



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ADRIANA NÓBREGA SILVA AZEVEDO

**AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO E O (RE)ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: O
MODELO DE GESTÃO DA ALESAT COMBUSTÍVEIS EM NATAL/RN**

Natal
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ADRIANA NÓBREGA SILVA AZEVEDO

**AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO E O (RE)ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: O
MODELO DE GESTÃO DA ALESAT COMBUSTÍVEIS EM NATAL/RN**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Professor Miguel Eduardo Moreno Añez, PhD.

Natal

2010

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO E O (RE)ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: O
MODELO DE GESTÃO DA ALESAT COMBUSTÍVEIS EM NATAL/RN

ADRIANA NÓBREGA SILVA AZEVEDO
(Autor)

Dissertação de Mestrado apresentada e aprovada ____ / ____ / _____,
pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

BANCA EXAMINADORA

Prof. Miguel Eduardo Moreno Añez, PhD
Orientador - UFRN

Prof.
Membro Examinador –

Prof. PhD José Arimatés de Oliveira
Membro Examinador – UFRN

Dedico este trabalho à minha família e às pessoas que amo, pois são eles que me acompanham nesta jornada maravilhosa, imprevisível e instigante que é a vida, dando sabor, cor e luz a todos os momentos e desafios.

AGRADECIMENTOS

À Deus e mainha, que lá de cima guiam meus passos e zelam pelos meus esforços em ser e fazer melhor.

Ao meu orientador Professor PhD. Miguel Eduardo Moreno Añez, pelos ensinamentos sempre assertivos e confiança depositada.

Aos professores do PPGA, pela riqueza de conhecimentos e ampliação de horizontes.

Aos servidores do PPGA, pelo acolhimento e postura facilitadora.

À minha irmã Ana Kamila, pela colaboração na correção e análise ortográfica, doando seu tempo atribulado por carinho e solidariedade. À ela, minha eterna gratidão.

Ao doutorando Richard Medeiros, pela disponibilidade, solidariedade e tranquilidade transmitidas. Sem sua orientação não seria possível concluir esta dissertação.

À Alesat combustíveis e, em especial, à Christina Barker pela atenção e presteza no atendimento às solicitações e tornando possível a realização do trabalho em campo.

Ao Sindipostos/RN e, em especial à Roberta Umbelino, que me auxiliou na coleta de dados sobre o segmento de combustíveis.

À Heidi Kanitz, Marcelo Bandiera, Patrícia Mesquita, Renata Trigueiro e Tatiane Nunes. Os levarei para o resto da vida pelos ensinamentos, apoio e carinho, me permitindo superar todas as dificuldades. Eles fazem a minha “floresta encantada”.

À Adriana Benavides por me guiar na prática do mundo organizacional e me ensinar que toda ação deve estar fundamentada em uma teoria consistente, comprovando que não existe profissionalismo sem a academia. Ela é minha mestre.

À Mariela Chagas, por me atender com tanta prontidão, carinho e disponibilidade. Acima de tudo, pela amizade! É a gringa do meu coração.

A todos aqueles que ajudaram, direta ou indiretamente, a realizar e concluir este trabalho.

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana.”

(Carl Gustav Jung)

RESUMO

Este trabalho consiste num estudo de caso na empresa Alesat cujo objetivo geral foi compreender o modelo de gestão de pessoas adotado por uma empresa norte-riograndense à luz do modelo estratégico de gestão de pessoas. O estudo baseou-se na literatura de Albuquerque (2002); Ashton, Haffenden e Lambert (2004); Fischer (2002); Legge (1995); Mascarenhas (2008); Tanure, Evans e Pucik (2007), Ulrich (2000) e Vasconcelos (2006), dentre outros, para apreender como os profissionais que atuam no delineamento de estratégias e operacionalização das ações de recursos humanos concebem o seu posicionamento e eventual alinhamento à estratégia organizacional. O método analisou e descreveu o modelo de gestão de pessoas da empresa campo do estudo. A coleta de dados contou com a realização de entrevistas semi-estruturadas com os 05 gestores de RH que atuam na matriz (Natal/RN). Também foram coletados dados secundários, além de documentos e comunicações internas da empresa que tocam ao RH. Os dados coletados foram analisados à luz da análise de conteúdo de Bardin (1977). Através da análise, foi possível identificar políticas e práticas de RH que perpassam um modelo de gestão de pessoas bem definido e consolidado, com impactos mensuráveis no desempenho organizacional. Percebeu-se, também, a forte disseminação de uma cultura organizacional com foco no posicionamento estratégico e na informalidade e proximidade das relações, que permeiam o modelo de gestão de pessoas. Concluiu-se a coerência entre as políticas estratégicas da empresa e as de recursos humanos. A pesquisa apreendeu as interfaces do modelo de gestão estratégica de pessoas da empresa; estas implicam uma alternância entre pensamentos e atitudes vinculados à versão *hard*, onde o papel das práticas de RH é garantir que as pessoas alcancem os objetivos empresariais; e à versão *soft*, onde o papel do RH é desenvolver o capital intelectual e humano para diversificar os negócios e alcançar resultados sustentáveis e diferenciados. O salto qualitativo atingido pela Ale pode ser atribuído ao fato de possuir um RH situado hierarquicamente na alta cúpula da empresa, em posição de consultoria interna – o que oferece perspectivas de atuação que vão muito além das rotinas operacionais desenvolvidas por boa parte das empresas no Brasil.

Palavras chave: Gestão Estratégica de Pessoas. Alinhamento estratégico. Desempenho de Recursos Humanos.

ABSTRACT

This work consists of a case study in the company, Alesat, whose main objective was to understand the model of human resources management adopted by a North-Easterner company in the light of the strategic human resources theory. The study was based on the literature of Albuquerque (2002), Ashton, Haffenden and Lambert (2004), Fischer (2002), Legge (1995); Mascarenhas (2008); Tanure, Pucik and Evans (2007), Ulrich (2000) and Vasconcelos (2006), among others, to comprehend how the professionals that work in Outlining Strategies and operational infrastructure for human resources perceive their position and possible alignment with the organizational strategy. The method analyzed and described the personnel management model of the company in study. Data collection included the holding of semi-structured interviews with 05 HR managers who work in the company's headquarters (Natal / RN). Secondary data was also collected, in addition to documents and internal company communications that keep in touch with HR. The data collected was analyzed based on content of Bardin's literature (1977). Through this study, it was possible to identify policies and HR practices that pass through a well-defined and consolidated management model, with measurable impacts on organizational performance. It was also noticed the spread of a strong corporate culture focused on strategic positioning and informal and close relationships that take over the human resources management model. It was concluded that coherence exists between the company's strategic policies and human resources. This research gathered the interfaces of strategic human resources of the company; these involve an alternation between thoughts and attitudes linked to the hard version, where the role of HR is to ensure that people achieve business objectives; and the soft version, where the role of HR is to develop intellectual and human capital to diversify business and achieve sustainable and differentiated results. The qualitative leap achieved by Alesat can be attributed to the fact that they have an HR located in the high ranks of the company's internal consulting position - which offers perspectives for action that go far beyond the operational routines developed by many companies in Brazil.

Key words: Strategic Human Resources. Strategic Alignment.
Human Resources Performance

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1	Concepções organizacionais comparadas	30
Figura 1	Organograma do setor de Recursos Humanos da Alesat	41
Quadro 2	Relação entre os objetivos de pesquisa e as perguntas norteadoras das entrevistas	44
Quadro 3	Categorias de análise	47
Figura 2	Layout eletrônico do Ale Performance	54
Figura 3	Comemoração pelo Dia do Motorista, enviada aos funcionários Ale	56
Figura 4	E-mail de comunicação sobre o Programa de Participação nos Lucros e Resultados	59
Figura 5	Organograma Alesat Combustíveis	62
Figura 6	Comunicação interna sobre o fechamento do Ale Performance em 2009	65
Figura 7	Perspectiva <i>hard</i> na Gestão Estratégica de Pessoas da Alesat Combustíveis	74
Figura 8	Perspectiva <i>soft</i> na Gestão Estratégica de Pessoas da Alesat Combustíveis	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
BSC	<i>Balanced scorecard</i>
DP	Departamento Pessoal
FECOMBUSTÍVEIS	Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e de Lubrificantes
GEP	Gestão Estratégica de Pessoas
GLP	Gás de Petróleo Liquefeito
GP	Gestão de Pessoas
GRH	Gestão de Recursos Humanos
HRM	<i>Human Resource Management</i>
RH	Recursos Humanos
RN	Rio Grande do Norte
SINDICOM	Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	12
1.1 OBJETIVOS.....	16
1.1.1 Objetivo geral.....	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	17
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO EMPÍRICA.....	18
2.1 EVOLUÇÃO CONCEITUAL E PRÁTICA DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.2 CONCEITUANDO OS TERMOS ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E VANTAGEM COMPETITIVA.....	21
2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: PERSPECTIVAS SOBRE UM NOVO MODELO DE ATUAÇÃO.....	25
3 – METODOLOGIA.....	39
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	39
3.2 UNIVERSO E ABRANGÊNCIA DA PESQUISA.....	40
3.3 COLETA DE DADOS.....	43
3.4 ANÁLISE DOS DADOS.....	45
4 – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	48
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR.....	48
4.2 A ALESAT.....	49
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51
4.3.1 CONHECER AS POLÍTICAS, ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA CAMPO DO ESTUDO.....	51
4.3.2 APREENDER A PERCEPÇÃO DOS ATORES RELACIONADOS À OPERACIONALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS (DIRETORES, GESTORES E PROFISSIONAIS) ACERCA DA GESTÃO DE PESSOAS E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	57
4.3.3 IDENTIFICAR SE OS ATORES SUPRACITADOS SITUAM A ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO CAMPO ESTRATÉGICO.....	69

5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	76
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE A.....	85

1 – INTRODUÇÃO

A organização econômica é um dos principais elementos na vida do homem da sociedade centrada no mercado. As mudanças sociais, políticas, econômicas e subjetivas que levaram as organizações a esta posição foram acompanhadas pela evolução teórica das ciências Administrativas na busca pela compreensão, descrição e explicação do contexto de planejamento e operação da estrutura organizacional.

O esforço teórico e empírico se dava no sentido da melhoria contínua do desempenho organizacional; era preciso entender como as organizações e as pessoas funcionavam para, então, modelar mecanismos de gestão que tornassem esta configuração cada vez mais eficaz (ALBUQUERQUE, 2002).

Quando teóricos e profissionais discorrem ou refletem sobre o comportamento organizacional, as interveniências do ambiente externo e da boa administração dos recursos no desempenho empresarial, entre outros fatores, inevitavelmente estão pensando sobre variáveis na gestão organizacional e, dentre elas, a gestão de pessoas (GP) – foco de interesse neste estudo.

No ambiente de transição acima delimitado, a acirrada concorrência, a velocidade com que as informações são processadas e o advento tecnológico do mundo globalizado transformaram o capital humano das organizações em um dos elementos principais para a obtenção de vantagem competitiva, uma vez que este capital é único, intransferível e dificilmente replicável (BOSELIE; PAAUWE; RICHARDSON, 2003). Na tentativa de prescrever um modelo eficaz de gestão, os teóricos perceberam que, afinal, são as pessoas que dão vida à organização e, em última instância, operam a máquina organizacional.

César, Bido e Saad (2006) apontam que o modelo de gestão de pessoas tradicional sofreu grandes alterações nas últimas décadas. Até meados dos anos 70, o pensamento subjacente ao modelo dominante era pouco estratégico, resumindo a área de Recursos Humanos (RH) às rotinas operacionais, com ênfase nos trâmites burocráticos. Fischer (2002) situa nas décadas de 70 e 80 o despontar do modelo estratégico de gestão de pessoas, motivado pela necessidade de associar a gestão dos recursos humanos às estratégias organizacionais tanto pelas demandas do negócio (competitividade, globalização, ambiente acirrado e em constante mudança, transformações sociais e no trabalho), quanto pelas críticas ao tradicional modelo com foco nas rotinas burocráticas.

Esta primeira versão do modelo estratégico, fundamentada na Teoria Contingencialista, se apresentava como determinista e, em alguma medida, prescritiva. Um novo conceito de gestão estratégica de pessoas, na perspectiva da Visão Baseada em Recursos, enfatiza a importância dos recursos humanos para o alcance do desempenho superior sustentável em longo prazo, vinculando, assim, as pessoas à obtenção de vantagem competitiva (MASCARENHAS, 2008).

