para que a organização possa oferecer aos seus clientes produtos de qualidade, entregas no prazo, novidades e ótimo atendimento para, através disso, obter vantagem competitiva, aumento nos lucros e crescimento da empresa. Ações simples, se bem planejadas de acordo com as possibilidades e necessidades da empresa e que vinculem os objetivos da empresa ao trabalho realizado pelos funcionários, podem tornar o ambiente de trabalho muito mais produtivo. Afinal, quando os funcionários conhecem os objetivos que a empresa busca, também ficarão atentos e preparados às mudanças e novas tendências. Quando bem alinhados com as estratégias organizacionais, tornam-se verdadeiros parceiros do negócio.

As informações e o planejamento estratégico da empresa precisam chegar ao conhecimento de todos os níveis da organização, a comunicação deve ser eficiente e multilateral. A troca de experiências e informações também é uma grande oportunidade para que os negócios que acontecem na empresa sempre estejam em sintonia com o que está acontecendo ao seu redor.

O fato de as empresas pesquisadas terem representatividade, tanto para o município quanto para a região, faz com que elas tenham que ser cada vez mais competitivas. É neste sentido que aparece a figura da Gestão de Pessoas. As pessoas são o capital intelectual de qualquer empresa e são fundamentais para o alcance de suas metas, pois é através do trabalho eficiente dos funcionários que as empresas entregam bons resultados. Quando os profissionais estão alinhados e comprometidos com os objetivos organizacionais as suas ações têm direção

e significado, o funcionário reconhece seu papel e sua importância dentro da organização e estará cada vez mais motivado para trabalhar e crescer profissionalmente com a empresa.

Assim, o presente estudo pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: **As políticas e práticas de Gestão de Pessoas estão alinhadas à estratégia do negócios maiores empresas de Não-Me-Toque/RS?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar se há alinhamento entre a Gestão Estratégica do negócio e as políticas e práticas de Gestão de Pessoas nas maiores empresas de Não-Me-Toque/RS.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar o posicionamento de mercado adotado por cada empresa, levando em conta suas estratégias e/ou diferenciais;
- Identificar, através das políticas e práticas de Gestão de Pessoas e também da cultura organizacional, o modo como as pessoas são geridas nestas organizações;
- Analisar o posicionamento estratégico e o modelo de gestão de pessoas das empresas pesquisadas a fim de verificar se há alinhamento; e
- Sugerir um Modelo de Alinhamento Estratégico entre o Negócio e a Gestão de Pessoas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresentará as principais bases teóricas que apoiam o desenvolvimento desta pesquisa. Entre os títulos a serem apresentados está a Gestão estratégica em si, a qual dá direção às ações da organização, seus subtítulos são: Negócio, Missão, Visão, Valores, Análise do ambiente, Objetivos e metas organizacionais, Estratégia Organizacional, Plano de ação, Cultura Organizacional e Comunicação. Também será apresentada a Gestão de Pessoas, modelos de gestão/políticas e práticas, que darão suporte através do gerenciamento adequado dos recursos humanos para que os direcionamentos pensados na Gestão Estratégica sejam cumpridos.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica procura reunir o plano estratégico e sua implementação em um único processo dentro da empresa. Visa assegurar as mudanças organizacionais necessárias para essa implementação e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório de maneira interligada. Corresponde, assim, ao conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visam adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo (TAVARES, 2010).

Para Mintzberg e Quinn (2001, p. 133), “a organização eficiente é aquela que mesclou sua estrutura, práticas gerenciais, recompensas e pessoas em um único pacote que, por seu turno, ajusta-se com a estratégia”.

Os ambientes onde as organizações estão inseridas mudam constantemente, e estas devem se adaptar de maneira adequada para assegurar que suas metas possam ser alcançadas. Mudanças como leis que afetam a vida das organizações, alterações na disponibilidade de mão de obra e ações da concorrência são exemplos disso. Neste sentido, a administração estratégica é o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente (CERTO; PETER, 2010).

As empresas administradas estrategicamente desafiam e estimulam a capacidade intelectual dos envolvidos por meio de procedimentos como ênfase na competitividade, foco no mercado, negociação de objetivos e exigência de discernimento estratégico (TAVARES, 2010).

O planejamento estratégico é um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização, com o objetivo de obter o melhor resultado da

empresa no seu ambiente. Afinal, é difícil e praticamente impossível organizar, dirigir, controlar e manter o desenvolvimento e crescimento de uma empresa sem haver planejamento (RANCICH FILHO; VANIN, 2013).

Para Nogueira (2014, p. 5), o planejamento traz vários benefícios para a administração:

- 1) Oferece uma direção: aponta um rumo e possibilita a criação de uma visão comum para todos os membros da organização.
- 2) Confere foco: possibilita que as pessoas “remem o barco da organização” na mesma direção. Assim, evita gastar energia com esforços desconectados, que só cansam e frustram as pessoas.
- 3) Possibilita uma ação proativa: faz com que os gestores estejam atentos ao que ocorre no ambiente externo, agindo proativamente e de forma preventiva em relação a fatores que fogem do controle da organização.
- 4) Possibilita o controle do desempenho: estabelece formas de avaliar se o desempenho está de acordo com o esperado ou não. Se a organização não tiver uma noção exata de como está indo seu desempenho, a gestão de sucesso torna-se praticamente impossível.
- 5) Motiva: possibilita que as pessoas se envolvam com os objetivos da organização e se sintam parte de algo maior. Os objetivos e planos deixam claro o que é esperado de cada pessoa e isso reduz a incerteza e aumenta o sentimento das pessoas de estarem contribuindo para a realização de algo importante.
- 6) Fornece informações para a tomada de decisão: permite a geração de dados sobre o desempenho que facilitam muito o papel dos gestores de decidir os rumos futuros da organização (NOGUEIRA, 2014, p. 5).

Assim a organização deve ter planos, objetivos que deem direção e significado ao trabalho de todos os envolvidos. Aspectos do planejamento estratégico, como conhecimento do Negócio, da Missão, Visão e Valores, Análise do ambiente, Objetivos e metas organizacionais, Estratégia Organizacional e Plano de ação darão subsídio para que se tenha um posicionamento cada vez mais competitivo. A seguir, conceitua-se cada um desses aspectos.

2.1.1 Negócio

A delimitação do negócio refere-se ao espaço de oportunidades que a organização quer ocupar, neste sentido, o negócio precisa ser definido considerando os desejos e necessidades que deseja satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-los (TAVARES, 2010).

2.1.2 Missão

Para Chiavenato (2009, p.53), a missão organizacional é “a definição do propósito e do alcance da empresa em termos de produto e de mercado, a missão define o papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa a razão de ser e existir”.

A missão apresenta informações como os tipos de produto ou serviço que a empresa oferece, quem são seus clientes e que valores importantes possui, ela é uma declaração muito ampla de diretriz organizacional. A partir da definição da missão é possível concentrar esforços em uma direção comum, evitar que a organização persiga propósitos conflitantes. Ela serve de base para alocação de recursos organizacionais, estabelece áreas amplas de responsabilidades por tarefa na organização e atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais (CERTO; PETER, 2010).

A missão deve estabelecer a individualidade da empresa e ser inspiradora e relevante para os *stakeholders*, afinal é através da missão que se tem alicerce para escolher e implantar uma ou mais estratégias (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

2.1.3 Visão

A visão organizacional refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro, ela explica porque as pessoas dedicam diariamente a maior parte do seu tempo para o sucesso da sua organização e quanto mais a visão de negócios está alinhada aos interesses dos parceiros, tanto mais ela pode atender aos seus propósitos (CHIAVENATO, 2009).

Assim, a declaração de visão reflete os valores e as aspirações da empresa, e sua finalidade é ganhar o coração e a alma de cada empregado e também de muitos outros *stakeholders* (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014). Para que as pessoas se sintam motivadas pela visão, elas precisam percebê-la como representando o futuro do qual irão participar e ajudar a construir (TAVARES, 2010).

2.1.4 Valores

A declaração de valores de uma organização tem como intuito apresentar as crenças e condutas de comportamento que orientarão o alcance e confirmação da missão e da visão.

Através deles é possível normatizar e padronizar a maneira como as pessoas agem dentro da organização (NOGUEIRA, 2014).

2.1.5 Análise do ambiente

A análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. O ambiente organizacional é dividido em três níveis: geral, operacional e interno (CERTO; PETER, 2010).

O ambiente geral ou macroambiente é um nível de ambiente externo à organização, formado por variáveis que normalmente têm amplo escopo e sobre o qual a organização não tem nenhum controle (CERTO; PETER, 2010). Estas variáveis estão agrupadas em sete segmentos ambientais: demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico, global e físico (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

Já o ambiente operacional é um nível de ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na organização. Seus principais componentes são: cliente, concorrência, mão de obra, fornecedor e questão internacional (CERTO; PETER, 2010).

A análise do ambiente externo amplia a sensibilidade do conjunto de pessoas envolvidas na gestão estratégica da organização em relação ao seu mundo exterior, antecipando oportunidades e ameaças para o bom desempenho da empresa, fazendo com que estas pessoas se tornem mais aptas a implementar estratégias antecipatórias, a fim de “sintonizar” sua empresa, em tempo hábil, com as principais tendências e demandas identificadas (TEIXEIRA *et al.*, 2010).

O terceiro nível é o ambiente interno, o qual está dentro da organização e possui componentes mais facilmente perceptíveis e controláveis (CERTO; PETER, 2010).

O Quadro,1 a seguir, apresenta de forma simplificada os componentes observados no ambiente interno.

Quadro 1 - Diversos aspectos importantes do ambiente interno de uma organização

| | |
|--------------------------|--|
| Aspectos Organizacionais | <ul style="list-style-type: none"> - Rede de comunicação - Estrutura da organização - Registro dos sucessos - Hierarquia de objetivos - Política, procedimentos e regras - Habilidade da equipe administrativa |
| Aspectos de pessoal | <ul style="list-style-type: none"> - Relações trabalhistas - Práticas de recrutamento - Programas de treinamento - Sistema de avaliação de desempenho - Sistema de incentivos - Rotatividade e absenteísmo |
| Aspectos de marketing | <ul style="list-style-type: none"> - Segmentação do mercado - Estratégia do produto - Estratégia de preço - Estratégia de promoção - Estratégia de distribuição |
| Aspectos de produção | <ul style="list-style-type: none"> - Layout das instalações da fábrica - Pesquisa e desenvolvimento - Uso da tecnologia - Aquisição de matéria-prima - Controle de estoques - Uso de subcontratação |
| Aspectos financeiros | <ul style="list-style-type: none"> - Liquidez - Lucratividade - Atividades - Oportunidades de investimentos |

Fonte: Adaptado de Certo e Peter (2010)

2.1.6 Objetivos e metas organizacionais

De acordo com Certo e Peter (2010, p. 59), “o objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços”.

Já para Tavares (2010, p. 64), definição de objetivos consiste em “traduzir as estratégias em objetivos desmembrados para estabelecer alvos de acordo com a responsabilidade de cada área e da organização no comprimento de sua missão”.

Os objetivos proporcionam o fundamento para o planejamento, a organização, a motivação e o controle. Sem objetivos e uma comunicação efetiva, a organização pode tomar qualquer direção (CERTO; PETER, 2010).

Fernandes e Berton (2007, apud RANCICH FILHO; VANIN, 2013, p.63) consideram algumas características para formular bons objetivos:

- 1) Quantificar e definir prazos para os objetivos da organização;
- 2) Comunicar claramente os objetivos e alinhá-los à missão e aos valores da empresa;
- 3) Detalhá-los em diversos níveis, sabendo desafiar as pessoas sem desanimá-las;
- 4) Manter a flexibilidade. (RANCICH FILHO; VANIN, 2013, p. 63)

2.1.7 Estratégia Organizacional

A estratégia organizacional é a determinação da futura postura da organização, com especial referência à sua postura quanto aos seus produtos-mercados, sua lucratividade, seu tamanho, seu grau de inovação e suas relações com executivos, seus empregados e certas instituições externas. Afinal, o futuro da empresa não pode ser previsto, ele precisa ser criado (CHIAVENATO, 2009).

Formular estratégias significa estabelecer cursos de ação, selecionando os considerados mais apropriados ao cumprimento da visão. Será escolhida a que melhor combinar tempo, custos, recursos e riscos da maneira pretendida pela empresa (TAVARES, 2010).

A organização apresenta vantagem competitiva quando implementa estratégia que agrega valor superior ao consumidor e que a concorrência não consiga duplicar ou considere onerosa para imitar. Portanto, a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais (recursos e capacitações) da melhor maneira para assim obter vantagem competitiva (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais devem ser as suas metas e quais as políticas necessárias para tornar realidade estas metas (PORTER, 1991).

Ao enfrentar as cinco forças competitivas às quais a organização está exposta (Poder de negociação dos compradores, Poder de negociação dos fornecedores, Ameaça de produtos Substitutos, Ameaça de novos entrantes e Rivalidade do Setor) existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas. São elas: Estratégia de Liderança no custo total, Estratégia de Diferenciação e Estratégia de Enfoque (PORTER, 1991).

Para a colocação em prática, com sucesso, de qualquer uma destas estratégias genéricas é preciso comprometimento total, disposições organizacionais de apoio, diferentes recursos e habilidades, procedimentos de controle e sistemas criativos (PORTER, 1991).

O Quadro 2 evidencia, de forma resumida, as três abordagens de estratégias genéricas e suas principais características.

Quadro 2 - Algumas implicações comuns das estratégias genéricas

| ESTRATÉGIA GENÉRICA | RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS | REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS |
|----------------------------|---|---|
| - Liderança no Custo Total | <ul style="list-style-type: none"> - Investimento de capital sustentado e acesso ao capital; - Boa capacidade de engenharia de processo; - Supervisão intensa da mão de obra; - Produtos projetados para facilitar a fabricação; - Sistema de distribuição com baixo custo. | <ul style="list-style-type: none"> - Controle de custo rígido; - Relatórios de controle frequentes e detalhados; - Organização e responsabilidades estruturadas; - Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas. |
| - Diferenciação | <ul style="list-style-type: none"> - Grande habilidade de marketing; - Engenharia do produto; - Tino criativo; - Grande capacidade em pesquisa básica. | <ul style="list-style-type: none"> - Forte coordenação entre funções Pesquisa e Desenvolvimento, desenvolvimento do produto e marketing; - Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas; |
| - Enfoque | <ul style="list-style-type: none"> - Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; - Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios; - Forte cooperação dos canais; - Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular. | <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas; - Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular. |

Fonte: Adaptado de Porter (1991)

A seguir estas três estratégias serão apresentadas de maneira mais completa:

2.1.7.1 Estratégia de liderança no custo total

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 155), “a estratégia de liderança em custos é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, relativamente à concorrência, com características aceitáveis pelo cliente”.