Entretanto, na literatura nacional e internacional os autores destacam a dificuldade de consolidação da área de recursos humanos no campo estratégico, reconhecendo que é complexa a tarefa de dar o salto qualitativo que conferiria o caráter estratégico às políticas e práticas de gestão de pessoas (LEGGE, 1995; STOREY, 1989; BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005; CODA; CÉSAR; GARCIA, 2005; HÖPNER et al., 2008). No âmbito nacional, estes autores observam que, embora já exista, em algum grau, uma atuação estratégica na gestão de pessoas das empresas brasileiras, esta atuação não está consolidada enquanto uma realidade, uma vez que as políticas e práticas ainda centram-se nos modelos tradicionais. A maioria das empresas referidas encontrar-se-ia, portanto, em um estágio transitório entre a atuação tradicional e a estratégica.

Assim, as contradições entre o discurso teórico que propaga o modelo estratégico e a prática investigada empiricamente subsidiam o interesse em compreender como a gestão de pessoas, com ênfase no modelo estratégico, é pensada e percebida por aqueles que a operacionalizam em uma empresa norte-riograndense.

A questão que norteia esta pesquisa é: “na percepção dos gestores e profissionais de Recursos Humanos no contexto norte-riograndense, a atuação da gestão de pessoas caracteriza-se como estratégica?”.

Para contextualizar mais profundamente a relevância e justificativa deste estudo, é importante enfatizar que no contexto da sociedade centrada no mercado, as organizações econômicas assumiram um papel central na vida do homem moderno.

Em um cenário em que os recursos físicos e materiais, bem como o acesso à tecnologia de ponta e às informações estratégicas, são relativamente equiparados, as pessoas efetivamente passaram a ser consideradas como um dos principais elementos na ambiência organizacional. Na racionalidade instrumental (RAMOS, 1989) a equação custo-benefício orientada à maximização dos ganhos determina

que utilizando de forma potencializada os recursos humanos e materiais poder-se-ia obter vantagem competitiva, alcançando resultados cada vez mais expressivos.

Deste modo, o profissional de RH, aliado aos demais atores organizacionais (como a alta direção, por exemplo) deve planejar e executar as melhores maneiras de captar, reter, avaliar e desenvolver os recursos humanos necessários ao alcance das metas organizacionais. Nesta configuração, é fundamental que este profissional esteja apto a participar de decisões gerenciais, colocando a questão dos recursos humanos no cerne da gestão das organizações, em uma posição de liderança – como proposto por Ulrich (2000).

Nesta dissertação, alinhada à perspectiva estratégica, acredita-se que o desafio da área de gestão de pessoas é ir além do alinhamento entre estratégias de gestão de pessoas e estratégias da organização. É, essencialmente, “direcionar as ações da área de RH e dos gestores de pessoas ao desenvolvimento das características da força de trabalho capazes de gerar e sustentar resultados superiores” (MASCARENHAS, p. 128, 2008).

Fischer (2002) afirma, ainda, que a tarefa essencial da gestão de pessoas é transformar os recursos humanos em recursos estratégicos que diversificam as organizações e operacionalizam o alcance de resultados superiores e sustentáveis, agregando-lhe vantagem competitiva através da contínua aprendizagem.

No já descrito atual cenário de instabilidade e competitividade, o estudo e análise acerca de como a gestão estratégica de pessoas (GEP) determina-se como campo de atuação, em termos teóricos e práticos, na percepção daqueles que definem e implantam as políticas e ações referentes à área, traz contribuições acadêmicas e práticas para os profissionais. A partir disto, é possível apreender aspectos que possibilitam e aperfeiçoam a gestão de pessoas em uma empresa norte-riograndense, favorecendo a ampliação do conhecimento neste campo de estudo.

Através da análise e construção sobre esses conhecimentos é possível atingir a generalização teórica ou, como descreve Yin (2005), a generalização analítica, em que a significação proporcionada através de uma unidade de análise específica pode permitir o fortalecimento e/ou ampliação dos construtos delimitados em uma teoria que a fundamenta – “(...) os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos” (YIN, 2005, p. 29).

Adicionalmente, a investigação sobre o contexto norte-riograndense abre espaço para que outros pesquisadores ampliem estas contribuições, uma vez que as pesquisas em destaque na comunidade científica nacional estão concentradas na investigação do contexto Sul e Sudeste (CODA; CÉSAR; GARCIA, 2005; HÖPNER et al., 2008).

O interesse por este tema está intrinsecamente vinculado às demandas atuais do mercado e surgiu a partir da experiência profissional, entre o período de 2004 e 2008, no qual foi possível vivenciar as perspectivas e dificuldades de concepção teórica e atuação prática na gestão dos recursos humanos de empresas dos mais variados segmentos no Rio Grande do Norte. O dia a dia das empresas nesse período foi marcado pela concepção dos empresários da área de RH como um acessório “dispensável”, em que é necessário pouco investimento ou cuidado.

O desejo de delinear teoricamente essa problemática e contribuir cientificamente para a ampliação dos conhecimentos na área vem nesse sentido: gerar contribuições práticas e, acima de tudo, fortalecer a aproximação entre a academia e as organizações em seu cotidiano.

Para isso, foi adotado como *locus* de pesquisa a única organização norte-riograndense que figura naquela que, fora do ambiente acadêmico, é considerada a maior análise nacional dos aspectos relacionados à gestão de pessoas – no caso, a lista de melhores empresas para se trabalhar no Brasil, elaborada pelas revistas *Você S/A* e *Exame* (2002, 2003, 2004, 2005, 2006 e 2007).

Trata-se da Alesat Combustíveis S.A, uma distribuidora de combustíveis que, além de ser reconhecida por adotar práticas eficazes de gestão e possuir processos que denotam uma possível atuação estratégica na gestão de pessoas – como o *balanced scorecard*, por exemplo, que é associado à gestão do desempenho organizacional (TEIXEIRA et al., 2005) –, é a quarta maior do país em seu ramo de atuação e possui reconhecimento pelos altos índices de intraempreendedorismo através da pesquisa da *Revista Exame e IBIE - Instituto Brasileiro de Intra- Empreendedorismo* (2004).

A organização aparece, ainda, como uma das melhores instituições para se trabalhar da América Latina (*Great Place to Work Institute*, 2004, 2006 e 2007), entre outros prêmios que a destacam pela qualidade nas práticas de gestão e eficiência administrativa e financeira.

A Alesat é uma empresa com sede localizada na cidade de Natal/RN, mas que possui filiais em Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. A empresa tem origem norte-riograndense e, em 2006, realizou a fusão de negócios com um grupo mineiro que a lançou no cenário nacional.

Corroborando com a problemática central deste estudo, Furtado, Neto e Lopes (2007) analisaram as práticas de gestão das organizações que figuram na lista de melhores empresas para se trabalhar e concluíram a incongruência entre as práticas adotadas por estas e as tendências apontadas pelos teóricos – o que reitera as ambiguidades verificadas no campo da gestão de pessoas, fundamentando ainda mais a escolha por esta organização enquanto *locus* de pesquisa.

Portanto, acredita-se que a análise das políticas e práticas de gestão de pessoas da distribuidora de combustíveis norte-riograndense pode fazer deste estudo de caso mais um ponto de referência para os profissionais que almejam desenvolver e aperfeiçoar suas estratégias de gestão. Ademais, é possível ampliar o corpo teórico de conhecimentos sobre a área estratégica de gestão de pessoas que, como destacado nos estudos supracitados, ainda está em consolidação.

1.1 – OBJETIVOS

A pergunta de pesquisa é o passo mais importante na trajetória do pesquisador. Ela deve resultar de um processo intenso de reflexão científica, tendo origem no desejo de investigação e na busca por soluções. Esse processo deve estar fundamentado em dados científicos e na reflexão crítica acerca da realidade e dos construtos teóricos até então delimitados. A questão de pesquisa deve, por isso mesmo, ser complexa, clara, precisa e estar formulada sob a forma de pergunta, incitando o processo investigativo da busca por respostas – estando, portanto, suscetível à soluções (GIL, 1987).

Por sua vez, os objetivos de pesquisa devem referir ao tema e à pergunta de pesquisa, enfatizando a finalidade da investigação. Os objetivos são a expressão afirmativa e aprofundada da pergunta de pesquisa, embasando os procedimentos metodológicos que conduzirão a busca por respostas e o processo científico e sistemático de investigação. Se alcançados, os objetivos permitirão a resposta à pergunta de pesquisa.

Nesse contexto, refletindo crítica e cientificamente sobre a temática da gestão estratégica de pessoas e após a delimitação da questão norteadora – qual seja “na percepção dos gestores e profissionais de Recursos Humanos no contexto norte-riograndense, a atuação da gestão de pessoas caracteriza-se como estratégica?”, apresentam-se os seguintes objetivos:

1.1.1- Objetivo Geral

Compreender o modelo de gestão de pessoas adotado por uma empresa norte-riograndense à luz do modelo estratégico de gestão de pessoas.

1.1.2 - Objetivos Específicos

- a) Conhecer as políticas, estratégias e práticas do setor de Recursos Humanos da empresa campo do estudo;
- b) Apreender a percepção dos atores relacionados à operacionalização das ações de Recursos Humanos (diretores, gestores e profissionais) acerca da gestão de pessoas e seus impactos no desempenho organizacional;
- c) Identificar se os atores supracitados situam a atuação da gestão de pessoas no campo estratégico.

1.2 – ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo consiste na introdução ao tema, onde se expõe a justificativa, a problemática, a pergunta de pesquisa, os objetivos e motivações. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico empírico sobre a gestão de pessoas, a estratégia organizacional e as interfaces entre os dois temas. No terceiro capítulo, destacam-se os procedimentos metodológicos que balizam este estudo e aqueles utilizados para coleta e análise de dados. No quarto capítulo há uma caracterização do segmento de combustíveis e da empresa *locus* do estudo, além da descrição e análise dos resultados apreendidos. Por fim, no quinto capítulo, apresentam-se as conclusões obtidas com o desenvolvimento do trabalho, contextualizando as limitações, e, também, propostas para trabalhos futuros.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO EMPÍRICA

2.1 – EVOLUÇÃO CONCEITUAL E PRÁTICA DOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A organização, como uma unidade social, é fruto da interação entre os homens. A ordem necessária ao bom desempenho das atividades é prescrita através do que se chama de modelo de gestão de pessoas – termo que se refere à “maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, 2002, p. 12).

Fischer (2002) aponta que um modelo de gestão de pessoas envolve políticas (diretrizes de atuação com objetivos de médio e longo prazo), princípios (orientações de valor e crenças, principalmente o significado do homem e do trabalho) e processos (são cursos de ação planejados com base nos princípios e políticas organizacionais, instrumentalizados por ferramentas de gestão através de procedimentos). Estes são utilizados pela organização para gerenciar o comportamento humano. O estilo de gestão e o desenho organizacional (forma de operação do modelo na estrutura) também são citados pelo autor como partes integrantes do formato de gestão de pessoas de uma organização.

O modelo é condicionado por aspectos internos (produto/serviço, tecnologia utilizada pela organização, cultura e estrutura) e externos (legislação, papel regulador do Estado e demais instâncias nas relações trabalhistas, cultura de trabalho da sociedade), que vão limitar a abrangência da proposta de gestão.

Na discussão sobre a evolução dos modelos de gestão para atender às demandas organizacionais e sociais de cada época, Fischer (2002) situa que a origem do HRM (*Human Resource Management*) pode ser datada de 1890, nos Estados Unidos, quando a *NCR Corporation* criou o seu Departamento Pessoal (DP), num momento em que “os empregados se tornaram um fator de produção cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente quanto os outros fatores de produção” (FISCHER, 2002, p. 19).

A ênfase no DP tem subjacente a visão de homem das teorias clássicas – no caso da Administração Científica, o *homo economicus*: um ser isolado, motivado por incentivos financeiros numa organização do trabalho mecanicista e superespecializada, fundamentada em processos produtivos altamente controláveis

e planejados racionalmente; no caso de Weber (burocracia), o homem organizacional: a prevalência dos objetivos organizacionais, a ênfase no cargo e posição ocupados e o isolamento nas tarefas individuais. (FARIA, 1994).