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma busca vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como Pesquisa e Desenvolvimento, assistência, força de

vendas, publicidade etc. Se faz necessária uma intensa atenção administrativa ao controle dos custos a fim de atingir estas metas. O custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas (PORTER, 1991).

Atingir uma posição de custo total baixo requer uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias-primas, além disso, projetos de produtos para simplificar a fabricação, a manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir os custos e o atendimento de todos os principais grupos e clientes de modo a expandir o volume. E isto pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado (PORTER, 1991).

2.1.7.2 Estratégia de diferenciação

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 155), “a estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que, na percepção do cliente, apresentem importantes diferenças para ele”.

A estratégia genérica de Diferenciação diz respeito a diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de todo o setor. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas, entre elas, projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões (PORTER, 1991).

A diferenciação é uma boa estratégia para obter retornos acima da média, pois ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. Ela proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também à conseqüente menor sensibilidade ao preço (aumenta as margens devido a seu sentido de exclusividade, o que diminui a necessidade de uma posição de baixo custo) (PORTER, 1991).

2.1.7.3 Estratégia de enfoque

Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 155) afirmam que “a estratégia de foco é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que atendam às necessidades de um certo segmento competitivo”.

A estratégia de Enfoque consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isto em conta. A estratégia sustenta que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla (PORTER, 1991).

De acordo com Porter (1991, p. 53), “a empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria. O enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambas”.

2.1.7.4 Escolas de Administração Estratégica: A Escola de Aprendizado

Mintzberg, Ahlstrad e Lampel realizaram muitos estudos para analisar os diferentes pontos de vista a respeito de como a estratégia ocorre de fato nas organizações, desde 1960. Eles constataram dez diferentes visões ou escolas no entendimento da estratégia em organizações. São elas: a do design, a de planejamento, a de posicionamento, a empreendedora, a cognitiva, a de aprendizado, a do poder, a cultural, a ambiental e a de configuração (RANCICH FILHO; VANIN, 2013).

A escola do aprendizado concentra a atenção em processos organizacionais internos, especialmente naqueles que lidam com inovação e mudança. Afinal, a sustentação de uma vantagem competitiva requer combinação, organização e reorganização (MINTZBERG; AHLSTRAD; LAMPEL, 2010).

De acordo com esta escola, os ambientes internos e externos à organização são considerados complexos e por isso o processo de formulação da estratégia é ditado pelos fatos que ocorrem com o passar do tempo, e assim a estratégia acaba sendo moldada por situações emergentes, diante das quais o líder se vê obrigado a apresentar uma posição ou decisão mais pontual (NOGUEIRA; 2014).

Mintzberg, Ahlstrad e Lampel trazem uma associação entre estratégia emergente com aprendizado:

Se a estratégia emergente significa literalmente, ordem não pretendida, então os padrões podem simplesmente se formar, movidos por forças externas ou necessidades internas, em vez de por pensamentos conscientes de qualquer um dos agentes. O verdadeiro aprendizado ocorre na interface entre pensamento e ação, quando os agentes refletem sobre o que fizeram. Em outras palavras, o aprendizado

estratégico deve combinar reflexão com resultado (MINTZBERG; AHLSTRAD; LAMPEL, 2010, p. 192).

Para a escola de aprendizado, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela, assim elas convergem quanto a padrões de comportamento que realmente funcionam (MINTZBERG; AHLSTRAD; LAMPEL, 2010).

A essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento; mas, o conhecimento é criado somente por indivíduos. Diante disso, o papel da organização é o de facilitar este aprendizado, apoiando e estimulando o aprendizado individual, amplificando-o, cristalizando-o e sintetizando-o no nível do grupo por meio de diálogos, debates, trocas de experiência e observação. É preciso ensinar as pessoas a raciocinar sobre seu comportamento de maneiras novas e mais eficazes a fim de romper as defesas que bloqueiam a aprendizagem (MINTZBERG; AHLSTRAD; LAMPEL, 2010).

Assim, o papel da liderança passa a ser de não preconceber estratégias deliberadas, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, por meio do qual novas estratégias podem emergir, demonstrando que pessoas informadas em qualquer parte da organização contribuem para o processo de estratégia. E, confirmando que a administração estratégica envolve a relação entre pensamento e ação, controle e aprendizado, estabilidade e mudança (MINTZBERG; AHLSTRAD; LAMPEL, 2010).

2.1.8 Plano de ação

Os planos de ação vão materializar as estratégias e os resultados do processo a ser seguido, traduzindo-os em ações do dia a dia com impactos futuros; sem os planos de ação, a gestão estratégica não passa de um conjunto de pressupostos, ideias e suposições de como conduzir uma atividade organizacional (TAVARES, 2010).

O plano de ação deve ser adaptado à organização, encaixando-se na sua cultura e estilo gerencial. Ele deve ser dinâmico e flexível e pode ser ajustado de acordo com as mudanças de condições (TEIXEIRA *et al.*, 2010).

Nas palavras de Orlickas, o plano de ação deve possuir as seguintes características:

- 1) Deve ser elaborado verificando-se sua coerência com os objetivos estratégicos da corporação, reforçados pelos processos sequenciais;
- 2) Deve ser implantado e acompanhado de perto, estimulando sempre a coerência e o senso crítico para executar os acertos necessários;
- 3) Deve alocar processos e recursos da empresa de forma empreendedora e envolver as pessoas de forma transparente;
- 4) Deve ser divulgado para que todos os envolvidos tenham pleno conhecimento sobre o porquê, o quando, o como e o onde estão sendo alocados todos os recursos que foram determinados pelo planejamento estratégico (ORLICKAS, 2012, p. 173).

Depois de formular o Planejamento estratégico, é preciso que tudo que foi planejado seja realmente traduzido em ações concretas. E são as pessoas da organização que poderão, através do seu trabalho, torná-lo possível. Os próximos assuntos estarão voltados ao gerenciamento do capital humano nas organizações.

2.1.9 Cultura organizacional e comunicação

O posicionamento estratégico de qualquer empresa está ligado diretamente à cultura organizacional que ela possui, e os aspectos de comunicação também estão diretamente relacionados a estes princípios.

A formação da cultura organizacional está intimamente ligada ao processo do conhecimento e relacionamento. Se cada cultura é única, deve ser fortemente considerada por aqueles que representam, percebem e interpretam uma organização. Para se ter uma identidade corporativa forte interna e externamente, a organização deve adotar uma política clara, transparente e coerente de gerenciamento de seu processo, compreendendo que a identidade corporativa reúne características que devem ser reconhecidas e endossadas pelos membros da organização e que, a partir daí, possam ser aceitas também externamente como típicas da organização (KUNSCH, 2009).

Freitas (2008, apud MORETTI, 2016, p.16) afirma que:

As culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social, que na empresa se expressa por meio de papéis informais na rede de comunicação. Essa rede formada pelos papéis informais faz a amarração das diversas partes da organização, transmitindo informações e interpretando os significados das informações para os outros envolvidos (FREITAS, 2008 apud MORETTI, 2016, p.16).

Além disso, os atributos que definem a essência de uma organização e são utilizados como forma de sua representação têm maior adesão quando há um entendimento por parte de

seus públicos de que tais atributos expressam elementos de sua cultura, seus valores e seus princípios (KUNSCH, 2009).

Neste sentido, no Quadro 3 são apresentados as características dos quatro principais tipos de cultura organizacional: Cultura Hierárquica, Cultura de Mercado, Cultura Clã e Cultura Inovativa.

Quadro 3 - Os quatro principais tipos de cultura organizacional

| TIPO | DESCRIÇÃO | EXEMPLO |
|---------------------|---|--|
| Cultura Hierárquica | Esta cultura é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associados à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica. Tem origem nos estudos do sociologista Max Weber, sobre organizações governamentais no início dos anos 1900, na Europa. | Empresas públicas e agências de governo. |
| Cultura de Mercado | Tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os fatores de motivação incluem competição e consecução de resultados preestabelecidos. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. São severos e exigentes. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor. | Empresas de bens de consumo e tecnologia. |
| Cultura Clã | Enfatiza o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação nas tomadas de decisões. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade. | Empresas familiares, com figura paternalista forte. |
| Cultura Inovativa | É permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços. | Empresas ligadas ao mercado de comunicação, tecnologia, saúde ou serviços. |

Fonte: Adaptado de Cameron Quinn (2006) e Barreto, Kishore e Reis (2013) apud Moretti (2016).

Vale lembrar que os valores são distintos de sociedade para sociedade e que os diferentes grupos culturais comportam-se de maneira própria sob circunstâncias iguais porque

eles valorizam o mesmo objeto de maneira diferente (MORETTI, 2016). Em outras palavras, as empresas estarão expostas a ameaças e oportunidades parecidas, mas cada uma vai enfrentá-las conforme sua percepção.

Outro aspecto importante relacionado à cultura organizacional é o Clima Organizacional. De acordo com Teixeira *et al.*(2010, p. 56) “o clima organizacional é o conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação”.

O clima organizacional deve estar voltado para a motivação e valorização do empregado. E o *endomarketing* é um modelo de gestão dotado de uma filosofia e de um conjunto de atividades que faz uso de políticas, conceitos e técnicas de recursos humanos e marketing, tendo como função principal integrar todas as áreas e níveis organizacionais e fazer com que os empregados estejam motivados, capacitados, bem informados e orientados para a satisfação dos clientes (FRANÇA, 2013).

O modo como as pessoas são geridas na organização está intimamente ligado com sua cultura, seus valores, sua maneira própria e específica de trabalhar. Assim, cada organização trata e orienta seus funcionários de maneira distinta, de acordo com seus princípios. O próximo capítulo apresenta a dinâmica da Gestão de Pessoas.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é constituída de um conjunto articulado de atividades de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas. Postulando tal convergência, a Gestão de Pessoas “implicitamente submete as questões individuais e sociais à questão econômica: o sucesso da empresa acarreta o bem-estar individual e social” (BRABET, 1993 apud DAVEL; VERGARA, 2009).

Assim, neste capítulo serão abordados os Modelos de Gestão de Pessoas, entre eles: o de departamento de pessoal, de gestão de comportamento humano, Modelo estratégico de gestão de pessoas e o Modelo de gestão de pessoas articulado por competências. Além disso, serão apresentadas as principais políticas/práticas utilizadas na Gestão de Pessoas.

2.2.1 Evolução dos Modelos de Gestão de Pessoas

O modelo de gestão de pessoas pode ser conceituado como a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para

isso, são definidos princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. E é através desses mecanismos que a empresa também implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. Enfim, o que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional (FRANÇA *et al.*, 2002).

França *et al* determina alguns fatores condicionantes do modelo de gestão de pessoas:

O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Dentre os fatores internos, destacam-se o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia da organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional. Quanto aos fatores externos, a cultura de trabalho de dada sociedade, sua legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e os demais agentes que atuam nas relações de trabalho vão estabelecer limites nos quais o modelos de gestão de pessoas poderá atuar (FRANÇA *et al.*, 2002, p. 13).

Tendo por referência as perspectivas mais influentes da teoria organizacional, temos quatro categorias de grandes correntes de gestão de pessoas, entre elas: modelo de gestão de pessoas articulado em departamento pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e, por último, como vantagem competitiva (FRANÇA *et al.*, 2002).

2.2.1.1 Modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal

A administração de recursos humanos, no sentido mais específico do termo (human resource management), é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. Sua história inicia-se com o surgimento dos departamentos pessoais, cuja origem poderia ser datada de 1890 (FRANÇA *et al.*, 2002).

Tudo começou com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeitos de pagamento ou desconto. O que importava era que o trabalhador tivesse boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho (MARRAS, 2011).

Este modelo reflete a imagem de uma área voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos de pessoal. O aparecimento do departamento de pessoal ocorreu quando os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados racionalmente, assim como os custos dos outros fatores de produção, voltados para a eficiência dos custos e ainda à busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas (FRANÇA *et al.*, 2002).

Ainda neste sentido, França et al., traz a seguinte definição sobre este modelo de gestão:

Preocupar-se com as transações, os procedimentos e os processos que fizessem o homem trabalhar de maneira mais efetiva possível: produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho eram os conceitos articuladores do modelo de gestão de pessoas do tipo departamento pessoal (FRANÇA, 2002, p.20).

2.2.1.2 Modelo de gestão de pessoas como gestão de comportamento humano

A abordagem humanística criticava quase tudo na abordagem clássica, especialmente a pouca ênfase que esta dava às relações sociais no trabalho. Esta abordagem coloca as relações humanas e sociais no centro das atenções, mas peca pelo simplismo e ingenuidade de acreditar que o mero bem-estar dos funcionários elevará a produtividade (PEARSON, 2010).

Já a abordagem comportamental que vem logo após a humanística, enfatiza que o departamento pessoal deixa de se restringir a tarefas de recrutamento, seleção e demissão e passa a focar também no treinamento e desenvolvimento (PEARSON, 2010).

Apartir disso, o modelo de gestão de pessoas como gestão do comportamento humano, que surgiu nas décadas de 1930 e 40, nos traz a utilização da psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção da ação da gestão de recursos humanos na vida organizacional (FRANÇA et al., 2002).

Tal modelo sugere a importância de gerir a relação entre empregados e empregadores. A ordem é preocupar-se com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais até esse momento ninguém estava absolutamente preparado: nem o empresário, nem o trabalhador e muito menos o chefe de pessoal (MARRAS, 2011).

De acordo com França et al., uma das principais contribuições deste modelo foi:

Descobrir que a relação entre a empresa e as pessoas é intermediada pelos gerentes de linha. Reconhecer a importância e levar o gerente de linha a exercer adequadamente seu papel constitui a principal preocupação da gestão de recursos humanos. O foco de atuação se concentraria no treinamento gerencial, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo ao desenvolvimento de perfis gerenciais coerentes com o processo de gestão de pessoas desejado pela empresa. Motivação e liderança passariam a constituir os conceitos-chave do modelo humanista (FRANÇA et al., 2002, p.21).

Portanto, este modelo reconhece o comportamento humano como foco principal da gestão e se articula em torno de binômios como envolvimento-motivação, fidelidade-

estabilidade e assistência-submissão. Assim, cabe à empresa promover a motivação das pessoas, e às pessoas, manterem-se permanentemente envolvidas com os projetos da organização num contrato de submissão de longo prazo, elas devem “vestir a camisa da empresa” (FRANÇA *et al.*, 2002).

2.2.1.3 Modelo estratégico de gestão de pessoas

Nas décadas de 1970 e 80, um novo critério de efetividade foi introduzido na modelagem dos sistemas de gestão de recursos humanos: seu caráter estratégico. Tal critério diz respeito à necessidade de buscar o melhor encaixe entre a gestão de recursos humanos com as políticas empresariais e os fatores ambientais, reforçando que os planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa. Além disso, mostra-se necessário intensificar os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa, tornando-se insuficientes as soluções padronizadas capazes de atender a qualquer organização em qualquer tempo (FRANÇA *et al.*, 2002).

A gestão estratégica no âmbito da gestão de pessoas representa a efetiva evolução na administração de recursos humanos, que tem por objetivo a sintonia entre as ações de uma organização nas metas do negócio e o comprometimento das pessoas para o sucesso destes resultados. No entanto, para que as pessoas sejam verdadeiramente parceiras do negócio é preciso engajamento nas mudanças, transformações de intenções em ações efetivas e vantagens competitivas sustentáveis também por parte das pessoas (FRANÇA, 2013).

Neste sentido, a estratégia de recursos humanos deve seguir as etapas do processo de formulação e implementação da estratégia corporativa, baseando-se na visão do negócio para desenvolver as diversas etapas que irão integrar a estratégia da organização. Além disso, as avaliações de resultados ao longo do seu desenvolvimento e o *feedback* também possuem grande importância neste processo (FRANÇA *et al.*, 2002).

Finalmente, a implementação estratégica da Gestão de Pessoas se dá por meio de projetos, planos e programas, como por exemplo, a capacitação dos gerentes e dos consultores internos, a remuneração estratégica e a gestão por competências (TEIXEIRA *et al.*, 2010).

Já para Teixeira *et al.*, devem ser considerados os seguintes princípios da fundamentação de um modelo de gestão estratégica de pessoas:

- 1) Ênfase na interação com a ambiência externa e interna da empresa;

- 2) Alinhamento da gestão de pessoas à estratégia corporativa e às estratégias competitivas das unidades de negócios, e às estratégias funcionais;
- 3) Compatibilidade com a realidade da empresa;
- 4) Atuação orientada para o suporte à competitividade empresarial;
- 5) Ênfase na gestão de mudanças;
- 6) Ênfase numa cultura estratégica;
- 7) Integração de suas estratégias e planos de ação à satisfação dos clientes externos e internos;
- 8) Avaliação permanente da gestão de pessoas (TEIXEIRA *et al.*, 2010, p.88).

Além disso, o modelo preconizado para a gestão estratégica de pessoas compreende cinco componentes interdependentes: estratégias, políticas de gestão de pessoas, estrutura, funções estratégicas e competências essenciais (atuação integrada em relação aos interesses dos empregados, da gestão empresarial, dos clientes externos, dos acionistas e do governo) (TEIXEIRA *et al.*, 2010).

Para Silva, Basques e Facco (2006, p. 91), “a avaliação de resultados da atividade de Recursos Humanos não mais se centra nas ações endógenas da área, mas em um conjunto ordenado de iniciativas que vinculem a empresa, os gerentes, os profissionais de RH e as pessoas”.

As organizações necessitam encontrar um profissional para gerir estrategicamente as pessoas de forma a contribuir diretamente, pelas suas ações, nos resultados organizacionais, o que significa centralizar o foco de suas preocupações em identificar as macronecessidades do trabalhador, atendê-las e conseguir das pessoas, em contrapartida, o máximo desempenho, comprometimento, produtividade e qualidade. Assim, o gestor estratégico de pessoas traz ao processo decisório estratégico da cúpula da empresa princípios humanísticos e faz a respectiva tradução em ações concretas pirâmide abaixo no dia a dia da empresa, permitindo que se molde um ambiente de trabalho seguro, com excelente qualidade de vida e perspectivas de ascensão profissional (MARRAS, 2011).

2.2.1.4 Modelo de gestão de pessoas articulado por competências

Essa produção teórica tem origem nas mudanças ocorridas nos mercados internacionais a partir da década de 1980, mostrando que em um ambiente competitivo se mostra necessário desenvolver e estimular competências humanas para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem (FRANÇA *et al.*, 2002).

O conceito de competência pode ser definido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, o conjunto de capacidades humanas) que justificam uma alta performance, acreditando-se que as melhores performances estão fundamentadas na

inteligência e na personalidade das pessoas. Portanto, competência significa um agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social à pessoa (FRANÇA et al., 2002).

Segundo Teixeira et al. (2010, p. 106), “o foco central da gestão de pessoas é na pessoa e nas competências que ela adquire, desenvolve e aplica, visando à obtenção de resultados empresariais e seu crescimento pessoal e profissional”.

De acordo com Gramigna as premissas básicas da estrutura deste modelo resumem-se em:

- 1) Conscientização de que cada tipo de negócio necessita de pessoas com perfis específicos.
- 2) Crença de que cada posto de trabalho existente na empresa tem características próprias e deve ser ocupado por profissionais que apresentem um determinado perfil de competências.
- 3) Reconhecimento de que aqueles que ocupam funções gerenciais são responsáveis pela oferta de oportunidades que permitam o desenvolvimento e aquisição de novas competências.
- 4) Percepção de que sempre haverá a demanda para o desenvolvimento de novas competências e o que hoje é essencial para a boa execução de um trabalho, poderá agregar novas exigências amanhã (GRAMIGNA, 2002, P. 21).

Por fim, o modelo de gestão por competências revela um direcionamento das práticas de recursos humanos para a atração, o desenvolvimento, a retenção e a recompensa das capacidades e entregas exigidas dos colaboradores, afinal são as pessoas que desenvolvem as tecnologias e que as fazem funcionar, são elas que constroem relacionamentos, que transformam as metas em realidade e, ainda, que buscam novos desafios (KNAPIK, 2012).

O Quadro 4 evidencia os Modelos de Gestão de Pessoas de maneira sucinta.

Quadro 4 – Principais características dos Quatro Modelos de Gestão de Pessoas

| Departamento de Pessoal | Gestão de comportamento humano | Modelo estratégico de gestão de pessoas | Modelo de gestão de pessoas articulado por competências |
|--|--|---|---|
| - Contabilizar os registros dos trabalhadores, horas trabalhadas, faltas, atrasos para efeitos de pagamento ou desconto; | - Relações humanas e sociais no centro das atenções; | - Melhor encaixe entre a Gestão de Pessoas com as políticas empresariais e os fatores ambientais; | - Desenvolver e estimular competências humanas para que as competências organizacionais da empresa se viabilizem; |

Fonte: Adaptado de França et al. (2002)

Continua...

| Continuação | | | |
|--|---|--|--|
| - Empregado visto como um fator de produção; | - Utilização da psicologia; | - Processos de GP são derivados das estratégias corporativas da empresa; | - Competências: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes; |
| - Produtividade, recompensa e eficiência em custos com o trabalho. | - Preocupar-se com o indivíduo e suas necessidades. | - Capacitação de gerentes, avaliação de desempenho, <i>Feedback</i> e Remuneração Estratégica. | - Gestão de talentos. |

Fonte: Adaptado de França *et al.* (2002)

Conforme o modelo de Gestão de Pessoas utilizado na empresa, vão sendo formuladas as políticas e práticas a serem utilizadas, as quais serão apresentadas no próximo subtítulo.

2.2.2 Políticas e práticas de Gestão de Pessoas

Entende-se que a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos, tais como tarefas funcionais de seleção, treinamento, remuneração e avaliação da performance, assim como nos objetivos de análise do ambiente, planejamento das necessidades das pessoas, avaliação do comportamento, melhoria das condições de trabalho e estabelecimento e manutenção de relações de trabalho (DAVEL; VERGARA, 2009).

As políticas de GP definem o posicionamento, as expectativas e os valores da organização quando se referem à forma de tratamento dos indivíduos, e servem, ainda, como ponto de referência para o desenvolvimento de práticas organizacionais e para as decisões tomadas pelas pessoas, além de promover um tratamento equitativo entre os indivíduos (ARMSTRONG, 2009 apud DEMO; MARTINS e ROURE, 2013).

Políticas e práticas são desdobramentos das estratégias, isto é, a forma de colocá-las em ação. Gerir talentos e buscar comprometimento das pessoas, por exemplo, são objetivos que precisam ser traduzidos em ações para que contribuam com a Organização e se tornem realidade (BIANCHI, 2008).

2.2.2.1 Agregando pessoas

Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse

processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente, e para que se possa selecionar adequadamente, torna-se necessário definir critérios (GIL, 2012).

Neste sentido, o sistema Agregar envolve várias atividades de recrutamento, seleção, integração de novos colaboradores, rotatividade, absenteísmo e desligamentos. Esse sistema representa a entrada somente para aqueles colaboradores que unem os requisitos do cargo às suas competências e que são capazes de se adaptar à cultura da organização por meio do processo seletivo (ROMERO; SILVA; KOPS, 2013).

O Recrutamento e a Seleção devem estar integrados à estratégia de negócios da empresa. Se a empresa está necessitando passar por mudanças ou por renovações, ela deverá buscar e atrair pessoas com esse potencial. Mas, se for uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil do profissional que ela necessitará será outro (FRANÇA, 2013).

Outro ponto importante refere-se ao planejamento do quadro de pessoas. A empresa deve ter clareza sobre a sua necessidade de pessoas ao longo do tempo, tanto em termos quantitativos quanto em termos qualitativos. A captação de pessoas realizada com o conhecimento de necessidades futuras ou excessos presentes garante o seu alinhamento com a estratégia da empresa, além de permitir melhor utilização dos recursos disponíveis tanto interna quanto externamente (DUTRA, 2001 apud FRANÇA, 2013).

Além disso, a folha de pagamento é um item de considerável quantidade de recursos financeiros que a empresa disponibiliza para levar adiante suas atividades, toda contratação representa um aumento nos custos da folha. Por essa razão é que as organizações devem manter um controle rígido, somente permitindo acréscimos não previamente planejados sob aprovação da diretoria e em casos muito especiais (MARRAS, 2011).

Frente a isso, é necessário que o selecionador tenha conhecimento das políticas de seleção da empresa e, sobretudo dos cargos que se deseja preencher, passando assim à identificação dos atributos requeridos para o desempenho das atribuições referentes ao cargo para o qual se pretende selecionar candidatos (GIL, 2012).

Para Gil, a organização deve ter em mente os seguintes questionamentos ao selecionar candidatos para determinada vaga:

- 1) Que conhecimentos a pessoa deve ter?
- 2) Que experiência é necessária?
- 3) Que aptidões são necessárias (aptidão mecânica, destreza manual, facilidade no uso das palavras, facilidade com números etc.)?
- 4) Que características pessoais são necessárias (disciplina, paciência, iniciativa, sociabilidade etc.)?
- 5) Que circunstâncias pessoais devem ser consideradas (família, local de residência, posse de automóvel etc.)? (GIL, 2012, p.93)

O recrutamento pode ser feito de duas formas básicas, através do recrutamento interno (atraindo pessoal já contratado pela empresa, mas para outras vagas) e também o recrutamento externo (buscando candidatos que não têm vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho) (FRANÇA, 2013).

O Quadro 5 apresenta as principais vantagens e desvantagens em utilizar o Recrutamento Interno.

Quadro 5 - Aspectos do recrutamento interno

| VANTAGENS | DESVANTAGENS |
|--|--|
| - menor custo direto: mais econômico em relação a tempo e investimento; | - requer pessoas muito bem preparadas e que conheçam muito bem todas as áreas da empresa; |
| - conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do “candidato”; | - não-aproveitamento do elemento externo; |
| - estimula a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional; | - manutenção do <i>status quo</i> , reduzindo a possibilidade de inovação e novas ideias na empresa. |
| - melhora o moral interno; | |
| - demonstra valorização do pessoal que já compõe a empresa. | |

Fonte: Adaptado de França (2013)

Já o recrutamento externo tem vantagens que devem ser ponderadas, levando-se em conta o contexto em que a empresa está inserida naquele momento. Nas empresas com períodos de rápidas mudanças pode ser uma importante alternativa para introduzir novas ideias e atitudes na organização. Algumas dessas vantagens são a possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos, de inovação da composição das equipes de trabalho e de atualização no estilo e nas tendências do mercado (FRANÇA, 2013).

Neste sentido, a Seleção de pessoal é a avaliação e a escolha dos candidatos com perfis desejados para a vaga a ser preenchida, entre aqueles que foram recrutados. Para se fazer a seleção, podem ser utilizados vários instrumentos, como entrevistas, testes psicológicos, técnicas vivenciais, provas de conhecimento, entre outros (FRANÇA, 2013).

Após a contratação, as políticas básicas da empresa devem ser explicadas ao novo empregado. Isso vai ajudá-lo a se adaptar mais rapidamente ao ambiente. Outra questão importante a ser acompanhada é a ausência ao trabalho, independentemente do motivo, a mesma representa um fator de aumento dos custos e de diminuição da produtividade. Ao

combater o absenteísmo com eficiência, a empresa pode aumentar as horas trabalhadas e, com isso, a produtividade. As faltas ao trabalho acabam trazendo despesas para a organização. É relevante que a organização desenvolva uma planilha para apurar os custos, não só com relação aos funcionários faltosos, mas também com relação aos gastos de substituição e aos encargos sociais incorridos (RIBEIRO, 2012).

2.2.2.2 *Aplicando pessoas*

Todo administrador é responsável pelos resultados de sua equipe. Assim, da mesma forma que a equipe deve ser formada e renovada em função dos planos estratégicos da empresa, sua condução deve ter como intuito alcançar os objetivos e as metas previstos naquele plano. A melhor forma de obter resultados por meio da equipe é comprometê-la com metas, desafios e, até mesmo, riscos (LACOMBE, 2011).

Para Romero, Silva e Kops (2013, p.66) “o sistema Aplicar envolve a definição clara das atividades que as pessoas vão desenvolver na organização, a orientação e o acompanhamento do desempenho”.

Assim, as organizações tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa. É o que se chama de expectativa de papel, que dá origem à descrição de cargos. Quando uma organização descreve um cargo, arrola os deveres e responsabilidades que são os componentes do papel de trabalho que deve ser cumprido por seu ocupante (GIL, 2012).