Mascarenhas e Kirschbaum (2008) destacam que está presente na concepção acerca deste modelo de gestão de pessoas o paradigma da adequação do homem ao cargo. Esta perspectiva propõe a escolha do homem certo para a operação da função, com base nos requisitos do desempenho ideal estruturado através da racionalização dos processos de trabalho. Permeiam esta abordagem práticas como a descrição e a análise dos cargos, por exemplo.

É importante ressaltar que esse modelo surgiu em resposta às demandas da época, incitadas pela Revolução Industrial, com a necessidade de aumento da produtividade, controle de custos e racionalização dos processos de trabalho, a escolha do homem certo para a execução do cargo e, em consequência, a centralização nos processos de recrutamento e seleção.

A produção teórica decorrente resulta, portanto, em modelos prescritivos e ideais, que se mostram insuficientes para atender à diversidade de demandas das complexas organizações econômicas e, ainda, pressupõem uma dissociação entre a teoria e a prática tal como é vivenciada.

Fischer (2002) aponta que, entre as décadas de 20 e 70, a Psicologia e a Administração se aproximaram com os estudos de Elton Mayo, do Behaviorismo, entre outros nomes como Maslow, Herzberg, Argyris e McGregor, que propiciaram o desenvolvimento da Escola das Relações Humanas. Por conseguinte, um novo modelo de gestão de pessoas se firmou, uma vez que a Escola

definiu as bases para a compreensão da organização como um complexo sistema social no qual os indivíduos se aliam a outros espontaneamente, constroem relações sociais que transcendem suas posições formais, produzem interpretações culturais que divergem das intenções da administração, tendo assim sua produtividade mediada por diversos fatores até então ignorados pelos teóricos clássicos (MASCARENHAS; KIRSCHBAUM, 2008, p. XXIV).

Os supracitados teóricos da Escola das Relações Humanas contribuíram por demonstrar que o resultado de uma empresa é permeado pelo comportamento dos seus empregados e, por mais que o gestor planeje racionalmente os processos produtivos, existem outros fatores que interferem na execução.

No novo contexto, uma diferente visão de homem passa a ser foco de gestão: o homem social das Relações Humanas; o homem organizacional da Teoria Neoclássica; e o homem funcional da Teoria Sistêmica – diferentes nomenclaturas para designar um ser percebido como social, que desempenha papéis e reage como membro de um grupo, perseguindo objetivos individuais e organizacionais (FARIA, 1994). Uma nova relação se estabelecia entre empresa e funcionário. Enquanto que nas Teorias Clássicas o homem dependia estritamente da organização, agora a relação seria de codependência, pois a organização dependia da satisfação, envolvimento e motivação do funcionário para o alcance de resultados (MASCARENHAS; KIRSCHBAUM, 2008).

Temas como liderança, motivação e relações humanas são enfatizados, e novos procedimentos (treinamento gerencial e avaliação de desempenho, por exemplo), com enfoque funcional, são adotados na gestão das pessoas, expandindo o tradicional modelo de administração de pessoal para o modelo de recursos humanos.

Deste modo, à medida que o mundo dos negócios fica mais complexo e competitivo, as teorias anteriores não conseguiam gerar o comprometimento e o alinhamento à organização almejados (MASCARENHAS; KIRSCHBAUM, 2008).

Um novo modelo de gestão de pessoas entrou em cena, a partir da década de 70 e 80, perdurando até hoje como um dos mais conhecidos e discutidos entre os acadêmicos. A gestão estratégica de pessoas introduz o componente “estratégia” ao modelo de gestão vigente até então.

Tanure, Evans e Pucik (2007) delimitam as diversas concepções sobre a gestão de recursos humanos (GRH) em quatro quadrantes: o mecânico profissional, com enfoque tecnicista no cumprimento aos requisitos legais e na operação das práticas burocráticas; o estrategista cauteloso, com influência estratégica e alto grau de controle sobre os processos de gestão; o oeste bravo em que os gestores veem as tarefas operacionais como elemento essencial à função de RH, sem impacto estratégico; e o parceiro de negócios, em que há o alinhamento estratégico entre o RH e a estratégia de negócios.

Os autores supracitados situam, ainda, os resultados de sua pesquisa ilustrando que a maior parte das empresas pesquisadas no Brasil demonstra o desejo de atuar como parceiro de negócios, mas, na prática, encontram-se no oeste bravo e mecânico profissional – comprovando empiricamente uma incoerência

teórico prática. Constata-se, portanto, que “a única forma de manter um resultado positivo contínuo é ligar, íntima e coerentemente, o investimento em GRH à estratégia (...)” (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 32).

Portanto, os modelos de gestão de pessoas acompanharam a evolução dos estudos organizacionais, na contínua tentativa de aperfeiçoar o gerenciamento das organizações tornando-as cada vez mais eficientes, eficazes e efetivas. Por trás de cada teoria organizacional subjaz uma visão de homem que fundamenta o modelo de gestão de pessoas proposto.

Quando a evolução dos negócios pôs em destaque a necessidade competitiva e de uma formulação estratégica, teve vazão o surgimento de um modelo de gestão de pessoas que respondesse a esse contexto. A próxima seção discute sobre o conceito de estratégia e vantagem competitiva para introduzir à perspectiva estratégica na gestão de RH.

2.2 – CONCEITUANDO OS TERMOS ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E VANTAGEM COMPETITIVA

Os estudos sobre estratégia empresarial e obtenção de vantagem competitiva determinaram o surgimento do modelo estratégico de gestão de pessoas e, por isso mesmo, é fundamental deter atenção sobre estes conceitos.

A origem do emprego da terminologia “estratégia” no campo organizacional se deu sob a influência das organizações militares - a etimologia grega do termo “*strategos*, cujo significado é **comandante do exército**” (NASCIMENTO; CARVALHO, 2006, p. 7) direciona esta relação.

Nascimento e Carvalho (2006) reforçam que a estratégia de uma empresa define aonde ela quer chegar estabelecendo, a partir desses objetivos, os planos de ação que permitem alcance das metas, a adaptação dos meios aos fins (e vice versa), a maximização e economia dos recursos.

Porter (1986) descreve que desenvolver uma estratégia competitiva implica definir como a empresa irá competir frente à concorrência e às ameaças do mercado, estabelecendo metas e políticas que permitirão alcançá-las. Ele afirma que

(...) a estratégia competitiva é uma combinação dos *fins* (metas) que a empresa busca e dos *meios* (políticas) pelas quais ela está buscando chegar lá (PORTER, 1986, p. 16).

Mintzberg (2004) ilustra o conceito de estratégia sob as seguintes perspectivas: é um guia de curso para ações futuras; uma consistência de comportamento ao longo do tempo (remetendo ao passado); uma posição de mercado ocupada por um determinado produto ou empresa; uma perspectiva de atuação (interna e externamente à organização), com visão para a realidade intra e extra organizacional (mercado); as estratégias formam (geram aprendizado) e são formuladas (delineiam atuações); e, além disso, elas podem ser um meio para ludibriar os concorrentes.

Em obra escrita com Ahlstrand e Lampel (2000), Mintzberg vai além, demonstrando o percurso de evolução teórica na concepção de estratégia, passeando pelas diferentes escolas de pensamento. Em conclusão, os autores propõem que, no cotidiano organizacional, a estratégia é formulada através de processos cognitivos formais e informais, fundamentados no raciocínio lógico, na análise empírica e, até mesmo, na intuição, numa configuração complexa em que são utilizadas as mais diversas concepções teóricas na área.

Bethlem (2004), por sua vez, reconhece que o processo de formulação e implantação estratégica é dinâmico, intelectual e comportamental, determinando este como o ponto em que o plano empresarial de sobrevivência e crescimento é transformado em ação. Este processo implica a escolha e aceitação dos objetivos, com base na análise do macro e micro ambiente – inclusive dos recursos humanos. Não obstante, sobrevivência e crescimento são pontos enfatizados pela análise de Camargos e Dias (2003), que, após revisão de literatura sobre a administração estratégica, concluem que a estratégia corporativa deve receber considerável atenção da alta administração por permear a definição de objetivos, missão e gerar impactos nos rumos e rentabilidade da empresa, enfatizando que a estratégia é passível de modificação de acordo com a análise das variáveis internas e externas no decorrer da sua execução, caracterizando o processo de formulação estratégica como contínuo.

O conceito de estratégia está, portanto, essencialmente vinculado à perspectiva de complexidade, mudança, dinamismo, continuidade, à compreensão de uma natureza multifacetada, à expectativa de lucratividade, sobrevivência e ao alcance de uma posição sustentável e significativa no mercado de atuação organizacional. Estratégia está vinculada ao passado e ao futuro; à inovação e à manutenção; à diversificação; eficácia; sobrevivência e crescimento. Relaciona-se,

por consequência, com o conceito de vantagem competitiva, desenvolvido por Porter (1989):

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto (PORTER, 1989, p. 2).

Porter (1989), portanto, associa a obtenção de vantagem competitiva à capacidade organizacional de gerenciar custos ou diferenciar-se.

Prahalad e Hamel (1990) enfatizam a aprendizagem coletiva como uma potencial fonte de vantagem competitiva. Os autores afirmam que a origem da vantagem encontra-se na capacidade organizacional de criar competências que favoreçam à construção da inovação – ou seja, na capacidade de consolidar junto aos funcionários habilidades no domínio das tecnologias e expertises produtivas que potencializem a adaptação às mudanças, tornando a organização cada vez mais competitiva.

Barney (1991), por sua vez, define a vantagem competitiva como o valor criado pela empresa através da implantação de uma estratégia única, não desenvolvida pelos concorrentes. Esta vantagem competitiva é sustentável quando o valor criado não é passível de replicação (imitação) pelos competidores do mercado. O autor defende, ainda, que para que os recursos de uma organização sejam considerados como potenciais fontes de vantagem competitiva sustentável precisam ser raros, não imitáveis, valiosos (no sentido de permitir o aproveitamento de oportunidades e/ou eliminação de ameaças) e intransferíveis (insubstituíveis).

Contribuindo com a discussão teórica sobre o tema e dialogando com os outros teóricos, Vasconcelos e Brito (2004) propõem uma definição constitutiva e operacional da vantagem competitiva. Segundo os autores, ela é um elemento resultante da interação de todas as fontes geradoras de resultados diferenciados por um período de tempo circunscrito. A vantagem competitiva é resultante, portanto, de “componentes de vantagem”, como os autores supracitados a descrevem. Em outras palavras, nesta concepção, a vantagem competitiva se dá quando diferentes fatores interagem (aprendizagem organizacional, posição privilegiada de mercado e singularidade de um produto, por exemplo), e através dessa interação, por um

período limitado de tempo, geram um desempenho organizacional diferenciado. A vantagem competitiva, assim, é concebida como multideterminada, relacional, integrativa e temporal.

É possível perceber que os autores enfocam a estratégia e a vantagem competitiva em diferentes aspectos – capital humano, gerenciamento de custos, aprendizagem e competências essenciais. Independentemente do enfoque, está claro que a estratégia é o delineamento organizacional para um plano de ação competitivo, que permita a sobrevivência, crescimento e diferenciação da empresa frente a um acirrado mercado.

A vantagem competitiva se dá, portanto, quando a organização consegue agregar valor ao negócio, colocando-se à frente dos concorrentes. Quanto mais raro, não imitável e intransferível for o valor desenvolvido pela estratégia, mais sustentável serão os resultados obtidos a partir dela.

Deste modo, o capital humano é capaz de preencher estes requisitos e, por isso mesmo, está no cerne dos estudos e construções teóricas que desencadearam no surgimento do modelo estratégico de gestão de pessoas.

Relacionando o conceito de estratégia às duas perspectivas teóricas que balizam a perspectiva estratégica na gestão de pessoas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) enquadram a abordagem Contingencial na Escola Ambiental, que encara o processo estratégico como reativo. Para a Teoria da Contingência, a relatividade é um fator essencial no delineamento estratégico, ou seja, fatores como o porte da organização e tecnologia, por exemplo, delineiam perspectivas de ação diferentes, ainda que em situações similares.