A descrição de cargo específica, com detalhes, todas as características que o cargo exige, fazendo com que haja uma padronização no perfil organizacional dos cargos da empresa e evitando, assim, que cada requisitante faça exigências descabidas ou com uma visão estritamente pessoal. As empresas que possuem uma área de cargos e salários atuante e bem organizada favorecem o processo de recrutamento e seleção, na medida em que permitem uma abordagem mais profissional e de gerenciamento mais efetivo (MARRAS, 2011).

Em relação à orientação e acompanhamento das pessoas na empresa, Knapik (2012, p. 237) diz que:

Todo empregado precisa receber um *feedback*, um retorno a respeito do seu desempenho para saber se está ou não no caminho certo e alinhar expectativas de atuação, identificar necessidades de mudanças de comportamentos e atitudes e de aquisição de habilidades. Essa avaliação procura reduzir incertezas, fornece indicadores para aumentos de salário, promoções e demissões, bem como possibilita

saber o que a chefia está esperando como desempenho desejado de cada empregado (KNAPIK, 2012, P. 237).

A partir do momento em que as pessoas passam a desempenhar papéis específicos é que as organizações começam a funcionar. As organizações procuram selecionar seus empregados de tal forma que passem a cumprir seus papéis com a máxima eficácia. Procuram, também, avaliar periodicamente seu desempenho a fim de verificar se aqueles papéis vêm sendo bem desenvolvidos, assim como à medida que percebem discrepâncias entre os papéis ideais e o desempenho real de cada empregado, promovem programas de capacitação. E se verificam que as pessoas capazes de desempenhar bem determinado papel são raras, oferecem maiores salários e outros benefícios com o objetivo de mantê-las (GIL, 2012).

Para Gil, a avaliação de desempenho constitui um meio para desenvolver os recursos humanos da organização, já que através dela é possível:

- Definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização;
- Identificar os empregados que possuem qualificação superior à requerida pelo cargo;
- Identificar em que medida os programas de treinamento têm contribuído para a melhoria do desempenho dos empregados;
- Promover o autoconhecimento e o auto desenvolvimento dos empregados;
- Obter subsídios para redefinir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos;
- Obter subsídios para remuneração e promoção;
- Obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios (GIL, 2012, P. 149).

2.2.2.3 Recompensando pessoas

A remuneração, do ponto de vista do empregado, deve permitir e estimular um ótimo desempenho no trabalho, levando à obtenção de ganhos cada vez maiores. Já do ponto de vista da organização, esse sistema deve comprometer os empregados com os objetivos organizacionais, trazendo resultados que compensem os altos custos da folha de pagamentos (FRANÇA, 2013).

De acordo com Harris, os seis objetivos básicos do sistema remuneratório são:

- 1) Cumprir as obrigações legais;
- 2) Manter um senso de equidade e justiça entre os empregados;
- 3) Atrair novos empregados altamente qualificados;
- 4) Reter os empregados atuais;
- 5) Motivar os empregados na busca do bom desempenho e do contínuo desenvolvimento;

- 6) Controlar os custos, haja vista que os gastos com a folha de pagamentos constituem grande parcela das despesas organizacionais (HARRIS, 1997 *apud* FRANÇA, 2013, P. 68).

O termo salário se refere somente aquilo que a empresa oferece pela prestação de serviços do colaborador à empresa. Já o termo remuneração é mais abrangente, pois corresponde a um pacote que envolve, além do salário fixo, recompensas (bônus, participação nos resultados, premiações como viagens etc.) e benefícios (planos de saúde, de seguro de vida, previdência privada, refeições e vale-transporte) aos funcionários em troca dos seus esforços e dedicação para com a empresa e serve para motivar as pessoas e comprometê-las com a organização (KNAPIK, 2012).

Além disso, o salário é definido em função do conjunto de responsabilidades e da complexidade do trabalho esperado do profissional (avaliado com base em cargos ou, então, competências) e pago regularmente, enquanto a remuneração variável – em suas diversas formas – está associada à performance, podendo existir ou não, com maior ou menor intensidade, em face dos resultados alcançados. O principal objetivo da remuneração variável é incentivar o profissional a extrapolar seus níveis clássicos de desempenho (FRANÇA, 2013).

Entre os principais motivos para o crescimento do uso da remuneração variável nas empresas estão a redução dos custos fixos por parte das organizações, a flexibilidade proporcionada uma vez que o valor é aumentado ou diminuído conforme a qualidade dos resultados, a boa aceitação por parte dos trabalhadores, sindicatos e empresas e os incentivos fiscais que são atribuídos a uma forma de remuneração variável, a participação nos lucros e resultados (FRANÇA, 2013).

De acordo com Marras (2011, p. 127), “denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários”. Um programa de benefícios atende normalmente a objetivos da organização e também dos indivíduos. Os objetivos organizacionais serão satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades de seus funcionários o que, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse (MARRAS, 2011).

Os benefícios podem ser compulsórios, aqueles que a empresa concede aos seus empregados em atendimento às exigências da lei ou de normas legais como acordos ou convenções coletivas de trabalho, como por exemplo: complemento de auxílio-doença, 13º salário, salário-família, férias, salário-maternidade etc. E também podem ser espontâneos,

aqueles que a empresa oferece aos seus funcionários por vontade própria, geralmente com o objetivo de tornar o perfil de remuneração atraente e competitivo no mercado de trabalho, tanto para atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais. Entre os benefícios espontâneos mais encontrados no mercado estão: assistência médica, restaurante, seguro de vida, transporte, clube para empregados, assistência odontológica, etc. (MARRAS, 2011).

Ainda de acordo com Marras, atualmente é interessante adotar planos flexíveis de benefícios, que são assim definidos:

Os planos flexíveis de benefícios, adotados mais recentemente por organizações de países desenvolvidos, são aqueles em que os empregados têm a opção de escolher entre os benefícios disponíveis, aqueles que acham mais interessantes. Esse modelo pressupõe uma empresa transparente, empregados responsáveis e uma relação custo-benefício de ambos (MARRAS, 2011, p. 128).

Uma gestão estratégica de Administração Recursos Humanos é responsável pela elaboração de planejamento e de políticas que visem provocar mudanças favoráveis no resultados da empresa, utilizando como diferencial os recursos humanos disponíveis. E a remuneração estratégica vem ao encontro disso, pois, é um modelo de compensação atrelado a uma certa forma de avanço, de movimento, de desenvolvimento de médio e longo prazos em que os trabalhadores recebem um “incentivo” na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio. A remuneração por habilidade, a distribuição de lucros, a remuneração por resultados, a distribuição dos ganhos e a participação acionária são exemplos da Remuneração Estratégica (MARRAS, 2011).

Para Knapik (2012, p. 260), “um bom programa de remuneração e recompensas alavanca o comprometimento, já que recompensas, aliadas aos desafios, tendem a fazer o empregado vestir a camiseta da empresa e comprometer-se com os resultados”.

2.2.2.4 Desenvolvendo pessoas

Os funcionários competentes não permanecem competentes para sempre, as habilidades podem se tornar obsoletas e novas precisam ser aprendidas. É por isso que as organizações investem, todos os anos, bilhões de reais em treinamentos formais (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

As empresas precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. As empresas não podem escolher se treinam ou não seus empregados, porque as pessoas são admitidas com qualificações genéricas e toda empresa tem suas peculiaridades. Sendo os

recursos humanos os mais importantes em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia. As organizações devem agir como facilitadoras e apoiadoras do desenvolvimento de cada um, bem como tomar a iniciativa em casos que sejam do seu interesse, mas isto não significa que as empresas possam ser responsabilizadas por não desenvolverem seu pessoal. Se não o fizerem, elas próprias serão prejudicadas, pois os administradores com alto potencial sairão da empresa. Mas cabe, em primeiro lugar, ao próprio empregado zelar pelo seu auto desenvolvimento (LACOMBE, 2011).

De acordo com Marras (2011, p. 133), “o treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

A importância dos Treinamentos é visível em qualquer empresa. No Quadro 6, estão algumas das razões para que uma empresa promova treinamentos.

Quadro 6 - Objetivos da área de Treinamentos

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | OBJETIVOS GENÉRICOS |
|------------------------------|---|
| - Formação Profissional, | - Aumento direto da produtividade, |
| - Especialização, | - Aumento direto da qualidade, |
| - Reciclagem. | - Incentivo motivacional, |
| | - Otimização pessoal e organizacional, |
| | - Atendimento de exigências das mudanças. |

Fonte: Adaptado de Marras (2011)

Existem diferenças entre o treinamento e o desenvolvimento. O Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e o Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização (FRANÇA, 2013).

Para Knapik (2012), “um programa de Treinamento e Desenvolvimento deve se alinhar ao planejamento estratégico, preparando pessoas para assumirem posições estratégicas e garantirem a competitividade da organização no contexto da globalização”.

De acordo com França (2013, p. 88), os processos e as atividades de treinamento devem atuar de forma integrada com os outros órgãos e atividades da área de Recursos Humanos, que se relacionam diretamente com o treinamento.

Uma necessidade de treinamento é uma carência de conhecimentos ou de habilidades que devem ser adquiridas pela pessoa para desempenhar bem o seu trabalho. Além disso, há outros indicadores não formais que podem sinalizar necessidades de Treinamento e Desenvolvimento, entre eles, redução do número de funcionários, expansão da empresa, transferências ou promoções, mudanças no método de trabalho e nos cronogramas, novos produtos, produção e qualidade em baixa, problemas de comunicação e relacionamento, grande número de acidentes de trabalho, atendimento deficiente ao cliente, pouca cooperação no trabalho, etc. (KNAPIK, 2012).

2.2.2.5 Mantendo pessoas

No trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento. Assim, a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho é definida como a capacidade de administrar o conjunto das ações, incluindo diagnóstico, implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho alinhada e construída na cultura organizacional, com prioridade absoluta para o bem-estar das pessoas da organização (FRANÇA, 2013).

O sistema Manter envolve saúde física e mental, higiene, segurança, qualidade de vida no trabalho e relações com os colaboradores. É um sistema que tem por objetivo buscar e reter os colaboradores em um clima positivo de preocupação com a qualidade de vida (ROMERO; SILVA; KOPS, 2013).

Segundo Ribeiro , alguns dos motivos para uma empresa conceder plano de saúde aos seus funcionários, além de ser uma questão de responsabilidade social, são:

- os funcionários doentes produzem menos;
- quem fica doente falta mais;
- as doenças trazidas para o ambiente de trabalho podem contaminar produtos e pessoas;
- o SUS oferece serviços sofríveis, inclusive quanto à demora no atendimento;
- funcionários de níveis salariais mais baixos, com menos acesso a informações, costumam ter mais filhos, ampliando a abrangência dos problemas de saúde;
- “listas internas” para a ajuda em remédios e realização de exames. Muitas vezes, quando a empresa não fornece um plano de saúde, os funcionários mais

- humildes solicitam a colaboração financeira de colegas, fazendo circular, reservadamente, uma lista de doações;
- falta de dinheiro para pagar serviços particulares. É comum os empregados ficarem com seus orçamentos comprometidos, não tendo disponibilidade financeira para pagar serviços médicos rotineiros e emergenciais;
 - falta de mentalidade preventiva. Em geral, os empregados jovens acham que nunca ficarão doentes. Muitas pessoas têm a tendência de se preocupar com a saúde apenas quando os problemas surgem.
 - salários têm impostos; benefícios em geral, não. Como os salários são pagos em folha de pagamento, a tributação é automática e inevitável. Já para a concessão de um benefício, a exemplo de um plano médico, a legislação não define com precisão se tal oferecimento tem natureza salarial;
 - é uma prática comum de mercado;
 - ajuda a reter bons funcionários.(RIBEIRO, 2012, p.110)

A gestão dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho e engajamento dos colaboradores precisa pautar-se em informações que sintetizem um diagnóstico organizacional. Uma pesquisa estruturada e objetiva de clima organizacional traz essas informações e orienta a condução desses programas com eficácia e assertividade (KNAPIK, 2012).

2.2.2.6 Monitorando pessoas

Grande parte das organizações possuía (e ainda possui) sistemas, processos e pessoas trabalhando desalinhados; alimentavam-se de informações descoordenadas e produziam, assim, novas informações descoordenadas, trazendo desatualizações e descontentamento. Introduzir sistemas integrados de gestão, planejar estratégias para ampliar competências e ganhar mercados são itens que compõem a fórmula para mudar essa situação (RIBEIRO, 2012).

A gestão do conhecimento traz a facilidade de ordenar, armazenar, recuperar e disseminar informações proporcionadas pelas redes de computadores e pelos softwares de gerenciamento dessas redes, com custos relativamente baixos (LACOMBE, 2011).

De acordo com Romero, Silva e Kops (2013, p.88), “o sistema Monitorar é a gestão integrada e informatizada de todos os sistemas que fornecem o apoio necessário à tomada de decisão por parte dos gestores de pessoas, e é composto pelo banco de dados e Sistema de Informações Gerenciais (SIG)”.

Os sistemas de informações podem ser desenvolvidos segundo determinadas finalidades de uso e seus indicadores podem ser associados entre si, o que possibilita a visualização da integração das estratégias, políticas, processos e instrumentos da gestão de pessoas. Eles podem relacionar indicadores como, por exemplo, benefício sobre a

remuneração ou despesa de pessoal, absenteísmo com as despesas em saúde ou acidentes, evolução da produtividade com treinamento ou avaliação de desempenho (TEIXEIRA et al., 2010).

Assim, o banco de dados da gestão de pessoas é um conjunto de informações integradas e simultâneas sobre os colaboradores que podem gerar relatórios para apoiar as movimentações de pessoal, como promoções, transferências, realocações e até demissões. O Sistema de Informações Gerenciais é mais completo, sendo um sistema planejado que consegue processar, armazenar e disseminar informações sobre os colaboradores e da organização com um todo, servindo de apoio às tomadas de decisões pelos gestores (ROMERO; SILVA; KOPS, 2013).

2.3 A GESTÃO ESTRATÉGICA E A GESTÃO DE PESSOAS

As mudanças que atingem as empresas, fazendo com que elas tenham de responder às demandas do mercado competitivo, têm determinado o estabelecimento de estruturas mais flexíveis, processos decisórios descentralizados, transformações dinâmicas de tecnologia, envolvimento de todos os setores da organização na busca por resultados, além da necessidade de se buscar formas mais integradas e dinâmicas das relações do trabalho (BRAND *et al.*, 2008).

De acordo com Teixeira *et al.* (2010, p. 79), “independente do tipo de organização, seu negócio, tamanho, espaço em que atua e outras características, um sistema de gestão de pessoas terá sempre a função de captar, desenvolver e reter o elemento humano necessário para o cumprimento da missão da empresa”.

Para a administração estratégica, é preciso que todas as áreas da empresa busquem a eficácia da organização como um todo e, para que isto aconteça, é necessário que a estratégia esteja presente em todas as áreas e não apenas na direção, ou em áreas operacionais, mas também nas de apoio, como é o caso da área de Gestão de Pessoas (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

O papel da área de Recursos Humanos é fundamental para a implementação do que foi planejado pela empresa. Torna-se necessário o estabelecimento de políticas de promoção e avaliação, de acordo com as estratégias da organização, pois, como a organização é um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer suas necessidades, é primordial que o interesse dessas pessoas esteja orientado para também atender aos objetivos organizacionais (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Neste sentido, percebe-se uma tendência em relação às pessoas na organização, de que elas não sejam mais vistas como insumos ou recursos a serem controlados pela empresa para a ela servirem sem o envolvimento real e interesse com o trabalho, mas como parceiros frente a um objetivo comum de busca por resultados que venham também atender às suas necessidades e aos seus interesses individuais e profissionais (BRAND *et al.*, 2008).

Em uma nova visão, cabe à Gestão de Pessoas ajudar os empregados a descobrir quais os seus interesses de realização e a proporcionar condições para que trabalhem de acordo com eles, promovendo o encontro de interesses de diversos segmentos como empregados, patrões e clientes (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993).

Assim, a área de Gestão de Pessoas deve estar voltada, permanentemente, para ajudar a organização a atingir os objetivos traçados pela organização, tornando-a competitiva. Ela tem de prover empregados bem treinados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e o comportamento socialmente responsável (RIBEIRO, 2012).

Enfim, todas as ações desenvolvidas para orientar o comportamento e atender as expectativas do capital humano deverão estar de acordo com o posicionamento e as estratégias da empresa. O que a empresa busca e considera competitivo dentro de sua atuação deve ser conhecido e valorizado por todos aqueles que prestam seus serviços à organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha do instrumental metodológico está relacionada com o problema a ser estudado e ela dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, entre eles a equipe humana, os recursos financeiros e outros elementos que possam surgir no campo da investigação (MARCONI; LAKATOS, 2008).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto à abordagem, esta pesquisa foi qualitativa. Uma pesquisa qualitativa pode descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004).

A referida abordagem foi escolhida para este estudo, pois dá condições, através da possibilidade de maior interação entre pesquisador e pesquisado, de que se obtenha informações mais completas, com maior profundidade do que as respostas dadas às pesquisas quantitativas. No caso do assunto pesquisado, Gestão Estratégica de Pessoas, a pesquisa qualitativa se torna muito interessante uma vez que, se bem aplicada, consegue retirar significativas informações sobre as práticas de cada uma das empresas estudadas. Além disso, a amostra desta pesquisa é pequena, tornando possível utilizar este tipo de abordagem.

Já em relação aos objetivos, esta pesquisa tem cunho exploratório, pois tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Assim, na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com as pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão (DIEHL; TATIM, 2004).

Ao se utilizar a pesquisa exploratória é possível entender as principais características de Gestão Estratégica de Pessoas que são encontradas em empresas do município de Não-Me-Toque/RS, saber a visão que estas têm sobre políticas e práticas da Gestão de Pessoas e como estas estão relacionadas aos seus objetivos.

Além disso, vale lembrar que esta pesquisa foi Multicasos, abordando as seis empresas que mais empregam no município de Não-Me-Toque/RS, assim como na região e que possuem maior representatividade para o município (levando em consideração o recolhimento

de ICMS do ano base 2015). A análise de um único ou mesmo múltiplos casos caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita seu amplo e detalhado conhecimento. Entre suas vantagens está o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos (DIEHL; TATIM, 2004).

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO/CATEGORIA DE ANÁLISE

3.2.1 Definição constitutiva

- **Gestão Estratégica de Pessoas:** refere-se à maneira de gerir as pessoas na empresa. A gestão estratégica no âmbito da gestão de pessoas representa a efetiva evolução na administração de recursos humanos, que tem por objetivo a sintonia entre as ações de uma organização nas metas do negócio e o comprometimento das pessoas para o sucesso destes resultados (FLEURY, 2013).

3.2.2 Definição operacional

A entrevista aplicada aos responsáveis das empresas estudadas foi elaborada levando em conta os seguintes aspectos:

1. Caracterização da empresa;
2. Estratégia (como se dá o processo de Estratégia e como este é disseminado na organização);
3. Departamento de Gestão de Pessoas;
4. Políticas/Práticas de Atração e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Remuneração; Carreira; Saúde e Segurança no Trabalho e Comunicação Interna.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A população é um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende estudar. A população pode ser formada por pessoas, famílias, empresas, ou qualquer tipo de elemento, conforme os objetivos da pesquisa (DIEHL; TATIM, 2004). A população desta pesquisa são as empresas do município de Não-Me-Toque/RS que recolhem ICMS (no total de 74 empresas).

A amostra foi intencional e não-probabilística – por acessibilidade. Nesse tipo de amostragem não são utilizadas as formas aleatórias de seleção, podendo esta ser feita de forma intencional, com o pesquisador se dirigindo a determinados elementos considerados típicos da população que deseja estudar (DIEHL; TATIM, 2004).

Optou-se por verificar a listagem de empresas do município através de informações fornecidas pela Associação Comercial e Industrial Não-Me-Toquense. Posteriormente, junto à Prefeitura Municipal foram selecionadas as empresas mais representativas para o município (considerando o ICMS recolhido por cada uma delas). Juntas, as seis empresas representam 91,97% do total de receitas que o município arrecadou no ano de 2015.

Num primeiro momento verificou-se junto às empresas a possibilidade de aplicar a pesquisa por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. No Apêndice A, encontra-se o exemplo do Termo.

Das seis empresas, uma não concordou em participar, por estar num momento de transição na gestão. Dessa forma, o presente estudo pesquisou cinco das maiores empresas do município. Por motivos de sigilo de informações foram denominadas como Empresas A, B, C, D e E.

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Neste trabalho foram utilizados dados primários e secundários relativos às práticas de gestão de pessoas nestas empresas.

A coleta de dados foi feita através de entrevista estruturada com os responsáveis de RH das empresas. Além disso, na visita às empresas foram apresentados demais documentos e sistemas utilizados por cada uma delas. As entrevistas foram realizadas no período de 06 de outubro de 2016 a 17 de outubro de 2016. No Apêndice B, encontra-se o roteiro da entrevista aplicada.

Nas palavras de Gil (2008, p.109), “a entrevista é uma técnica onde o entrevistador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação, ela é, portanto, uma forma de interação social”. Neste sentido, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, assim como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas respondidas anteriormente (GIL,2008).

Gil (2008, p.110), também apresenta as seguintes vantagens da utilização da entrevista:

- 1) A entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- 2) A entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;
- 3) Os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação (GIL, 2008, p.110).

De acordo com o nível de estruturação da entrevista foi utilizada a entrevista estruturada, a qual possui como característica a relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados, podendo ainda possibilitar o tratamento quantitativo dos dados (GIL, 2008).

Finalmente, é importante frisar que os dados foram coletados pessoalmente pela pesquisadora na sede de cada uma das seis empresas escolhidas.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa baseada no estudo de caso das empresas, para a análise e interpretação dos dados foi utilizada a Análise de Conteúdo.

Tal abordagem contribui para este estudo, pois permite, de uma maneira mais profunda, entender e capturar a perspectiva dos respondentes. Além disso, a pesquisa qualitativa e a análise do conteúdo proporcionam a captação de muito mais informações do que apenas as respostas das perguntas estruturadas, nela também poderá se ter ideia do nível de emoção dos respondentes, seus pensamentos sobre o que está acontecendo na empresa e até em sua vida profissional, suas experiências e percepções básicas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se análise dos resultados, entre eles a Gestão Estratégica do Negócio, a cultura organizacional, as políticas e práticas de gestão das pessoas, e se há alinhamento estratégico ou não nas empresas pesquisadas.

4.1 EMPRESAS PESQUISADAS

A seguir apresentam-se as empresas estudadas.

4.1.1 Empresa A

A Empresa A atua no setor industrial/metalúrgico, com a fabricação e comercialização de implementos e máquinas agrícolas. Representa 31,99% do valor total de ICMS recolhido ao município de Não-Me-Toque/RS, no exercício 2015 e possui, atualmente, cerca de 2.000 funcionários.

O negócio da Empresa A é oferecer soluções inteligentes para o agronegócio. Com uma marca forte e presença internacional, tem suas ações voltadas para a competitividade e constante inovação.

Ao possuir grande habilidade de marketing, engenharia do produto e trabalhar fortemente com Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), apresenta Estratégia Genérica de Diferenciação. A diferenciação é uma boa estratégia para obter retornos acima da média, pois ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas. Ela proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também à consequente menor sensibilidade ao preço (aumenta as margens devido a seu sentido de exclusividade o que diminui a necessidade de uma posição de baixo custo) (PORTER, 1991).

Além disso, sua cultura organizacional é de mercado, na qual os líderes são diretivos, realizadores, competidores e orientados para o objetivo (MORETTI, 2016).

Frente ao posicionamento da Empresa, percebe-se que as empresas administradas estrategicamente desafiam e estimulam a capacidade intelectual dos envolvidos por meio de procedimentos como ênfase na competitividade, foco no mercado, negociação de objetivos e exigência de discernimento estratégico, assim como evidencia TAVARES (2010). Na definição do Planejamento Estratégico da Empresa A, participam os diretores de cada setor da

empresa, dentre eles da Produção, Marketing, Financeiro, P&D e inclusive o Responsável de Gestão de Pessoas, cada um dando o posicionamento, as perspectivas e sugestões da área que lhe compete. Após a definição das metas pela direção e a comunicação das mesmas (por meio dos supervisores para com suas equipes, telão fixado na entrada da empresa e e-mails) são oferecidos incentivos e há cobrança rigorosa para o alcance destes números estipulados.

Atualmente, as metas são da empresa como um todo, mas até o ano de 2018 já se vê a possibilidade de trabalhar com metas individuais, para cada funcionário. Além disso, vale lembrar que o diretor de cada área tem metas individuais relacionadas ao gerenciamento de sua equipe, como absenteísmo, produtividade, entre outros. Para a empresa quem faz a Gestão de Pessoas é o líder, o setor de Recursos Humanos apenas dá suporte, subsídios para uma boa gestão.

Com relação ao modo como as pessoas são geridas e orientadas nestas organizações, a Empresa A está numa transição em seu Modelo de Gestão de Pessoas, passando do Modelo de Comportamento Humano para a Gestão Estratégica de Pessoas.

O Modelo de Comportamento Humano coloca as relações humanas e sociais no centro das atenções, mas peca pelo simplismo e ingenuidade de acreditar que o mero bem-estar dos funcionários elevará a produtividade (PEARSON, 2010).

Já a Gestão Estratégica no âmbito da gestão de pessoas representa a efetiva evolução na administração de recursos humanos, que tem por objetivo a sintonia entre as ações de uma organização nas metas do negócio e o comprometimento das pessoas para o sucesso destes resultados (FRANÇA, 2013).

Neste ano, a Empresa A fez um alto investimento financeiro em software, adquirindo o Módulo de Gestão de Pessoas do Sistema SAP Success Factors. Com ele, cada funcionário tem acesso a um Portal, onde encontra o planejamento estratégico da empresa, principais notícias, aba com dicas de bem-estar, andamento das metas, oportunidades de carreira e necessidades de desenvolvimento e requisitos para que alcance o cargo desejado, treinamento *e-learning* para novos e antigos funcionários, resultados de sua avaliação de desempenho e demais funcionalidades que a empresa ainda está conhecendo. Para os funcionários que não tem acesso à Internet em sua residência e que não trabalham com computador, a empresa instalou ilhas de acesso para que todos sejam abrangidos. Além disso, estão sendo oferecidos cursos de inclusão digital. A comunicação interna é muito valorizada.

A área de Gestão de Pessoas já possui Missão, Visão e Valores, mas não formalmente. Atualmente, entre os principais indicadores que esta área monitora estão: absenteísmo, rotatividade, faturamento x homem, e tempo de permanência na empresa.

O recrutamento e seleção sempre são feitos procurando contratar a pessoa certa para o cargo certo, a fim de reduzir ao máximo os gastos financeiros, de tempo e retrabalho. Para isto, no momento da seleção são utilizadas entrevistas, testes psicológicos e testes práticos conforme determinados cargos. Além disso, uma das premissas da empresa é o Recrutamento Interno, valoriza-se primeiro o interno, somente se não encontrar o perfil desejado procura-se externamente.

A integração dos novos funcionários é promovida por um responsável da Gestão de Pessoas, abrangendo assuntos como história da empresa, benefícios, *endomarketing*, normas e processos, Segurança do Trabalho e demais informações contratuais.

Em relação à remuneração, segundo a gestora de Gestão de Pessoas da Empresa “para uma empresa ser competitiva é preciso ter pessoas boas para trabalhar e retê-las é fundamental. Para reter é preciso pagar bem, ter uma política de remuneração agressiva”. Ela oferece Remuneração Fixa e benefícios como: Seguro de vida, Vale Alimentação, Refeitório, Vale Transporte, Assistência Odontológica e Biblioteca. Além de incentivos salariais como o Programa de Participação nos Resultados. Além disso, nos programas de saúde se destacam a Campanha SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho), Campanha Mês da Hipertensão, Vacina da gripe, dicas de Bem-estar no Portal e também Refeitório, com nutricionista.

Tendo em vista o modo de recompensar as pessoas adotado pela Empresa, a remuneração, do ponto de vista do empregado, deve permitir e estimular um ótimo desempenho no trabalho, levando à obtenção de ganhos cada vez maiores. Já do ponto de vista da organização, esse sistema deve comprometer os empregados com os objetivos organizacionais, trazendo resultados que compensem os altos custos da folha de pagamentos (FRANÇA, 2013).

Os Treinamentos, atualmente, são realizados conforme necessidade identificada pelo gestor, com relação a determinado cargo e a avaliação de eficácia do mesmo, também é feita apenas em conversa com o gestor. Mas, a partir do uso deste novo sistema será utilizado o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), o qual sugere necessidades de Treinamento por cargo, além de integrar a questão do *feedback* identificado pela Avaliação de Desempenho, demonstrando as necessidades de desenvolvimento para cada funcionário, tanto em relação ao cargo que já ocupa quanto àquele que deseja ocupar.