Dentre os fatores que tornam relativa a ação estratégica – aqui a relatividade é entendida como dependência de fatores – Mintzberg (2000) agrupa-os em elementos de estabilidade (o ambiente pode variar de estável à dinâmico), complexidade (a variação no contexto pode se dar da simplicidade à complexidade), diversidade de mercado (com a variação nos mercados no sentido da integração à diversificação) e, finalmente, hostilidade (evoluindo do caráter favorável ao hostil). A perspectiva para a estratégia é capitular, com uma compreensão de organização simplista, obediente e, em alguma medida, controlável; ou seja, a partir dos fatores determinados pelo ambiente, a ação organizacional se desempenha (daí a relatividade) e o comportamento correspondente passa a ser, então, controlável.

No que diz respeito à visão baseada em recursos, no campo da estratégia ela estaria enquadrada nas Escolas Culturais, ou seja, esta teoria propõe uma mudança de foco quanto à origem da vantagem competitiva e diferenciação organizacional.

Enquanto Porter (1989) remete a estratégia à análise do ambiente externo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que a análise estratégica da visão baseada em recursos centra-se nas capacidades internas da organização em gerar uma cultura assertiva e duradoura, a partir do desenvolvimento de recursos de alto valor, raridade, inimitabilidade e substitutibilidade (BARNEY, 1991). Estaria associada, assim, à ideia de que a diferenciação entre as empresas seria o suficiente para o alcance de resultados superiores e sustentáveis – o que, em essência, não necessariamente acontece.

Perspectivas como a visão baseada em recursos incluem um componente social e coletivo à explicação das questões organizacionais em estratégia e, apesar de explicarem o que já existe, apresentam limitações em tratar de questões complexas envolvendo o que está por vir (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Enfatiza-se, assim, que é na ênfase em aspectos internos que centra-se a gestão estratégica de pessoas. O modelo estratégico de GP pressupõe que as pessoas e o seu capital intelectual, através da aprendizagem contínua, podem gerar resultados diferenciados e sustentáveis ao longo do tempo, agregando valor através da vantagem competitiva, como será explicitado no próximo item desta seção.

2.3 – GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: PERSPECTIVAS SOBRE UM NOVO MODELO DE ATUAÇÃO

Em consonância com os estudos organizacionais e com os avanços teóricos nas proposições sobre estratégia e vantagem competitiva, um novo modelo de gestão de pessoas se delineou. A perspectiva estratégica passou a se fazer presente em duas vertentes diferentes.

Em uma primeira, alinhada às contribuições da Teoria Contingencial, os recursos humanos são considerados como variáveis organizacionais que devem agir no sentido da execução dos objetivos estratégicos empresariais. A função essencial

da gestão de pessoas seria a execução da estratégia organizacional. (MASCARENHAS, 2008).

A segunda vertente é fundamentada nas contribuições da Visão Baseada em Recursos e constitui-se como o alicerce desta Dissertação. Esta abordagem enfatiza que a diversificação proporciona diferenciais para as empresas e, por isso mesmo, determinados tipos de recursos podem conduzir a altos lucros. A estratégia, nesse contexto, implicaria a boa administração/exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos – e quanto mais raros estes forem, maiores as perspectivas de diversificação (WERNERFELT, 1984 *apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Por conseguinte, de acordo com esta percepção, a gestão estratégica consistiria em ultrapassar o mero alinhamento estratégico, alcançando o desenvolvimento dos recursos humanos de forma que estes se tornem agentes estratégicos para a promoção da flexibilização e mudança organizacional, constituindo-se como fonte de vantagem competitiva – ou seja, propõe-se que, através da aprendizagem contínua, os recursos humanos promoverão o alcance de resultados superiores e sustentáveis ao longo do tempo (ALBUQUERQUE, 2002; MASCARENHAS, 2008).

Na realidade, a ruptura proposta pelo modelo estratégico impõe uma mudança de foco: ele não mais está na racionalização do processo produtivo através da divisão de tarefas; no desenvolvimento dos grupos e equipes; na burocratização dos processos de trabalho; na motivação, reforço e estimulação aos funcionários para uma melhor produtividade através da modelação do comportamento; na gestão dos conflitos; ou no trabalho com os líderes. Esses elementos podem até ser importantes, mas não impactam na estratégia da corporação; o alinhamento estratégico entre as políticas e práticas de gestão de pessoas e a estratégia geral agora é o foco.

Quando esse conceito [modelo de gestão de pessoas] é estrategicamente orientado, sua missão prioritária consiste em identificar padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. A partir de então, obtê-los, mantê-los, modificá-los e associá-los aos demais fatores organizacionais será o objetivo principal (FISCHER, 2002, p. 13).

Mascarenhas (2008) ilustra que a perspectiva estratégica na gestão de pessoas surge pautada pela Teoria Contingencial. A abordagem Contingencial se

fundamenta na Teoria dos Sistemas, enfatizando a importância das interrelações entre os elementos, intra, inter e extraorganizacionais, para o resultado geral (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2006).

Dentre as variáveis internas e externas estudadas pelo Contingencialismo estão tecnologia, tamanho, interdependência, origem e história, cultura e objetivos organizacionais, recursos materiais e humanos (PARK; BONIS; ABUD, 1997). Os teóricos Contingencialistas enfatizavam a importância do ambiente na determinação da estrutura organizacional e, em última instância, no seu desempenho, de forma que

Enquanto os teóricos destacavam a heterogeneidade dos ambientes de competição, definindo as organizações como sistemas abertos que deveriam adaptar-se às condições ambientais, outros punham ênfase na associação entre tipos de tecnologia e certas estruturas organizacionais (MASCARENHAS, 2008, p. XXXI).

Mascarenhas (2008) destaca que ao reconhecerem que as organizações são compostas por subsistemas interdependentes, os teóricos Contingencialistas auxiliam a fundamentar a importância do subsistema de recursos humanos. O autor cita, ainda, as conclusões de Lawrence e Lorsch que apontam o alinhamento estratégico entre a gestão e a estratégia para a melhoria do desempenho organizacional.

O modelo de gestão de pessoas delineado pela Teoria da Contingência propunha, portanto, que a tarefa base deste subsistema seria garantir que as pessoas alcancem os objetivos e estratégia organizacional (MASCARENHAS, 2008). A perspectiva do alinhamento estratégico da gestão de pessoas é em nível interno, pautado pela congruência com a política e estratégia empresarial; e externo, em consonância com o macro ambiente de competição e com o estágio de desenvolvimento organizacional.

Em coerência com a Teoria Contingencial, Lucena (2007) destaca que a principal tarefa da gestão estratégica de recursos humanos é capacitar as pessoas para enfrentar os desafios requeridos pelo negócio e seus objetivos.

Na literatura nacional é possível perceber a influência da perspectiva Contingencialista na concepção sobre a gestão estratégica de pessoas. Anthony et al. (1996 apud ALBUQUERQUE, 2002) define que o modelo de gestão estratégica inclui o reconhecimento do impacto do ambiente organizacional externo, da

competição e da dinâmica do mercado de trabalho; tem foco no longo prazo, na escolha e na tomada de decisão; considera todas as pessoas da empresa; está integrado com a estratégia corporativa e com as funcionais.

Consoante com esta conceituação, Teixeira *et al.* (2005) consideram que a gestão estratégica de pessoas em uma organização é um processo sistemático e contínuo que assegura senso de direção, continuidade em longo prazo, flexibilidade e agilidade à corporação. Os autores defendem que no complexo mundo de negócios da atualidade, sobrevivem as empresas com melhor habilidade na implementação de ações, no manejo de condições desafiadoras, marcadas pelo ambiente de mudança constante. E isto determina uma gestão de pessoas que “(...) se desloque da posição tático-operacional tradicional para um posicionamento estratégico, o que implica a concepção de um modelo de gestão estratégica de pessoas” (TEIXEIRA *et al.*, 2005, p. 79).

Na literatura internacional, vários autores discutem a temática da Gestão Estratégica de Pessoas, trazendo contribuições teóricas no entendimento e ampliação das perspectivas de gestão.

Lengnick-hall e Lengnick-hall (1988) destacam a perspectiva de que a gestão de pessoas deve contribuir diretamente para a formulação e implementação da estratégia organizacional – mas não deve ser fator prioritário ou a base da estratégia organizacional em si. As condições que afetam a estratégia variam consideravelmente – ameaças, oportunidades, os resultados da organização, entre outros. E as condições que afetam a resposta da organização às primeiras, são igualmente variáveis. Nessa ambiência, os autores reconhecem que as forças, fraquezas e a cultura de uma empresa interferem, decisivamente, na sua capacidade de implementar mudança e agir estrategicamente. Para ter um desempenho otimizado, portanto, é preciso fazer as perguntas certas e movimentar a organização para fornecer as respostas corretas. A gestão estratégica de pessoas teria, assim, duas dimensões: os objetivos organizacionais e a disponibilidade/obtenção dos recursos humanos.

Uma forma de se analisar a gestão estratégica na linha Contingencial é através do “Five-P Model (...) Human Resources Philosophy, Policies, Programs, Practices, and Processes” (SCHULER, 1992, p. 19). Para ser caracterizada como estratégica, a gestão de pessoas (com ênfase no Five-P Model) deve ter cada um de seus aspectos sistematicamente alinhado às necessidades estratégicas do negócio.

O prazo (curto ou longo) ou o processo de tomada de decisão (exclusivo da alta direção ou com participação dos empregados) não são fatores que determinam o quão estratégica é a política de gestão, por exemplo.

O Five-P Model, proposto por Schuler (1992), afirma, basicamente, o seguinte: a partir das necessidades estratégicas do negócio - explicitadas através da estratégia empresarial, serão definidas a filosofia de gestão de pessoas (valores que fundamentam como as pessoas serão valorizadas e tratadas); as políticas de gestão de pessoas (linhas direcionadoras da ação para a área); os programas de gestão de pessoas (estratégias de ação coordenadas); as práticas de gestão de pessoas (ações que motivarão e modelarão os comportamentos requeridos para o alcance das necessidades estratégicas); e, por fim, os processos de gestão (desenvolvimento das atividades em si).

Mascarenhas (2008) ilustra que a primeira versão para o conceito de gestão estratégica de pessoas é conhecida como a versão *hard*, marcada pelo instrumentalismo utilitário, onde a finalidade é a identificação dos comportamentos necessários para o alcance da estratégia e dos objetivos organizacionais. O modelo seria, então, afetado pela estratégia, pela estrutura e cultura da organização. O ambiente é, em última instância, determinante para a concepção destas interações. “A gestão de pessoas tem a função de implantar essa estratégia, adaptando-se a ela ao buscar a maximização dos resultados e do desempenho dos empregados” (MASCARENHAS, 2008, p. 6).

Percebe-se que a gestão estratégica de pessoas delineada pela Teoria da Contingência diferencia-se dos modelos anteriores por inserir o componente estratégico, no sentido de propor o alinhamento entre as práticas de RH e a estratégia organizacional. Este se operacionaliza através do gerenciamento dos recursos humanos de modo a permitir a satisfação das necessidades estratégicas do negócio.

Analisando-se criticamente o conceito chega-se à conclusão de que os recursos humanos permanecem sob uma perspectiva passiva como instrumentos de realização da estratégia. O controle e a decisão mantêm-se nos patamares elevados da hierarquia garantindo, em alguma medida, a rigidez na estrutura.

Está claro que os modelos de gestão de pessoas fundamentados até o momento estão pautados na estratégia de controle (ALBUQUERQUE, 2002), qual

seja a modelação (enquadramento) do comportamento dos funcionários conforme os interesses da organização para o alcance de seus objetivos.

O modelo estratégico *soft* (LEGGE, 1995 apud MASCARENHAS, 2008) confronta esta visão, propondo o enfoque no comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, através de sua fundamentação humanista. A perspectiva, aqui, é investir nos funcionários e em seu potencial criativo para obter deles um maior comprometimento com as metas e, por consequência, um melhor desempenho.

Para tornar mais ilustrativo, seguem algumas características, apontadas por Albuquerque (2002), conforme Quadro 1, que diferenciam as práticas de gestão correspondentes aos modelos tradicional e estratégico:

Modelo Características Distintivas	Estratégia de controle	Estratégia de comprometimento
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Altamente hierarquizada	Redução dos níveis hierárquicos – <i>empowerment</i>
Realização do trabalho	Individual	Em grupo
Sistema de controle	Controles explícitos	Controle implícito, pelo grupo
RELAÇÕES DE TRABALHO Política de emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo	Foco no encarreamento flexível, emprego a longo prazo
Incentivos	Uso de incentivos individuais	Foco nos incentivos grupais vinculados a resultados empresariais

Quadro 1: Concepções organizacionais comparadas

Fonte: Adaptado de Albuquerque, 2002, p. 39.