Enfim, as práticas de Gestão de Pessoas estão cada vez mais voltadas a reter os funcionários competentes e através do trabalho eficiente destes, obter o alcance dos objetivos organizacionais. As perspectivas de Gestão de Estratégica de Pessoas estão sendo

introduzidas aos poucos, mas segundo a gestora de pessoas entrevistada e que possui 15 anos de empresa, a organização vem se aperfeiçoando e até o final do ano 2017 vai estar com o sistema SAP Success Factors funcionando totalmente, tornando a Gestão de Pessoas da empresa cada vez mais estratégica e engajada com o seu negócio.

Ao capacitar seus gerentes, tornando-os cada vez mais orientados para os objetivos; ao oferecer remuneração estratégica a qual é um “incentivo” que os trabalhadores recebem conforme sua contribuição para o sucesso do negócio; ao utilizar as Avaliações de Desempenho para realmente fazer do Feedback uma ferramenta de constante aperfeiçoamento e possibilitar que o funcionário possa planejar sua carreira na empresa. A Empresa A mostra que a Gestão de Pessoas tem sua atuação orientada para o suporte e a competitividade empresarial. Além disso, ao investir alto valor financeiro na compra do renomado software de Gestão de Pessoas mostra que elas são reconhecidas como fator importantíssimo para a *performance* da empresa e que serão cada vez mais monitoradas e orientadas como tal.

Portanto, há alinhamento entre a Gestão estratégica do negócio e as políticas e práticas de Gestão de Pessoas na Empresa A.

4.1.2 Empresa B

A Empresa B também está inserida no setor industrial/metalúrgico, com a fabricação e comercialização de implementos e máquinas agrícolas. Atualmente, possui cerca de 1.000 funcionários diretos, tendo representado 25,93% dos valores de ICMS recolhidos pela Prefeitura Municipal, no exercício de 2015.

A Empresa B está comprometida em fornecer produtos que atendam às necessidades e expectativas de seus clientes, através da melhoria contínua do Sistema de Gestão de Qualidade, mantendo-se competitiva. Ela tem a grande maioria de suas ações voltadas à busca da Estratégia Genérica de Liderança no custo total, porém sem abrir mão de sua forte reputação em qualidade.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 155), “a estratégia de liderança em custos é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços ao menor custo, relativamente à concorrência, com características aceitáveis pelo cliente”.

Um de seus princípios é assegurar o desenvolvimento, a fabricação e a comercialização de produtos confiáveis e com tecnologia adequada.

A Empresa é reconhecida nacional e internacionalmente por sua Tradição e Confiabilidade. Com processos cada vez mais alinhados, com menores custos de produção, de tempo e retrabalhos consegue alcançar maior lucro e competitividade.

A Cultura organizacional da Empresa B possui algumas das características da Cultura Clã, mais comum em empresas familiares, com figura paternalista forte, o que é o caso desta empresa que tem como seus proprietários pai e filho. Moretti (2016), ao conceituar a Cultura Organizacional Clã, diz que neste tipo de cultura, a autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Além disso, os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade. Percebe-se na empresa, maior flexibilidade quanto a horários, por exemplo.

Sobre a formulação das diretrizes estratégicas da Empresa e a formulação de metas, participam das reuniões o comitê gestor (diretores de Engenharia, Produção, Pessoal e Comercial) e os proprietários da empresa. O comitê dá sugestões, mas quem define estes objetivos são os proprietários, objetivos estes sempre voltados às áreas de produção e comercial.

O modelo de Gestão de Pessoas da Empresa é uma transição entre o Modelo de Departamento De Pessoal para o de Recursos Humanos. O setor de Gestão de Pessoas não possui diretrizes estratégicas e tem de ser o mais enxuto e ágil possível.

O Modelo de Gestão de Pessoas baseado em Departamento Pessoal reflete a imagem de uma área voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos de pessoal, enquanto o de Comportamento Humano coloca as relações humanas e sociais no centro das atenções(FRANÇA *et al.*, 2002).

Até o ano de 2013, o setor apenas fazia a parte burocrática de pessoal, relatório ponto, folhas de pagamento, admissões e desligamentos. Atualmente, um dos responsáveis pelo setor é psicólogo, o que introduziu uma preocupação com o lado humano, de comportamento. Oferece ajuda em conflitos, interage com supervisores, inclusive ao recrutar novo funcionário e na avaliação de período de experiência. O fato de o responsável de Gestão de Pessoas participar de maneira mais produtiva do processo, ter contato com o supervisor de cada área e conhecer o perfil adequado para determinada vaga fez com que houvesse melhora no recrutamento e diminuição da rotatividade nos últimos anos.

Além disso, como objetivos de atração e seleção, a Empresa sempre procura pessoas com qualificação e experiências diferentes para agregar e melhorar seus processos. No processo de Integração de novos funcionários são abordados temas como histórico da empresa, produtos, políticas e normas, Gestão da Qualidade (norteadas pela Certificação ISO,

que a empresa foi umas das primeiras na região a implantar), contratos e Segurança do Trabalho.

As necessidades de treinamentos são verificadas pelo supervisor de cada setor, necessários para desempenhar determinada função e também de acordo com a Política de Qualidade. Eventualmente, a área de treinamentos também verifica necessidades. A avaliação pós-treinamento é preenchida pelo funcionário.

Em relação à Política de Remuneração, um dos principais diferenciais da empresa é a segurança, possui calendário de pagamentos definido e sempre honra com este. O salário é compatível com o mercado, mas é uma empresa consciente, não trabalha com remuneração agressiva e não possui Programa de Participação nos lucros. Entre os benefícios oferecidos estão os convênios médicos, restaurante com nutricionista e vale-alimentação. Somente os vendedores possuem remuneração variável (comissões).

A Empresa ainda não utiliza avaliações de desempenho e Plano de Desenvolvimento Individual. O *feedback* é feito de maneira informal e mais frequentemente no período de experiência. E a participação dos colaboradores com sugestões visando à melhoria dos processos também é informal.

De certo modo, a Empresa B por possuir uma Estratégia mais voltada para a Qualidade e liderança do custo total, acaba por ter uma Gestão de Pessoas mais preocupada com a otimização dos custos. Isso faz com que não ofereça uma remuneração tão agressiva e que não utilize mecanismos como a Avaliação de Desempenho e o Plano de Desenvolvimento Individual talvez por uma questão de tempo ou por incorrer em custos e investimentos extras.

Apesar disso, segundo Teixeira *et al.* (2010, p. 79), “independente do tipo de organização, seu negócio, tamanho, espaço em que atua e outras características, um sistema de gestão de pessoas terá sempre a função de captar, desenvolver e reter o elemento humano necessário para o cumprimento da missão da empresa”. Frente a isso, também se faz necessário pensar o lado humano, da valorização do funcionário tanto pessoal, quanto profissionalmente. E aos poucos, a empresa vem inserindo algumas destas perspectivas como, por exemplo, a utilização da psicologia e a preocupação cada vez maior com o indivíduo e suas necessidades.

Porém, percebe-se uma tendência em relação às pessoas na organização, de que elas não sejam mais vistas como insumos ou recursos a serem controlados pela empresa para a ela servirem sem o envolvimento real e interesse com o trabalho, mas como parceiros frente a um objetivo comum de busca por resultados que venham também atender às suas necessidades e aos seus interesses individuais e profissionais (BRAND *et al.*, 2008). E para que isto

aconteça, é interessante que a Empresa B ofereça Remuneração estratégica, como por exemplo, um programa de Participação nos Lucros. Outro fator importante é o planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos empregados (avaliação de desempenho, *feedback* e plano de desenvolvimento individual) a fim de estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira com a empresa.

Portanto, ainda há pouco alinhamento entre a Gestão estratégica do negócio e as políticas e práticas de Gestão de Pessoas na Empresa B.

4.1.3 Empresa C

A Empresa C atende o produtor em todas as fases do cultivo, desde o planejamento do plantio até a colheita, produz sementes de trigo e soja, além de comercializar grãos de soja, trigo e milho. Conta com 360 funcionários. E representa 16,52% dos valores recolhidos de ICMS ao município de Não-Me-Toque.

A Empresa é referência em qualidade e inovação, sendo competitiva e reconhecida nacionalmente. Sua estratégia de mercado visa atender muito bem um determinado alvo, nicho de mercado e cada política funcional é desenvolvida levando isto em conta.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 155) afirmam que “a estratégia de foco é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que atendam às necessidades de um certo segmento competitivo”.

Além disso, a cultura da Empresa C é de mercado, seus gerentes são orientados para o objetivo, são diretivos e suas ações são voltadas para a competitividade. Tanto a estratégia utilizada pela empresa quanto a sua cultura organizacional em si, direcionam os funcionários (seus vendedores e/ou consultores) a buscarem fazer de seus clientes verdadeiros parceiros estratégicos da organização, como se fosse uma troca, a empresa oferece, por exemplo, insumos da mais alta qualidade, mas o produtor, como contrapartida, lhe garante a entrega de sua produção.

As metas da Empresa C são definidas e cobradas mensalmente, os gestores de cada área participam da definição destas e são eles que vão disseminá-las para seus subordinados. Além disso, os gestores são responsáveis por evitar acidentes de trabalho, faltas, verificar revezamento, controlar horas extras, etc. dentro da área que lhe compete.

A Empresa C está numa transição em seu Modelo de Gestão de Pessoas, passando do Modelo de Comportamento Humano para a Gestão Estratégica de Pessoas. Mesmo o setor de

Recursos Humanos, não tendo diretrizes estratégicas definidas, a empresa já vem tornando sua gestão de pessoas cada vez mais alinhada à estratégia do negócio.

Há grande integração do setor de Recursos Humanos com os outros setores. A psicóloga da empresa faz visitas às filiais, auxilia em conflitos quando solicitado pelos gestores ou pelo próprio funcionário, por exemplo. Entre os indicadores que esta área mais controla está o absenteísmo, a rotatividade e a realização de treinamentos.

Um dos objetivos de atração e seleção é encontrar o candidato que tenha características que sejam de acordo com os valores, a própria cultura da empresa. Pessoas comprometidas e que passem credibilidade. Em suma, é procurado um perfil de funcionário cujos conhecimentos, habilidades e atitudes se encaixem ao perfil da organização.

Esta maneira de Agregar Pessoas da Empresa C vem ao encontro do que evidencia FRANÇA (2013) ao dizer que o Recrutamento e a Seleção devem estar integrados à estratégia de negócios da empresa: se a empresa está necessitando passar por mudanças ou por renovações, ela deverá buscar e atrair pessoas com esse potencial. Mas, se for uma empresa conservadora e enrijecida, o perfil do profissional que ela necessitará será outro.

A pesquisa de clima aplicada no último ano na Empresa apresentou uma nota média muito considerável, os funcionários têm satisfação em trabalhar nela. Mas, uma das críticas apresentadas pela pesquisa de clima foi a necessidade de se valorizar mais o recrutamento interno, e isso fez com que o setor responsável repensasse suas ações frente a isso.

Sobre Treinamento e Desenvolvimento, estes sempre são voltados à melhoria dos processos para que as metas sejam atingidas, como por exemplo, técnicas de negociação para vendedores e/ou consultores, legislação, produtos e serviços que a empresa oferece e suas particularidades, segurança do trabalho, entre outros.

Quanto à remuneração, a Empresa oferece salário fixo para grande maioria de seus funcionários, e somente remuneração variável para assessor de campo (vendedor/consultor) e gerentes. Sua política de benefícios contempla o vale-alimentação, plano de saúde, Programa de Participação nos lucros, refeitório, vale-transporte e ajuda de custo para universitários. O Programa de Participação nos Lucros possui regras bem estruturadas, as quais os funcionários devem cumprir para ter direito ao benefício.

A avaliação de desempenho é uma importante ferramenta de gestão que a Empresa já utiliza há quatro anos, e na qual participam o funcionário, seu supervisor imediato e o responsável de Recursos Humanos. De acordo com cada cargo é montada uma avaliação distinta, verificando se as responsabilidades, conhecimentos, habilidades e atitudes do cargo estão sendo bem desenvolvidas. As questões abordam temas como conhecimentos em

informática, formação (nível superior, especialização), do negócio (missão, visão, valores e políticas da empresa), negociação, orientação para resultados, comprometimento, comunicação e flexibilidade.

Para a Empresa, o Plano de sucessão é um incentivo para se ter pessoas de confiança no futuro. Através da Avaliação de Desempenho é possível verificar e corrigir possíveis problemas e dar um retorno de como o trabalho do funcionário está sendo visto por seu superior e sua importância para a empresa como um todo. Sugerir a formação acadêmica ou especialização que determinado funcionário precisa ter para atingir o cargo almejado ou simplesmente para desempenhar melhor a função que já exerce faz com que este também se sinta motivado em voltar a estudar. Segundo a psicóloga e também analista de Recursos Humanos da Empresa entrevistada, após os feedbacks dados a partir da Avaliação de Desempenho aplicada no ano passado, dos 360 funcionários, 38 deles que não estudavam voltaram a estudar a fim de se desenvolver profissionalmente.

Em uma nova visão, cabe à Gestão de Pessoas ajudar os empregados a descobrir quais os seus interesses de realização e proporcionar condições para que trabalhem de acordo com eles, promovendo o encontro de interesses de diversos segmentos como empregados, patrões e clientes (ALMEIDA; TEIXEIRA; MARTINELLI, 1993). A partir desta perspectiva, é possível compreender que a Empresa C está no caminho e que o setor responsável pela Gestão de Pessoas vem buscando ferramentas para isto, como é o caso da Avaliação de Desempenho por competências.

Além disso, a maioria dos funcionários da empresa tem consciência dos valores e princípios que são importantes em seu negócio e dos quais a empresa não abre mão. A competitividade, a credibilidade e o bom atendimento a seus clientes-alvo estão acima de tudo.

Portanto, já se percebe alinhamento entre a Gestão estratégica do negócio e as políticas e práticas de Gestão de Pessoas na Empresa C. Como sugestão à área de Gestão de Pessoas, pode-se citar a importância da mesma formular a sua Missão, Visão, Valores e Objetivos para que possa tornar as suas políticas e práticas cada vez mais padronizadas e encaixadas à própria gestão do negócio. Afinal, para que haja a efetiva Gestão Estratégica de Pessoas, os planos estratégicos dos vários processos de gestão de pessoas devem ser derivados das estratégias corporativas da empresa.