A concepção estratégica que encara os recursos humanos como potencial força para a obtenção de vantagem competitiva é balizada pela Teoria Baseada em Recursos, sendo conhecida como a versão *soft* dos modelos estratégicos – conforme referenciado anteriormente (MASCARENHAS, 2008). Esta teoria é pautada pelo paradigma interpretativista nos estudos organizacionais contemporâneos, interessando-se pela subjetividade e intersubjetividade que afetam a construção do mundo social, contemplando estudos sobre competitividade. Teóricos como Barney, Grant e Wernerfelt postulam que os recursos internos são determinantes para a sobrevivência e crescimento organizacional.

Esta teoria baseia-se em dois pressupostos: 1. o da *heterogeneidade* do recurso, que supõe que a firma pode ser vista como um conjunto de

recursos produtivos e que este conjunto varia de firma para firma; 2. O da *imobilidade* do recurso, que supõe que alguns desses recursos são muito caros para serem copiados ou inelásticos em oferta. Nesta abordagem recursos são definidos como vantagens tangíveis e intangíveis que estão relacionadas à firma de uma maneira semipermanente e que a capacitam a gerar e implementar estratégias voltadas para aumentar eficiência e eficácia. Estes recursos podem ser divididos em quatro categorias fundamentais: recursos financeiros, capital físico, capital humano e capital organizacional. A vantagem competitiva depende da transformação dos mesmos em capacidades, diferentes atividades desenvolvidas para gerar valor (CÉSAR; BIDO; SAAD, 2007, p. 2).

Wright e McMahan (1992) trazem à tona os 04 critérios a que um recurso deve atender, de acordo com a teoria da Visão Baseada em Recursos, para que seja considerado fonte de vantagem competitiva. O primeiro critério determina que o recurso deve acrescentar valor positivo à empresa; o segundo afirma que ele deve ser único ou raro para os concorrentes atuais ou potenciais; o terceiro propõe que ele seja inimitável e intransferível; e, por fim, o quarto critério assume que o recurso não pode ser substituído ou superável por outro das empresas concorrentes. Reitera-se, deste modo, que o capital humano e intelectual atende aos requisitos que o associam à vantagem competitiva, balizando a formulação deste modelo de gestão de pessoas.

Coda, César e Garcia (2005) reforçam esta linha teórica, argumentando que a visão estratégica de recursos humanos deve enfatizar os ganhos em vantagem competitiva através da utilização efetiva e eficiente de recursos internos da organização. Os funcionários são encarados nesta vertente como fonte de talentos e competências que, se empregadas em favor da organização e sua estratégia, poderiam contribuir significativamente para o alcance de resultados superiores e inimitáveis. Permanece ainda a perspectiva do alinhamento estratégico, mas a posição dos funcionários transcende de um nível passivo para um relativamente mais ativo.

Dizer que a posição do funcionário transcende para um nível mais ativo não significa afirmar que ele terá suas necessidades (inclusive pessoais) plenamente satisfeitas – ou mesmo que todas as suas opiniões serão ouvidas e atendidas pela gestão. A versão *soft* do modelo estratégico de gestão de pessoas trabalha em prol do comprometimento, adaptabilidade e qualidade dos recursos humanos, reconhecendo que, nem sempre, as necessidades das pessoas coincidirão com as da organização e, neste caso, as empresariais devem prevalecer. O papel do funcionário é elevado quando, por exemplo, lhe é fornecida alguma participação nas

decisões e, através disto, a organização busca o seu consentimento para as ações que, por ventura, confrontem suas necessidades individuais (DAVEL; VERGARA, 2008).

A ênfase no comprometimento coloca em evidência a necessidade de que as organizações atuem como *locus* da aprendizagem contínua com foco no desenvolvimento de competências. Passam a ser demandas do RH estratégico a identificação e o desenvolvimento de competências que antecipem a resposta às necessidades do mercado, que criem e sustentem novos desafios e resultados estratégicos mais impactantes (FLEURY, 2002).

Na realidade, assumir um posicionamento estratégico alude a, não somente responder às mudanças de mercado, mas, em essência, criá-las. Logo, a gestão da mudança passa a ser função do modelo de GEP.

(...) a gestão das mudanças em organizações também pode ser entendida como processos ao longo dos quais são dadas a indivíduos e grupos que experimentam paradoxos, oportunidades de reduzir a dissonância causada por essas inconsistências, canalizando sua energia à reconstrução da organização em direções que são negociadas e acordadas (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2008, p. 242).

Assim, a capacidade de minimizar contradições e maximizar benefícios no sentido da promoção à mudança é competência necessária ao RH estratégico (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2008).

Não é mais possível discutirmos a gestão de pessoas sem termos como um dos focos de atenção os processos de mudanças e as maneiras como os indivíduos e grupos interagem e negociam significados para a construção de novas dinâmicas organizacionais (VASCONCELOS, 2006, p. 18).

Vasconcelos (2006) e Mascarenhas e Vasconcelos (2008) constataam a complexidade dos processos de mudança e os paradoxos envolvidos na evolução das empresas. Os autores reconhecem o caráter social das organizações, refletindo sobre a dialética e os processos perceptivos que estão envolvidos no delineamento da cultura, na vivência do presente e na construção do futuro (concebido como uma extensão do primeiro).

Um modelo de GEP aceita a complexidade do indivíduo e reconhece os processos perceptivos que estão envolvidos na significação individual dos acontecimentos experienciados em coletividade, no ambiente organizacional. A partir desta aceitação, a gestão da mudança, num paradigma dialético e transformacional,

dar-se-á através do enfrentamento das desconstruções e reconstruções da realidade organizacional, enquanto sistema social. (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2008).

Na perspectiva dialética, portanto, quanto maior a autonomia e participação dos sujeitos na tomada de decisão em momentos críticos e transitórios, então melhor será o processo evolutivo da organização (VASCONCELOS, 2006). A diversidade de percepções, sentimentos e significações envolvidas em uma realidade social tão complexa quanto à organização de trabalho propicia um movimento dialético e interpretativo que entre, progressos e regressos, leva a um contínuo movimentar.

Em um extremo, centralizar o processo decisório, seria, então, reduzir a organização a um caráter estático. Negar a natureza social, complexa e multifacetada de uma organização significa negar o que ela tem de mais valioso e, em última instância, o que a diferencia – a diversidade subjetiva é a essência de sua unicidade. Entre as características de um modelo de GEP, necessariamente, deve estar o reconhecimento da humanidade e subjetividade do trabalhador. É preciso enfrentar paradoxos, construir conceitos, reforçar interpretações positivas, significar vivências negativas. É preciso experienciar o caos e a ordem que permeiam toda a ação organizacional e, especialmente, os processos negociatórios e de mudança envolvidos com a atuação estratégica e competitiva.

Reconhecendo a necessidade de desenvolver o homem no contexto organizacional – o que implica o reconhecimento à sua subjetividade –, Nascimento e Carvalho (2006) consideram como metas principais da gestão estratégica o alcance e manutenção dos objetivos organizacionais, sejam eles: societários (desenvolvimento social e sustentável); organizacionais em si (integração organizacional e alcance de resultados); funcionais (operacionalização e integração dos subsistemas de RH para a manutenção de mão-de-obra qualificada, motivada, consciente e responsável); e individuais (assistência aos funcionários para o desenvolvimento de carreira e gestão participativa).

De forma prática, esses quatro objetivos envolvem o delineamento e operação de políticas e práticas de RH que visem o aumento da performance individual e coletiva, no sentido da criação de ambientes em contínua mudança, e envolvam pessoas capazes de lidar (enfrentar) esses contextos. Isso se traduz nos diversos modelos/esquemas de análise propostos pelos estudiosos da área.

Questionamentos que delineiam o entendimento e formulação de políticas, práticas e filosofia da versão *soft* da gestão estratégica de pessoas são: quais escolhas estratégicas em Gestão de Recursos Humanos - políticas, práticas, investimentos, e tudo que se relaciona a essas escolhas - são críticas para o desempenho da firma?; como os gestores da firma fazem essas escolhas - quais processos estão envolvidos, e como as escolhas estratégicas da área de RH se conectam com outras escolhas estratégicas da firma?; como a área de Recursos Humanos pode se tornar mais efetiva – o que pode ser feito em RH que aumente o desempenho relativo da firma em seu segmento, gerando vantagem competitiva sustentável? (BOXALL; PURCELL, 2003 *apud* CÉSAR; BIDO; SAAD, 2007).

Outro modelo de análise acerca da gestão estratégica de pessoas é fornecido por Höpner et al. (2008), que destacam quatro papéis para o Recursos Humanos Estratégico: o de parceiro, potencializador, agente tecnológico e agente proativo. A atuação parceira refere-se ao alinhamento entre a estratégia e as ações de RH, através da mensuração do desempenho e agregação de valor ao negócio; a atuação potencializadora diz respeito à gestão e incentivo às contribuições dos funcionários, fomentando o desenvolvimento contínuo das competências dos atores organizacionais; agente tecnológico na administração dos processos de trabalho, coordenando informações; e agente proativo no gerenciamento da mudança nos níveis individual e organizacional.

A versão *soft* é reforçada por Cakar, Bititci e MacBryde (2003), que apresentam um modelo de gestão de pessoas fundamentado no *business process management*, onde a gestão é concebida como processo de suporte aos demais procedimentos organizacionais – que são vistos como clientes internos do RH. O ponto central é a maximização das contribuições do RH para a efetividade do negócio (em termos de objetivos e estratégias), em ciclos contínuos de planejamento, execução, análise e ação (retroalimentação) para o monitoramento sucessivo do impacto das estratégias de gestão implementadas no desempenho geral da organização.

Para isto, o modelo estratégico deve acompanhar as mudanças no mercado de trabalho, nas pessoas e na organização, respondendo aos mecanismos institucionais para potencializar resultados e gerar mudanças significativas nas pessoas que movimentam o negócio. Ulrich (2000) enfatiza três resultados impactantes desse modelo de gestão: “criar clareza estratégica, fazer com que as

mudanças aconteçam e gerar capital intelectual” (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005, p. 2).

Hassan, Hagen e Daigs (2005) apontam algumas práticas de recursos humanos que podem ser consideradas estratégicas sob essa perspectiva, quais sejam: segurança no trabalho; excelentes processos de seleção; descentralização e equipes autogerenciáveis; participação nos lucros; intensos programas de treinamento e desenvolvimento de mão de obra; redução das diferenças de status entre as pessoas e grupos de trabalho e eficácia no compartilhamento de informações.

Aprofundando o olhar sobre o discurso teórico de delimitação do modelo de gestão estratégica de pessoas, Stroh e Caligiuri (1998) apoiadas em outros teóricos, concluem que, dada a importância das pessoas para a organização, o gerenciamento de suas competências e habilidades é um dos aspectos fundamentais. Esse tipo de gestão é, para as autoras, orientado para o futuro, de forma consistente e coerente com o planejamento estratégico da organização. O desenvolvimento do potencial humano na empresa é, assim, focado nas necessidades humanas requeridas pelo negócio, com o olho firme no futuro.

O trabalhador é um elemento facilitador ou, até mesmo, condição *sine qua non* para o aumento da performance organizacional. Bosquetti e Albuquerque (2005) enfatizam que a gestão estratégica de pessoas tem como fundamentação

a valorização dos talentos humanos; atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilidade de desenvolvimento profissional na própria empresa; oferecimento de incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe e adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao seu contexto de atuação. (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005, p. 3).

Sob o olhar *soft*, as práticas de RH permanecem voltadas à captação, retenção e capacitação das habilidades e competências requeridas pelo negócio, num processo contínuo e sistemático de desenvolvimento humano para o alcance dos objetivos organizacionais. O controle, necessário à ordem instituída e exigida pela organização econômica, continua a se manifestar, mas o comprometimento é a palavra de ordem e, por mais que algumas práticas antigas permaneçam, a roupagem é nova, o objetivo é outro e essa é a mudança mais significativa do que na versão *hard*.

A flexibilidade é a marca deste modelo. O componente *soft* do modelo estratégico introduz à gestão de pessoas um olhar de valorização ao potencial humano, à sua criatividade, assertividade, inovação e habilidades, considerando este, o homem, o maior cliente do próprio negócio.

Todavia, isto não quer dizer que a organização está mais “humana”, em um contexto econômico romântico e idealizado. A organização econômica tem um fim e uma racionalidade essencialmente instrumental – a acumulação de capital, a maximização do lucro, dos benefícios (RAMOS, 1989). O homem, aqui, por mais que seja parceiro, é parceiro neste fim. As suas habilidades têm que estar alinhadas e aplicadas às necessidades do negócio; o foco estratégico é nos resultados, na performance e no modo como o RH afeta todas as instâncias organizacionais.

Em um nível ainda maior de complexidade, Tanure, Evans e Pucik (2007) citam o realinhamento estratégico como o grande desafio da gestão estratégica de RH no cenário atual de instabilidade e mudanças, afirmando que

quando muda o ambiente ou a estratégia, o processo de realinhamento de pessoas envolve o delicado descongelamento de uma configuração organizacional que pode estar muito bem afinada. Em empresas grandes e complexas, realizar tal transformação pode levar muitos anos (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007, p. 35).

O processo de alinhamento estratégico ganha, assim, um caráter contínuo e cíclico, alinhado às demandas complexas, transitórias, flexíveis e ágeis do cotidiano atual.

Finalmente, no processo de discorrer sobre as diversas contribuições teóricas no delineamento deste campo de estudo, é inevitável refletir sobre os grandes desafios a serem respondidos pelo modelo de gestão de pessoas que se pretende estratégico, visto que o cenário de atuação é complexo, permeado pela alta competitividade, instabilidade e mudança constante.

Desenvolver o capital intelectual, fortalecer o comprometimento dos profissionais, gerenciar mudanças e fomentar culturas organizacionais com obstinação pela excelência e pela obtenção de uma vantagem competitiva sustentável. Identificar forças e fraquezas, atuando proativamente na determinação de objetivos estratégicos (e não mais no alcance dos mesmos). Atuar como parceiro das demais instâncias organizacionais, desenvolvendo a assessoria interna e, essencialmente, atuar constantemente no (re)alinhamento estratégico.

Neste estudo, após revisar a literatura na área e os trabalhos já desenvolvidos, acredita-se fundamental para a caracterização estratégica a mudança no papel do RH para parceiro de negócios, com atuação em todas as instâncias e âmbitos organizacionais; a geração de demandas estratégicas para as mais diversas áreas e a excelência no relacionamento com os mais altos níveis gerenciais e diretores, além dos operacionais.

Para ilustrar este delineamento teórico e finalizar o referenciamento que baliza o estudo, acredita-se fundamental citar Ashton, Haffenden e Lambert (2004, p. 33), que ao tratarem sobre a mudança no papel do recursos humanos no sentido de um posicionamento mais estratégico e parceiro, enfatizam os resultados de suas pesquisas ao demonstrar seis características básicas que um modelo de gestão precisa atingir para ser caracterizado como estratégico, em concordância com a Teoria Baseada em Recursos. Após a discussão teórica exposta, é através deste modelo que sintetiza-se o principal foco de análise deste estudo:

- 1 - o profundo conhecimento do negócio e, mais do que isso, a antecipação das necessidades estratégicas e proposição de soluções;
- 2 – indicadores de desempenho objetivos das ações de RH que estejam alinhados às metas estratégicas, o que significa dizer a mensuração contínua dos impactos financeiros ou não das práticas adotadas, bem como um alinhamento perfeito entre os objetivos estratégicos do negócio e do próprio RH;
- 3 – excelente habilidade para a execução dos programas e para análise das relações de causa e efeito;
- 4 – excelência na prestação de serviços à toda organização e no uso de tecnologia de ponta;
- 5 – eficácia no delineamento de uma cultura e ambiente organizacional que favoreça à agilidade, aprendizagem e ao alto desempenho;
- 6 – habilidades para eleger prioridades, gerenciar mudanças e relacionar-se com outras áreas gerenciais.

Percebe-se que os teóricos que discutem a gestão estratégica de pessoas caminham na mesma direção, enfocando elementos que envolvem a participação da alta direção, a diversificação da atuação, uma mudança na concepção sobre o papel das pessoas na organização e a adoção de um caráter competitivo, estratégico e objetivo na avaliação das ações de RH.

Corroborando esta afirmação, uma consistente caracterização sobre os modelos de GEP está fundamentada empiricamente no trabalho de Figueiredo, Oliveira, Uztaróz, Fantinel e Rambo (2008, p. 6). O trabalho coaduna essas informações e circunscreve a complexidade do campo de atuação e da problemática

envolvida. Os autores destacam que empresas que possuem um modelo de gestão estratégico detêm, dentre as suas principais características,

- Grande engajamento da alta administração;
- Percepção de RH estratégico estende-se a outras áreas;
- Preocupação com a formação dos demais gestores, que se tornam também gestores de pessoas;
- Gestão baseada em indicadores de resultado;
- Atuação como consultoria interna.

Finalmente, tratar a concepção teórica e prática da GEP refere-se, essencialmente, a assumir um posicionamento voltado à consultoria interna, à gestão de resultados, desenvolvendo as pessoas como parceiras da organização e fomentando a aprendizagem com continuidade e sistemática. Especialmente, implica garantir que as funções de RH estejam no cerne do delineamento dos negócios e das mais diversas áreas empresariais.

3 – METODOLOGIA

3.1 – CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo envolve a compreensão acerca do modelo de gestão de pessoas em uma empresa norte-riograndense, apreendendo suas formas de concepção e operacionalização à luz do campo estratégico de acordo com o delineamento das políticas, estratégias e práticas de recursos humanos, através da investigação sob a percepção dos atores envolvidos, analisando o papel da área de RH para o desempenho organizacional – tal como significado e percebido pelos participantes da pesquisa.

Nesse sentido, foi analisado e descrito o modelo de gestão de pessoas da empresa campo do estudo no 2º semestre de 2009 e 1º semestre de 2010, período central na operacionalização desta Dissertação de Mestrado. O foco de investigação foi o delineamento das políticas e práticas de RH a partir da sede de Natal/RN, *locus* de atuação do gestor executivo de RH e da maior parte dos profissionais da área.

Na concepção paradigmática tratou-se de uma análise fenomenológica, por mostrar a realidade de fato, singularizada pela descrição dos fenômenos sob a perspectiva do sujeito, onde suas intenções são o ponto de partida. No estudo sobre a gestão estratégica de pessoas, o fenômeno foi apreendido sob a perspectiva dos sujeitos envolvidos na problemática, considerados como atores e fontes de significação para o profundo entendimento desta realidade. A análise fenomenológica tem ampla aplicabilidade e, ainda, é requerida pela natureza deste estudo. Segundo Amatuzzi (2001), esta análise tenta apreender o que acontece através do clareamento do fenômeno, não tendo intenção de verificar dados, mas sim de compreendê-los.

A abordagem de análise é qualitativa pela necessidade de uma análise profunda sobre este fenômeno social (a organização enquanto coletividade, permeando as relações sociais e as políticas de gestão de RH) e suas especificidades. A pesquisa qualitativa propicia a preocupação com o processo de construção do conhecimento, a flexibilidade, análise profunda sobre a realidade onde o pesquisador é, também, instrumento, atendendo à proposta deste estudo e à natureza do objeto (FLICK, 2004). Reitera-se, portanto, que o modelo de gestão de pessoas da empresa *locus* foi investigado em profundidade, buscando o

entendimento dos aspectos sociais e subjetivos que tocam a significação do fenômeno pelos sujeitos.

Por se tratar de um tema cujo estudo no contexto norte-riograndense é relativamente novo, uma vez que as pesquisas realizadas no Brasil com maior destaque estão sendo desenvolvidos no contexto sul e sudeste (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005; CODA; CÉSAR; GARCIA, 2005; HÖPNER et al., 2008), esta pesquisa propõe-se a fins exploratório-descritivos. A pesquisa exploratória proporciona “maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema” (ACEVEDO; NOHARA, 2007, p.51) e a natureza descritiva objetiva a descrição do fenômeno estudado e a compreensão de relações entre os aspectos envolvidos (ACEVEDO; NOHARA, 2007), aprofundando-se nas interfaces entre a gestão de pessoas, as políticas de RH, a percepção dos atores e a realidade contextual da empresa.

Quanto ao delineamento trata-se de um estudo de caso por objetivar a compreensão de todos os aspectos do fenômeno estudado (FACHIM, 2003), através do estudo profundo dos aspectos analisados. Os elementos relacionados às políticas, estratégias e práticas de recursos humanos da empresa que tocam à gestão estratégica de pessoas foram investigados e considerados, o que permitiu visualização globalizada do todo, que caracteriza este tipo de delineamento.

O estudo de caso investiga condições contextuais, uma vez que estas contribuem para a significação do fenômeno. Desta forma, tem como alvo de análise situações únicas, ricas em dados e com aspectos avaliados à luz de proposições teóricas que conduzem o processo de investigação (YIN, 2005).

3.2 – UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

A investigação incidiu sob à análise da gestão de pessoas de uma distribuidora de combustíveis do Estado do Rio Grande do Norte.

O universo, portanto, consistiu dos gestores de RH, Diretores e profissionais vinculados à área na matriz em Natal/RN. O departamento de RH está atrelado à presidência da empresa, através do gestor executivo de recursos humanos, único homem da área, que é responsável pela tomada de decisão

estratégica desse campo de atuação. A equipe está estruturada de acordo com o organograma expresso na figura 1.

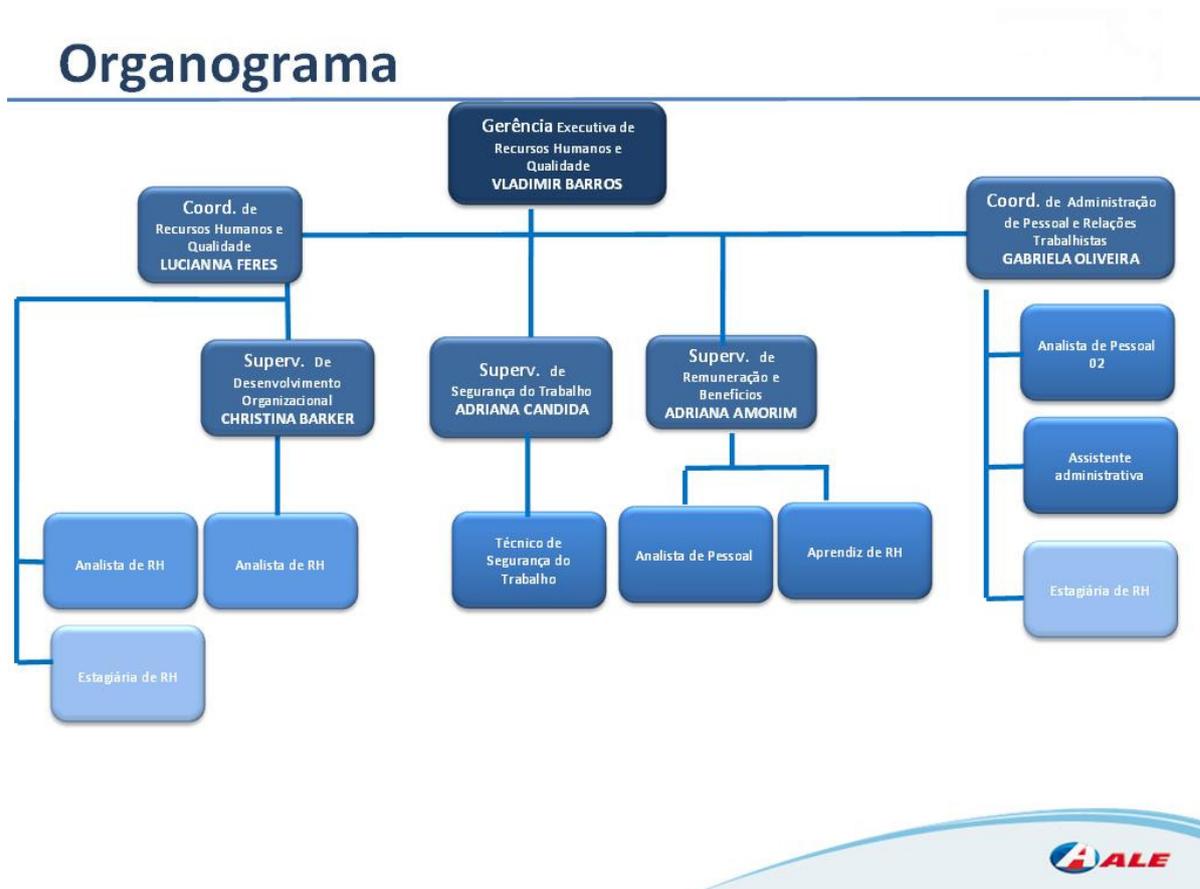


Figura 1: Organograma do setor de Recursos Humanos da Alesat
Fonte: Dados da pesquisa, 2010

A equipe está subdividida de acordo com os subsistemas de RH, conforme descrição abaixo:

- 01 supervisora de desenvolvimento organizacional, que atua nas rotinas de admissão, promoção, seleção interna, desligamento, estágio e *balanced scorecard*, com uma equipe que contém 01 analista e 02 estagiários;
- 01 supervisora de remuneração e benefícios, que atua nas políticas de remuneração variável e benefícios, com 01 analista;
- 01 supervisora de segurança e saúde ocupacional, responsável pelas políticas e práticas de saúde e segurança no trabalho, com 02 Técnicos de Segurança;
- 01 coordenadora de pessoal e trabalhista, que atua no delineamento e operacionalização dos encargos, protestos, folha de pagamento, rescisão e homologação, com 03 analistas e 03 estagiários; e

- 01 coordenação de treinamento e comunicação interna (única que atua fora da sede de Natal/RN – no caso, em Belo Horizonte), desenvolvendo o programa trainee e todas as ações de comunicação interna.