4.1.4 Empresa D

A empresa D atua na comercialização de tratores, máquinas e implementos agrícolas de diversas marcas, além de peças e acessórios, lubrificantes, combustíveis e serviços. Sua área de abrangência é de 75 municípios na região norte do Rio Grande do Sul e mais de 37 municípios na região sudeste do Paraná. Conta atualmente com 300 funcionários e representa 05,04% do ICMS recolhido à Prefeitura Municipal de Não-Me-Toque/RS.

Formular estratégias significa estabelecer cursos de ação, selecionando os considerados mais apropriados ao cumprimento da visão. Será escolhida a que melhor combinar tempo, custos, recursos e riscos da maneira pretendida pela empresa (TAVARES, 2010).

Neste sentido, a Empresa D é representante, revende produtos e serviços de uma grande multinacional. Além disso, por possuir contato direto com o consumidor final, ela contribui com sugestões e atua como empresa-piloto para o desenvolvimento de novos produtos e aperfeiçoamento daqueles já fabricados por esta multinacional. No último ano, recebeu premiação como empresa destaque ao desenvolver um novo projeto.

Utiliza em suas diretrizes a Estratégia de Enfoque e tem reputação como líder em qualidade e tecnologia. Seu foco está direcionado ao atendimento ágil e eficaz das necessidades do produtor rural.

A cultura organizacional da Empresa é de mercado, a qual tem como orientação tendências de mercado e bases seguras de clientes. Os fatores de motivação incluem competição e consecução de resultados preestabelecidos. Seus líderes tendem a ser diretivos, realizadores, competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade (PORTER, 1991).

Sobre processo de definição da estratégia organizacional (tanto na formulação das metas quanto nas demais decisões), a gestora de Recursos Humanos e também sócia da Empresa participa de todas as reuniões. Ela traz conceitos humanísticos para estes momentos, afinal o Comitê Gestor vai apenas formular, pensar as estratégias, mas quem vai fazer acontecer são os funcionários em seu dia a dia.

Após esta definição, cada gestor é responsável por repassar as informações para sua equipe. Vale lembrar, que por ser uma empresa mais enxuta, com menor número de funcionários, a própria gestora de Recursos Humanos já vai planejando e remanejando os funcionários de determinado cargo ou função, conforme a necessidade para que os objetivos sejam atingidos, onde melhor se encaixarem e puderem contribuir.

A Empresa D utiliza o Modelo de Gestão de Pessoas de Comportamento Humano. Este modelo reconhece o comportamento humano como foco principal da gestão e se articula em torno de binômios como envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão. Assim, cabe à empresa promover a motivação das pessoas, e às pessoas, manterem-se permanentemente envolvidas com os projetos da organização num contrato de submissão de longo prazo, elas devem “vestir a camisa da empresa” (FRANÇA *et al.*, 2002).

Por utilizar muito da Psicologia na Gestão de Pessoas da empresa, a gestora de Recursos Humanos acompanha a evolução de cada empregado, lhe sugerindo treinamentos e dando *feedback*, por exemplo. O recrutamento interno é muito utilizado.

A remuneração é compatível com a oferecida no mercado, além de ser o mais atrativo possível a fim de reter seus bons funcionários. Não é oferecido Programa de Participação nos Lucros, mas para alguns cargos são oferecidos valores a título de metas cumpridas. Como benefícios tem-se o Plano de Saúde e o vale-alimentação.

Enfim, de acordo com a gestora de Pessoas da empresa, ela não utiliza nenhum processo formal e estruturado para fazer esta gestão. Ela tem sua própria maneira de gerenciar, de acordo com seus princípios e vai trabalhando questões de atração e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração, avaliação de desempenho, *feedback* e gestão de conflitos conforme vai percebendo a necessidade.

As organizações necessitam encontrar um profissional para gerir estrategicamente as pessoas de forma a contribuir diretamente, pelas suas ações, nos resultados organizacionais, o que significa centralizar o foco de suas preocupações em identificar as macro necessidades do trabalhador, atendê-las e conseguir das pessoas, em contrapartida, o máximo desempenho, comprometimento, produtividade e qualidade. Assim, o gestor estratégico de pessoas traz ao processo decisório estratégico da cúpula da empresa princípios humanísticos e faz a respectiva tradução em ações concretas pirâmide abaixo no dia a dia da empresa, permitindo que se molde um ambiente de trabalho seguro, com excelente qualidade de vida e perspectivas de ascensão profissional (MARRAS, 2011).

Neste sentido, de certo modo, existe alinhamento entre a Gestão estratégica do negócio e as práticas de Gestão de Pessoas na Empresa D. A gestora de Pessoas participando ativamente da formulação das estratégias, conhecendo muito bem cada membro da equipe (suas qualidades e limitações) e podendo assim fazer o encaixe de cada perfil de empregado à atividade que precisa ser desenvolvida conforme o direcionamento estratégico possibilita que se tenha pessoas certas, com conhecimentos, atitudes e habilidades adequadas para o bom desempenho desta atividade, que, ao final será traduzido em alcance das metas.

Porém, a estruturação dos processos de Gestão de Pessoas, um programa formal de recrutamento interno e sucessão, de Avaliação de desempenho, de Treinamento e Desenvolvimento, por exemplo, poderiam tornar a Gestão de Pessoas ainda mais clara e alinhada à própria estratégia organizacional. Através da estruturação fica mais fácil planejar.

Portanto, ainda há pouco alinhamento formal entre a Gestão estratégica do negócio e as políticas e práticas de Gestão de Pessoas na Empresa D.

4.1.5 Empresa E

A Empresa E também está inserida no setor industrial/metalúrgico, com a fabricação e comercialização de implementos e máquinas agrícolas. Possui um porte pouco menor que as demais empresas pesquisadas e conta atualmente com cerca de 80 funcionários. Tendo representado no ano anterior, 3,29% do recolhimento de ICMS do município.

A Empresa possui atuação nacional e internacional. Um dos diferenciais competitivos da Empresa é o marketing de relacionamento que possui. Por possuir menos funcionários (vendedores) e conseqüentemente menor número de clientes, consegue dar um atendimento mais personalizado e o relacionamento entre funcionário e cliente acaba fazendo com que muitas vezes o cliente prefira negociar com a empresa e pagar um preço um pouco maior do que ir para o concorrente.

A definição da estratégia organizacional, metas e demais diretrizes é feita por um comitê, que é formado pelo diretor e proprietário da empresa, um administrador e um consultor externo. O principal responsável pela área de Gestão de Pessoas não faz parte deste comitê. O consultor define metas mensais, principalmente de vendas.

A estratégia de Enfoque é mais fortemente percebida na atuação desta empresa, a qual visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada ação é desenvolvida levando isto em conta. Já sua cultura organizacional é de Mercado, que se caracteriza pela orientação em tendências de mercado e bases seguras de clientes e seus fatores de motivação incluem competição e consecução de resultados preestabelecidos (MORETTI, 2016).

O Modelo de Gestão de Pessoas utilizado na Empresa E é o Modelo de Departamento De Pessoal. Há uma pessoa responsável pela Gestão de Pessoas e esta faz a parte burocrática como, por exemplo, folhas de pagamento de todos os funcionários, relatório ponto, seleções, admissões e desligamentos.

De acordo com o que nos diz França (2013), o Modelo de Gestão de Pessoas baseado em Departamento Pessoal reflete a imagem de uma área voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos de pessoal.

O setor não possui diretrizes estratégicas e um dos indicadores que monitora é o da rotatividade. Quanto à integração deste com os outros setores da empresa, sempre que necessário são realizadas reuniões com determinado setor ou com líderes, principalmente quando há conflitos.

Os objetivos de seleção e atração estão sempre de acordo com o objetivo do setor e com a atividade em si. Não há um processo de integração de novos funcionários na empresa, o líder é quem vai passar as principais informações relacionadas à segurança do trabalho e contratuais (folha-ponto, ausências, atestados, convênios, etc.).

Em relação à Treinamento e Desenvolvimento, estes acontecem conforme solicitado por gestores. Mas, como se trata de uma empresa familiar, o treinamento ainda é visto somente como gasto e não como um investimento; e por isso não é valorizado como deveria.

Quanto à remuneração é oferecida a fixa, somente vendedores possuem remuneração variável (comissões). A empresa não possui Programa de Participação nos Lucros. Como benefícios possui convênios de saúde, ajuda de custo a universitários, vale-alimentação, Adicional por Tempo de Serviço e vale-transporte.

A empresa ainda não utiliza Avaliações de Desempenho, mas os *feedbacks* são dados de maneira informal pelo gestor de cada área.

São utilizados murais, e-mail e caixa de sugestões para fazer a comunicação interna e possibilitar a participação dos colaboradores. Com relação à caixa de sugestões, já surgiram boas ideias, coisas práticas do dia a dia da produção, por exemplo, que vieram da experiência de pessoas em outras empresas.

A gestão de pessoas eficiente e estratégica é constituída de um conjunto articulado de atividades de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas. Postulando tal convergência, a Gestão de Pessoas “implicitamente submete as questões individuais e sociais à questão econômica: o sucesso da empresa acarreta o bem-estar individual e social” (BRABET, 1993 apud DAVEL; VERGARA, 2009). Tais características ainda não são encontradas nas Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas da Empresa E, a qual até o momento apenas possui o setor para fazer a parte burocrática de Pessoal, fazer apenas o que a legislação exige.

Portanto, não há alinhamento entre a Gestão estratégica do negócio e as políticas e práticas de Gestão de Pessoas na Empresa E. Como sugestão para a Empresa pode-se citar a

necessidade de valorização do trabalho das pessoas para o sucesso organizacional, onde se faz importante oferecer remuneração estratégica, capacitar gerentes, avaliar o desempenho e recompensar os bons, acompanhar indicadores e vincular cada vez mais as práticas de Gestão de Pessoas àquilo que a empresa precisa para atingir suas metas.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Quadro 7 apresenta as principais características tanto de diretrizes estratégicas do negócio quanto de Pessoas que dizem respeito às empresas pesquisadas e que ilustram o modo como estas são administradas. Cada empresa com diferenciais, cultura, práticas e princípios distintos, mas todas com objetivos em comum, a competitividade e o sucesso organizacionais.

Quadro 7 - Principais características de Gestão do negócio e de Pessoas encontradas nas empresas pesquisadas

| EMPRESA | MODELO DE GESTÃO DE PESSOAS | PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS |
|----------------|--|---|
| A | Transição de Comportamento Humano para Gestão Estratégica de Pessoas | <ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de diferenciação; - Cultura de Mercado; - Metas estruturadas; - Área de Gestão de Pessoas ainda não possui diretrizes estratégicas formalmente definidas; - Remuneração Estratégica; - Avaliação de Desempenho e <i>Feedback</i> já são frequentes; - Utilização da psicologia; - Área de treinamentos ainda não é bem monitorada quanto à eficácia. |
| B | Transição de Departamento De Pessoal para o de Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> - Estratégia de liderança em custo; - Cultura Clã, mais comum em empresas familiares; - Decisões estratégicas partem do proprietário; - Empresa reconhecida por sua Tradição e Confiabilidade; - Otimização dos custos com pessoal; - Departamento de pessoal: parte burocrática/contábil; - Salário oferecido é compatível com o mercado, conforme exigência de cada categoria; - Introdução do uso da psicologia para resolução de conflitos, contratações, etc. |

Fonte: Dados Primários (2016)

Continua...

Continuação

| | | |
|---|--|--|
| C | Transição de Comportamento Humano para Gestão Estratégica de Pessoas | <ul style="list-style-type: none"> - Referência em qualidade e inovação; - Estratégia de Enfoque; - Cultura de Mercado; - Integração do setor de Recursos Humanos com os outros setores; - Uso da psicologia; - Atração e seleção: candidato com perfil que se encaixe à cultura da organização; - Treinamento e Desenvolvimento voltados para a melhoria dos processos para que as metas sejam atingidas; - Programa de Participação nos Lucros; - Avaliação de Desempenho por Competências. |
| D | Gestão de Comportamento Humano | <ul style="list-style-type: none"> - Parceria com Multinacional; - Estratégia de Enfoque; - Cultura de Mercado; - Gestora traz princípios humanísticos ao processo decisório estratégico da cúpula da empresa; - Uso da Psicologia; - Número reduzido de funcionários; - Processos de Gestão de Pessoas não são estruturados, gestora possui uma maneira própria de gerenciar e vai fazendo ajustes conforme vê a necessidade. |
| E | Departamento de Pessoal | <ul style="list-style-type: none"> - Diferencial Competitivo: Marketing de Relacionamento; - Estratégia de Enfoque; - Cultura de Mercado; - A definição da estratégia organizacional é feita por um comitê, formado pelo diretor e proprietário da empresa, um Administrador e um consultor externo; - Gestão de Pessoas: área voltada prioritariamente para as transações processuais e os trâmites burocráticos de pessoal; - O treinamento ainda é visto somente como gasto e não como um investimento; - A empresa não possui Programa de Participação nos Lucros; - A empresa ainda não utiliza Avaliações de Desempenho. |

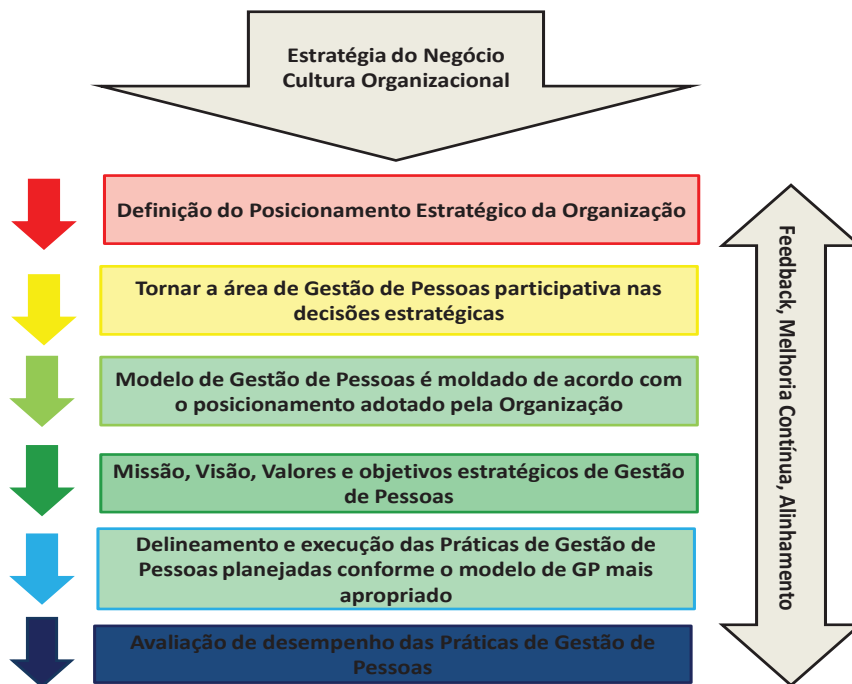
Fonte: Dados primários (2016)

Por fim, pode-se dizer que, com relação ao alinhamento entre as políticas e práticas de Gestão de Pessoas à estratégia do negócio nas maiores empresas de Não-Me-Toque/RS, duas das cinco empresas pesquisadas já estão conseguindo trazer à sua Gestão de Pessoas o caráter estratégico, de forma muito significativa. Através de elementos como a remuneração estratégica, a capacitação de gerentes para a competitividade e com princípios humanísticos, a crescente utilização da avaliação de desempenho e do *feedback*, estas empresas conseguem valorizar e reter os talentos que possuem e de que tanto necessitam.