Constituem-se, portanto, 18 colaboradores que, direta ou indiretamente, atuam na implantação das políticas de gestão de pessoas na sede e em suas filiais.

Nos cargos de gestão, a maioria são mulheres (com a exceção do gestor executivo, como já explicitado anteriormente), com plena autonomia para gerir os processos dentro do alinhamento estratégico definido pela organização. O tempo de empresa dos profissionais de gestão do RH varia dos 02 aos 12 anos de empresa, sendo que 67% da equipe possui mais de 8 anos de atuação na área. Todos possuem formação superior direcionada aos requisitos de seu trabalho diário – área diretamente correlata ou afim.

Foram entrevistados os 05 profissionais que atuam em cargos de liderança/gestão na sede de Natal/RN. A escolha deveu-se ao poder de decisão no delineamento e implantação das práticas de RH. Estes profissionais atuam diretamente nos cargos de gestão dos subsistemas de recursos humanos da empresa e, assim, possuem autonomia e participação efetiva no delineamento de políticas e ações relacionadas à área. O único gestor de RH não entrevistado é a profissional que atua no subsistema de comunicação interna, em Belo Horizonte, Minas Gerais. A realização das 05 entrevistas possibilitou o entendimento e significação da problemática, efetivando a análise qualitativa dos dados e a atribuição de significado na perspectiva fenomenológica.

Para os fins da pesquisa, os nomes dos entrevistados serão preservados e sempre que eles forem citados, a citação ocorrerá sob a forma da sigla E1, para o entrevistado 1; E2, para o entrevistado 2; e assim sucessivamente.

O processo de amostragem, portanto, foi não probabilístico e intencional, com a escolha de elementos que estão diretamente envolvidos com o fenômeno investigado (gestores da área de recursos humanos) e, assim, considerou-se que puderam contribuir para a sua compreensão (ACEVEDO; NOHARA, 2007).

Reforça-se que a pesquisa qualitativa não tem preocupações com a quantificação da amostragem e/ou aleatoriedade na escolha.

E, ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para

se encontrar com as pessoas; tempo dos indivíduos para as entrevistas, etc.), o tamanho da amostra (TRIVIÑOS, 1987, p. 132).

Portanto, o tamanho da amostra passa a ser indiferente. Na pesquisa qualitativa o que interessa é a representatividade dos sujeitos para o entendimento, apreensão e significação da problemática, com a realização de tantas investigações quantas forem necessárias para a atribuição de sentido.

3.3 – COLETA DE DADOS

Para esta pesquisa foram utilizadas fontes bibliográficas, documentais e entrevistas.

A pesquisa bibliográfica envolveu a investigação em livros, teses, dissertações, periódicos e anais de congressos com informações pertinentes à problemática tratada.

No tocante à análise documental, foram investigadas as documentações da empresa pesquisada que trataram sobre as políticas e ações de recursos humanos, como a análise dos organogramas da empresa e do próprio RH; a verificação dos critérios e material interno de divulgação sobre o programa de avaliação de performance com a utilização do *balanced scorecard* (BSC); campanhas motivacionais; programa de metas e participação nos lucros. O objetivo era, essencialmente, efetivar a observação de consonância ou dissonância entre o discurso organizacional explícito nos documentos e o discurso dos atores organizacionais envolvidos no planejamento e operação das ações de gestão de pessoas. A análise documental é uma técnica que contribui consideravelmente à pesquisa qualitativa, uma vez que complementa informações obtidas por outras técnicas, ampliando aspectos e revelando elementos referentes à problemática (LÜDKE; ANDRÉ, 1986).

A coleta de dados contou com a realização de entrevistas semi-estruturadas, cujos roteiros foram montados com base nas questões de pesquisa e objetivos a serem atingidos, buscando apreender a percepção dos entrevistados sobre os aspectos investigados. Triviños (1987) aponta a entrevista semi-estruturada como um dos principais meios de coleta de dados na pesquisa qualitativa, afirmando que

é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo

campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS, 1987, p.146).

As entrevistas foram gravadas, com a autorização dos sujeitos, e tiveram uma média de duração de 1 hora e 30 minutos, por entrevistado. O material foi transcrito para facilitar a análise.

A seguir, estão detalhadas as perguntas do roteiro semi-estruturado que estão relacionadas aos objetivos de pesquisa.

Questão de pesquisa: “na percepção dos gestores e profissionais de Recursos Humanos no contexto norte-riograndense, a atuação da gestão de pessoas caracteriza-se como estratégica?”	
Objetivo geral: compreender o modelo de gestão de pessoas adotado por uma empresa norte-riograndense à luz do modelo estratégico de gestão de pessoas.	
Objetivos específicos	Perguntas relacionadas
Conhecer as políticas, estratégias e práticas do setor de Recursos Humanos da empresa campo do estudo;	<p>a) Qual é o seu entendimento acerca do papel da gestão de pessoas em uma empresa?</p> <p>d) Como são formuladas as políticas e práticas de RH? Qual é a sua participação nesse processo?</p> <p>g) Como você descreve o modelo de gestão de pessoas da empresa?</p> <p>i) Quais processos estão envolvidos no delineamento de estratégias de RH?</p> <p>l) Como a área de Recursos Humanos pode se tornar mais efetiva?</p> <p>m) Que tipo de ferramentas de gestão de pessoas a empresa dispõe para monitorar os resultados alcançados pelas ações desenvolvidas?</p> <p>n) Você acredita que a empresa detecta competências em seu corpo funcional que seriam consideradas essenciais para os resultados do negócio?</p> <p>o) Qual é a sua visão sobre o papel do funcionário nesta organização?</p> <p>p) Como a empresa desenvolve o seu capital humano e</p>

	intelectual?
<p>Apreender a percepção dos atores relacionados à operacionalização das ações de Recursos Humanos (diretores, gestores e profissionais) acerca da gestão de pessoas e seus impactos no desempenho organizacional;</p>	<p>c) Você sente alguma relação entre estratégia e gestão de pessoas nesta organização?</p> <p>e) Você considera as políticas e ações de RH nesta empresa como estratégicas? Com base em que critérios?</p> <p>h) Você enxerga algum resultado das ações de RH que impacte no desempenho geral? Com base em que critérios?</p> <p>k) Como as escolhas estratégicas da área de RH se conectam com outras escolhas estratégicas da empresa?</p> <p>m) Que tipo de ferramentas de gestão de pessoas a empresa dispõe para monitorar os resultados alcançados pelas ações desenvolvidas?</p> <p>q) Como você, quanto RH, se relaciona com as outras instâncias organizacionais?</p>
<p>Identificar se os atores supracitados situam a atuação da gestão de pessoas no campo estratégico.</p>	<p>b) O que você entende como estratégia?</p> <p>c) Você sente alguma relação entre estratégia e gestão de pessoas nesta organização?</p> <p>d) Como são formuladas as políticas e práticas de RH? Qual é a sua participação nesse processo?</p> <p>e) Você considera as políticas e ações de RH nesta empresa como estratégicas? Com base em que critérios?</p> <p>f) Você se sente estratégico para a organização? O que é ser estratégico para você?</p> <p>g) Como você descreve o modelo de gestão de pessoas da empresa?</p> <p>i) Quais processos estão envolvidos no delineamento de estratégias de RH?</p> <p>j) Quem são as pessoas que pensam a estratégia da organização?</p> <p>n) Você acredita que a empresa detecta competências em seu corpo funcional que seriam consideradas essenciais para os resultados do negócio?</p>

	<p>o) Qual é a sua visão sobre o papel do funcionário nesta organização?</p> <p>r) Você se sente participativo nas decisões gerenciais do âmbito da estratégia empresarial?</p> <p>s) Nas situações de mudança, como você sentiu a participação do RH na gestão dessas demandas?</p> <p>t) Você considera o modelo de gestão de pessoas desta organização como estratégico? Com base em que critérios?</p>
--	--

Quadro 2: Relação entre os objetivos de pesquisa e as perguntas norteadoras das entrevistas

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Nas ocasiões de visita à empresa para coleta de dados, utilizou-se adicionalmente da observação assistemática (TRIVIÑOS, 1987) para apreensão do comportamento expresso dos funcionários dos mais diversos setores no sentido do conhecimento e contato com a cultura da organização.

3.4 – ANÁLISE DOS DADOS

Com a análise dos dados pretende-se significar os aspectos envolvidos na problemática, interpretando, comparando e descrevendo as relações entre o discurso dos entrevistados, dos teóricos e dados elencados nos documentos da organização.

O método utilizado é o da análise de conteúdo. Para Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações através de procedimentos sistemáticos e objetivos que descrevem o conteúdo e, então, propiciam a formulação de inferências. Os dados provenientes de uma análise de conteúdo surgem da “apreciação objetiva da mensagem” (TRIVIÑOS, 1987, p.160).

Deste modo, as etapas a serem seguidas incluíram a pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial, objetivando a plena significação das mensagens com o referenciamento teórico e o desvelamento de conteúdos latentes (BARDIN, 1977).

A principal técnica utilizada foi a análise categorial que objetiva a “(...) classificação e o recenseamento, segundo a frequência de presença (ou de ausência) de itens de sentido.” (BARDIN, 1977, p. 37).

Dellagnelo e Silva (2005) enfatizam que a definição de categorias é essencial para evitar vieses e problemas de interpretação. Os autores destacam ainda que na técnica desenvolvida por Bardin (1977) o critério de categorização dominante nos estudos organizacionais tem sido o semântico.

Para este estudo, utilizando-se do critério semântico, tomou-se por base os objetivos específicos e o referenciamento teórico para a formulação das seguintes categorias de análise:

Objetivos específicos	Categorias de análise
Conhecer as políticas, estratégias e práticas do setor de Recursos Humanos da empresa campo do estudo;	Modelo de Gestão de Pessoas
Apreender a percepção dos atores relacionados à operacionalização das ações de Recursos Humanos (diretores, gestores e profissionais) acerca da gestão de pessoas e seus impactos no desempenho organizacional;	Desempenho organizacional Desempenho de RH Relacionamento RH / instâncias organizacionais
Identificar se os atores supracitados situam a atuação da gestão de pessoas no campo estratégico.	(re)alinhamento estratégico Gestão Estratégica de Pessoas

Quadro 3: Categorias de análise

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Através da análise de conteúdo sob as categorias descritas no Quadro 3, foi possível significar os dados e construir um discurso analítico no sentido de responder aos objetivos de pesquisa propostos e refletir científica, teórica e criticamente sobre a temática – o que será exposto no próximo capítulo desta Dissertação.