Vale lembrar que não existe uma fórmula para o sucesso, cada empresa da sua maneira, conforme sua cultura e seus princípios, administra, recompensa, desenvolve e reconhece seus funcionários para através do bom trabalho desempenhado por estes, ter o alcance dos objetivos organizacionais.

O Modelo de Alinhamento Estratégico entre o Negócio e a Gestão de Pessoas a ser apresentado na Figura 1, foi formulado a partir dos estudos proporcionados por esta pesquisa e tem por objetivo dar direção e clareza às etapas que podem ser seguidas para que uma empresa torne a sua Gestão de Pessoas cada vez mais estratégica. Entretanto, cada empresa vai desenvolver estas etapas de uma maneira própria.

Figura 1 - Modelo de Alinhamento Estratégico entre o Negócio e a Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

Como se observa na Figura 1, este modelo parte do princípio de que cada empresa atua no mercado de acordo com sua Estratégia de Negócio e conforme a sua cultura organizacional (valores, princípios, jeito de trabalhar e comunicar, etc.). E estes fatores também influenciam a maneira com que a empresa vai orientar e fazer a sua Gestão de Pessoas.

A definição, a partir da escolha da Estratégia de Negócio, de como a empresa vai se posicionar, quais serão seus diferenciais competitivos e como vai torná-los realidade é planejada pela cúpula da empresa, normalmente pelos proprietários. E a participação do responsável de Gestão de Pessoas pode fazer a diferença neste processo. De acordo com Marras (2011), ele pode trazer ao processo decisório estratégico da cúpula da empresa princípios humanísticos e fazer a respectiva tradução do Planejamento Estratégico em ações concretas pirâmide abaixo, no dia a dia da empresa, permitindo que se molde um ambiente de trabalho seguro, com excelente qualidade de vida e perceptivas de ascensão profissional.

A partir das definições trazidas da cúpula da empresa, a Gestão de Pessoas vai planejar as suas ações a fim de contribuir para que aqueles objetivos sejam cumpridos. A Missão, a Visão e os Valores da Gestão de Pessoas darão um norte para que a área tenha sucesso em sua atuação.

A área de Gestão de Pessoas vai formular e pôr em prática ações que tenham como objetivo atrair, motivar e reter os funcionários, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. As práticas de Remuneração e os Benefícios, de Avaliação do Desempenho e o Reconhecimento, de Desenvolvimento e também Qualidade de Vida serão pensados e alinhados de acordo com o que foi planejado anteriormente.

E, por fim, é necessária a Avaliação de Desempenho das práticas de Gestão de Pessoas. Avaliar se estas proporcionaram o resultado esperado. Os indicadores monitorados por esta área servirão de base para a Melhoria Contínua e um Alinhamento Estratégico cada vez maior.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância das pessoas para o sucesso das organizações é indiscutível. O modo como as pessoas são geridas na organização está intimamente ligado a sua cultura, seus valores, sua maneira própria e específica de trabalhar. Este trabalho teve por objetivo identificar como a Gestão de Pessoas, ao estar alinhada à Estratégia do Negócio em si, contribui para a competitividade e posição de destaque que as empresas pesquisadas possuem.

As empresas em estudo representam 91,97% do total de receitas que o município de Não-Me-Toque/RS arrecadou no ano de 2015, levando em conta as entradas de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS). E estas são responsáveis por parte significativa da oferta de empregos no município e região.

As políticas e práticas de Gestão de Pessoas estão sendo cada vez mais planejadas conforme as necessidades e perspectivas da Gestão Estratégica do Negócio, mesmo que em alguns casos de maneira informal. No entanto, das cinco empresas pesquisadas apenas duas delas possuem o Modelo Estratégico de Gestão de Pessoas.

Um dos principais resultados deste estudo é o fato de que não há uma fórmula pronta para gerenciar de maneira eficaz e estratégica os recursos humanos; existem apenas ferramentas como a Remuneração Estratégica, a Avaliação de Desempenho por Competências, Políticas de Treinamento e Desenvolvimento que dão sustentação para os gestores. Porém, cada empresa deve descobrir, baseada na teoria já existente e conforme sua cultura, seus propósitos, suas necessidades e também possibilidades, a melhor maneira de envolver o trabalho realizado pelos funcionários àqueles resultados que a empresa tanto planejou.

Com relação a novas pesquisas, pode ser feita a identificação e a análise do ponto de vista dos funcionários em relação à maneira como estes percebem o Alinhamento Estratégico, tanto no trabalho por eles desempenhado quanto em relação às Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas que para eles são oferecidas. Além disso, a utilização de pesquisa quantitativa aliada à qualitativa poderia trazer informações menos superficiais e mais fáceis de interpretar.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p.12-24, 01 abr. 1993. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae>>. Acesso em: 13 mai. 2016.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. Biblioteca digital Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008. Disponível em:<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-07102008-101426/pt-br.php>>. Acesso em: 31 out. 2016.

BRAND, Aniele Fischer et al. Atuação estratégica da área de Gestão de pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área. **Gestão e Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 24, n. 71, p.79-88, 15 out. 2008. Edição especial. Disponível em: <http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao>. Acesso em: 13 mai. 2016.

BRASIL, Pearson Education do (Org.). **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

BRODBECK, Ângela F.; HOPPEN, Norberto. Alinhamento estratégico entre os planos de negócio e de tecnologia de informação: um modelo operacional para implementação. *Revista Administração Contemporânea*, Curitiba, v.7, n.3,Jul/Set. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/>>. Acesso em: 18 set. 2016.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P.. **Administração estratégica: Planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 7. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DEMO, Gisela; MARTINS, Paulo de Rezende; ROURE, Patricia. Políticas de Gestão de Pessoas, Comprometimento Organizacional e Satisfação no Trabalho na Livraria Cultura. **Revista Alcance**, Vol. 20, n.02, p.237-254, abr. jun. 2013.

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FORONI, Paula Gabriela. **Gestão Estratégica de Pessoas: um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico**. Biblioteca digital Universidade de São Paulo. São Paulo, 2014. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14012015-170641/pt-br.php>>. Acesso em: 18 set. 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

_____. **Administração estratégica**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009. v.2.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MORETTI, Carolina de Avellar Barbosa. **Comunicação e Cultura Organizacional: análise de um grupo de empresas sediadas no Brasil**. Biblioteca digital Universidade de São Paulo. São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-12092016-134259/pt-br.php>>. Acesso em: 20 out. 2016.

NOGUEIRA, Cleber Suckow (Org.). **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de Gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. Curitiba: Intersaberes, 2012. Livro eletrônico.

PEARSON, Education do Brasil (Org.). **Administração de RH**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RANCICH FILHO, Nestor Alberto; VANIN, Jorge Alexandre. **Administração estratégica**. Curitiba: Intersaberes, 2013. Livro eletrônico.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

ROMERO, Sonia Mara Thater; SILVA, Selma França da Costa e; KOPS, Lucia Maria. **Gestão de pessoas**: conceitos e estratégias. Curitiba: Intersaberes, 2013.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Georgina Alves Vieira da; BASQUES, Paula Valadares; FACCO, Fúlvio César. Conectando recursos humanos e estratégia: em busca de indicadores de resultados na gestão de pessoas. **Revista de Gestão Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 13, n. 3, p.87-100, jul. 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010. (Gestão de Pessoas).

APÊNDICE A - TCLE



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS
E CONTÁBEIS - FEAC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa sobre **Alinhamento Estratégico e Práticas de gestão de pessoas na maiores empresas de Não-Me-Toque/RS**, de responsabilidade da pesquisadora Michele Winter. Esta pesquisa justifica-se devido a necessidade de identificar-se as práticas de gestão de pessoas destas empresas, buscando verificar se há alinhamento destas com a própria Estratégia da Empresa.

A sua participação na pesquisa será em um encontro, conforme sua disponibilidade de horário, onde será realizada entrevista com questões abertas. O local será na própria empresa do entrevistado. Ao participar da pesquisa, você terá benefícios indiretos, conforme os objetivos da pesquisa. Você terá a garantia de receber esclarecimentos sobre qualquer dúvida relacionada à pesquisa e poderá ter acesso aos seus dados em qualquer etapa do estudo.

Sua participação nessa pesquisa não é obrigatória e você pode desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento. Os dados relacionados à sua identificação não serão divulgados. E a pesquisa não gera gastos ou possui remuneração. Os resultados da pesquisa serão divulgados por meio de publicações acadêmicas, mas você terá a garantia do sigilo e da confidencialidade dos dados.

Caso você tenha dúvidas sobre o comportamento da pesquisadora ou sobre as mudanças ocorridas na pesquisa que não constam no TCLE, e caso se considere prejudicado (a) na sua dignidade e autonomia, você pode entrar em contato com a orientadora Sibeli Paulon Ferronato, no Curso de Administração, fone (54) 3316-8240.

Dessa forma, se você concorda em participar da pesquisa como consta nas explicações e orientações acima, coloque seu nome no local indicado abaixo.

Desde já, agradeço sua colaboração e solicito a sua assinatura de autorização neste termo, que será também assinado pela pesquisadora responsável em duas vias, sendo que uma ficará com você e outra com a pesquisadora.

_____, _____ de _____ de 2016.

Nome do (a) participante:

Assinatura:

Nome e assinatura da pesquisadora: Michele Winter

APÊNDICE B - ENTREVISTA

1) CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- a) Data de fundação:
- b) Cidade de localização da matriz:
- c) Número de funcionários:
- d) Atuação no setor de:
- e) Mercado de atuação (local, regional, estadual, nacional ou internacional):
- f) Função do entrevistado:
- g) Tempo de trabalho do pesquisado na empresa:

2) ESTRATÉGIA

- a) Como é o processo de definição da estratégia organizacional? Quem participa deste processo?
- b) O principal responsável pela área de recursos humanos está envolvido com o desenvolvimento da estratégia do negócio? De que maneira?
- c) A empresa tem Planejamento estratégico definido (missão, visão e valores)?
- d) A cultura da empresa é orientada para a competitividade? Como se percebe isso na prática do dia a dia? (Projetos, ações desenvolvidas, prêmios recebidos, certificações,...)
- e) Como a empresa comunica a estratégia aos empregados e quem são os responsáveis? E de que forma isso é feito?
- f) A empresa define metas de maneira formal e estruturada? Como é feito este processo? Qual periodicidade? Existe acompanhamento para verificar o atingimento das metas e ajustes?
- g) Os responsáveis pela realização das metas participam e influenciam sua definição?
- h) Os funcionários sabem o que fazer para contribuir com o alcance das metas?
- i) Quais são os indicadores que a empresa monitora para apoiar as decisões estratégicas?
- j) Os gestores desta empresa têm metas relacionadas à gestão de pessoas? Quais?

3) GESTÃO DE PESSOAS

- a) Qual é a estrutura atual de RH da empresa? Está vinculado a qual gerência (hierarquia organizacional)?

b) Você entende que o Modelo de Gestão de Pessoas na empresa é de Departamento de Pessoal, Recursos Humanos ou gestão estratégica de pessoas? Estaria numa transição de Modelo?

c) O setor de RH possui diretrizes estratégicas formalmente definidas? Quais são elas? Estas são vinculadas às estratégias da organização? Dê exemplos dessa vinculação.

d) Como é medido o desempenho de gestão de pessoas? Quais indicadores são utilizados? Como se relacionam com a estratégia? Quais são esses resultados?

e) A empresa aplica Pesquisa de Clima Organizacional periodicamente? Como a empresa desenvolve a Gestão do Clima após a pesquisa? Quais são os resultados atuais?

f) Há integração do RH com os outros setores da empresa? Como percebe-se isso nas práticas do dia a dia?

4) ATRAÇÃO E SELEÇÃO

a) Quais são os objetivos de atração e seleção? E como elas se relacionam com a estratégia da empresa?

b) A descrição dos cargos é baseada em competências?

c) Como está estruturado o programa formal de recrutamento interno?(Comunicação de vagas, processo seletivo)

5) TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

a) Como a empresa faz o processo de identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento?

b) Quais os objetivos de treinamento e desenvolvimento? E como eles se relacionam com a estratégia da empresa?

c) Como são medidos os resultados do Programa de Treinamento e Desenvolvimento? Quais os principais indicadores monitorados?

6) REMUNERAÇÃO

a) Qual é o objetivo da política de remuneração? Usa-se apenas a remuneração fixa ou também a remuneração variável?

b) Como está estruturada a política de benefícios?

c) Como as práticas de remuneração e benefícios se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa?

d) A empresa tem programa de participação nos lucros? Quais são as políticas praticadas?

7) CARREIRA

- a) Como está estruturado o planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos empregados (avaliação de desempenho)? Possui um processo formal na empresa? Como acontece (periodicidade, *feedback*, Plano de Desenvolvimento Individual)?
- b) Quais são e como funcionam os mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira?
- c) A empresa tem plano de sucessão desenvolvido? Como este se relaciona com a estratégia do negócio?
- d) Como a empresa estimula e apóia o desenvolvimento profissional de seus funcionários e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa?

8) SAÚDE

- a) Como são as práticas da empresa em relação à programas de saúde e como elas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa?

9) COMUNICAÇÃO

- a) Existe um programa formal para promover a comunicação dos empregados com a empresa? (murais, jornais, e-mail...)
- b) A empresa elaborou e disseminou um código de conduta para orientar o comportamento de seus empregados?
- c) Como funciona o processo de Integração dos novos funcionários na empresa?
- d) Existem mecanismos que possibilitem a participação dos colaboradores com sugestões visando a melhoria dos processos?