4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 – CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

O segmento de distribuição de combustíveis nasce no país com o crescimento da frota de veículos no início do século XX, em função do incremento da lavoura cafeeira, aumento das importações e elevação do movimento imigratório de estrangeiros. O setor teve início à sua atuação em 1912, com a sistematização da distribuição de derivados de petróleo em tambores. 22 anos depois nascia, no Rio Grande do Sul, a Destilaria Rio-grandense S.A. e, em 1937, no mesmo estado, a primeira Refinaria de Petróleo.

Em 1953, foi criada a Petrobrás, que iniciou sua produção 01 ano depois, com 2.700 barris de petróleo/dia. Finalmente, em 1957, surgiu a Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga, em função da regulamentação do Conselho Nacional de Petróleo acerca da separação entre as atividades de produção e distribuição (SINDICOM, 2010).

O órgão que regula, contrata e fiscaliza as atividades no setor é a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP), criada em 1998 através de um Decreto do Governo Federal. Além da ANP, atuam no segmento outros órgãos representativos, como o Sindicom e a Fecombustíveis.

O Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes foi fundado, em 1941, para representar nacionalmente as principais companhias do segmento, quais sejam: AirBP, Ale, Castrol, Chevron, Cosan, Ipiranga, Petrobras Distribuidora, Petronas Lubrificantes, Repsol, Shell e Total, representando 80% do volume produtivo do país. O sindicato é o cerne de discussões sobre assuntos fiscais, jurídicos e operacionais, entre outros, que são do interesse comum das associadas.

A Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e de Lubrificantes está completando 50 anos de atuação em 2010. A entidade foi fundada em 1960 e consolidou-se pela alta representatividade e respeito alcançado em toda a América Latina. A instituição atua como representante dos proprietários de postos nas mais diversas instâncias da sociedade. A projeção divulgada pela entidade afirma um potencial crescimento do Produto Interno Bruto na casa dos 5%. Em 2009, a

composição das vendas apresentou-se em iguais 38% para a gasolina e o diesel, e 25% para o etanol.

O relatório anual da revenda de combustíveis em 2010, da Federação Nacional do Comércio de Combustíveis e Lubrificantes (FECOMBUSTÍVEIS), aponta que as vendas de etanol, gasolina, GLP e diesel cresceram 3% no ano de 2009. O SINDICOM, por sua vez, demonstra em suas estatísticas um crescimento médio de 6,78% nas vendas de combustíveis pelas distribuidoras associadas (incluindo a Ale), nos 5 primeiros meses de 2010. A ANP aponta crescimento médio de 8,1% nas vendas dos derivados de petróleo e etanol hidratado no mesmo período.

Os impactos da crise no mercado financeiro não parecem ter afetado significativamente o desenvolvimento do segmento de combustíveis. Apesar do decréscimo no PIB pelos dados do IBGE, em 2009, as vendas de etanol, gasolina, gás de petróleo liquefeito (GLP) e diesel cresceram em 3%, adicionado ao crescimento na comercialização de etanol hidratado na ordem dos 24%. A expectativa para 2010 é a de manutenção e aumento no crescimento das vendas, em progressão similar às previsões para a economia brasileira (FECOMBUSTÍVEIS, 2010).

4.2 – A ALESAT

A Ale é uma empresa originariamente potiguar, que resultou da união entre a Satélite Distribuidora de Petróleo (SAT), do Rio Grande do Norte, e a mineira Ale Combustíveis. A empresa, hoje, é a quarta maior do país no segmento de distribuição de combustíveis, possuindo mais de 1.700 postos de combustíveis em território nacional, além da geração de mais 12 mil empregos diretos e indiretos (atualmente, são 940 funcionários efetivos).

A SAT foi criada na cidade de Natal, RN, em 1996, sob a liderança do empresário Marcelo Alecrim, com planejamento e metas claras. O foco inicial era o atendimento aos revendedores de combustíveis do interior do estado – um nicho de mercado até então desvalorizado pelas grandes distribuidoras. A política da empresa sempre foi de expansão. Em 2004, a SAT já atuava em todo Nordeste, consolidando-se na região Norte do país, com uma filial em Belém e iniciando a sua atuação nas regiões Sudeste e Centro-Oeste, com as filiais de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Goiás. O primeiro grande salto qualitativo da empresa se deu com a união

ao Darby Overseas Investments Ltda., que adquiriu 34% das ações da empresa e, em 2006, finalmente, efetivou a fusão com a mineira Ale, que a projetou definitivamente no cenário nacional (CUNHA, 2008).

Na mesma perspectiva, a Ale também foi fundada em 1996, quando os investidores de cimento da Asamar perceberam a oportunidade de negócio vinculada ao segmento de combustível pela insatisfação dos revendedores com as grandes distribuidoras. Com parcerias e diferenciais para os clientes – como o fato de ser fornecedor exclusivo de uma determinada linha de lubrificantes, a parceria com o Bob's e a Blockbuster –, a empresa cresceu consideravelmente e ganhou espaço no mercado através do perfil arrojado de seus acionistas (CUNHA, 2008).

Em 05 de Abril de 2006, as empresas Ale e Sat se fundiram, alinhando o espaço no mercado das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste da primeira com a visibilidade no Norte e Nordeste da segunda. A abrangência nacional fruto da união; a forte política de expansão da Sat; a visão estratégica para os diferenciais da distribuição e revenda de combustíveis através de investimentos arrojados e diferenciação no serviço da Ale; fizeram da empresa a quarta maior em seu segmento, num espaço de tempo de apenas 04 anos.

Reconhecida como líder no seu segmento, a Ale é constantemente premiada pelas práticas excelentes de gestão, avanço tecnológico de suas práticas, qualidade do *marketing* e da apresentação de seus postos e clima de trabalho, entre outros elementos. Entre os prêmios mais recentes, destacados na página eletrônica da empresa, tornam-se foco de interesse para esse trabalho os seguintes:

- Uma das 150 melhores empresas em práticas de gestão de pessoas, em 2009, pela editora Gestão & RH;
- Prêmio empresa da década, em 2008, pela revista Consumidor Moderno e grupo padrão;
- Uma das Melhores e Maiores Empresas para se Trabalhar no Brasil, desde 2002, no guia das revistas Exame / Você S.A.

As estatísticas do SINDICOM apontam um *marketshare* da Alesat, no ano de 2009, equivalente à 4,7% do segmento em todos os combustíveis e lubrificantes, ocupando a 6ª posição entre as suas afiliadas.

4.3 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

A gestão estratégica de pessoas é um fenômeno complexo. Por mais que os teóricos e profissionais postulem sobre a necessidade de uma atuação estratégica, a implantação desse modelo é tarefa árdua por envolver uma série de demandas e questões inerentes ao ambiente interno e externo à organização; elementos que envolvem a cultura da empresa; os níveis hierárquicos e de autonomia; o capital intelectual da organização; o grau de relevância da área e o nível de envolvimento da alta direção, entre tantos outros aspectos já balizados teoricamente.

Para apreender essa problemática na realidade investigada, os resultados serão tratados sob a luz das categorias de análise descritas nos procedimentos metodológicos e que propiciaram a discussão teórico empírica que atende às demandas levantadas pelos objetivos de pesquisa.

Os dados secundários foram confrontados com o discurso dos entrevistados, sendo, adicionalmente, analisados em seu conteúdo para uma maior compreensão acerca das relações entre o discurso absorvido pelos profissionais e aquele praticado na comunicação escrita da organização.

Nas próximas subseções o resultado dessas análises será explanado a partir dos objetivos de pesquisa, dando significação à problemática.

4.3.1 – CONHECER AS POLÍTICAS, ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS DA EMPRESA CAMPO DO ESTUDO

Para que uma organização desenvolva de forma sistemática e administrativa a área de gestão de pessoas é fundamental que ela possua um modelo de atuação bem definido, que englobe políticas e processos claros. As interfaces envolvidas no delineamento deste modelo e na sua forma de operacionalização são elementos fundamentais para a consolidação de uma atuação estratégica – partindo do pressuposto do alinhamento estratégico e de uma atuação de RH parceiro da organização, com foco em consultoria interna.

O modelo de gestão da Ale contempla uma política de recursos humanos delineada a partir dos objetivos estratégicos.

O que é hoje a gestão de pessoas? Através das ações, dos subsistemas de RH, a gente tem um objetivo principal que eu acho que é o desenvolvimento dos colaboradores. As pessoas não estão aqui pra passar um tempo, elas estão aqui para serem desenvolvidas e crescerem profissionalmente. Para isso a gente precisa favorecer esses conhecimentos, manter um clima adequado (...) que gere esse comprometimento, que gere essa satisfação. Tudo isso vai favorecer com que as pessoas atinjam o resultado que a empresa deseja. (E4)

As práticas de RH desenvolvidas são permeadas por essa perspectiva. Valores fortes, que os entrevistados atribuem estar disseminados na cultura da empresa, constituem-se como a marca do modelo de gestão de pessoas, quais sejam a meritocracia, a política da camaradagem e de portas abertas. Isso pode ser visualizado na fala do entrevistado 2, expressa abaixo.

Na verdade tudo parte da gestão [pausa] é assim... do estilo de gestão da empresa. Se você conhece Marcelo Alecrim, ele é assim. Entra, fala com todo mundo... isso é refletido no restante da equipe. Essa informalidade faz parte da cultura da empresa. Qualquer pessoa de qualquer área tem acesso a qualquer pessoa. Isso cria esse clima de proximidade, de terem acesso, de poderem conversar, se tocar... porque você está junto das pessoas. Isso desnivela essa estrutura hierárquica cristalizada que algumas empresas têm. Nas pesquisas que participamos isso aparece... a camaradagem, a felicidade. (E2)

Em todos os contatos e observação empírica foi possível verificar essa felicidade descrita pelo sujeito E2. Os profissionais caminham pelos corredores com sorriso no rosto, cumprimentam cordialmente os visitantes, são calorosos nos cumprimentos entre si, caracterizando relacionamentos próximos e um clima informal de trabalho – a dita camaradagem descrita pelo E2 e reforçada do discurso dos outros entrevistados (E1 e E5).

Os valores delineados através das políticas parecem permear todas as ações desenvolvidas pela organização. A política de portas abertas decorre numa comunicação clara, diretiva e eficiente, além de determinar a facilidade de acesso e proximidade nas relações interpessoais. Por sua vez, a política da meritocracia implica num programa de monitoramento da performance individual e coletiva, que está alinhado ao programa de participação nos lucros e remuneração variável, por exemplo. Todas as práticas e processos verificados empiricamente demonstraram-se alinhados às políticas desenvolvidas pela alta cúpula da organização e que estão impregnadas (e disseminadas) na cultura da empresa.

Uma das coisas que é marcante na empresa é a questão da comunicação clara. Saiu uma notícia que a Ale será vendida pra tal empresa, isso é logo esclarecido pela Presidência através da comunicação interna. (E3)

É nesse contexto que as ações desenvolvidas pelo RH começam a aparecer. Práticas de recrutamento e seleção que buscam a captação de talentos; políticas de remuneração que visam a retenção desses talentos; fomento à geração de ambientes de aprendizagem que fortaleçam a cultura da melhoria contínua (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005), por exemplo, são alguns dos elementos perceptíveis e que denotam um modelo de atuação na área de gestão de pessoas bem definido e, em alguma medida, alinhado à atuação da organização, como um todo.

No que diz respeito à captação e retenção de talentos, a Alesat desenvolve uma política de remuneração e benefícios atrativa e diferenciada. A empresa tem plano de saúde, plano odontológico, seguro de vida, previdência privada, auxílio funeral, auxílio creche, alimentação na empresa, vale alimentação para determinadas faixas salariais, convênio farmácia, participação nos lucros e resultados (até 03 salários no ano), bolsa de estudos, bolsa de pós graduação e auxílio aos excepcionais. Um dos entrevistados destacou que “(...) vamos além do determinado pela convenção coletiva com o objetivo de atrair e reter talentos.” (E5)

Hassan, Hagen e Daigs (2005) e Bosquetti e Albuquerque (2005) são alguns dos autores que reforçam o vínculo entre incentivos financeiros e não financeiros e o alcance de resultados diferenciados e estratégicos. Uma política salarial e de benefícios atrativa constitui-se como um incentivo que está associado ao comportamento estratégico e competitivo da empresa, uma vez que, ao ir além do postulado pelo sindicato, a Ale diferencia-se dos concorrentes e assume uma postura arrojada na captação e retenção de talentos – reitera-se, essas são práticas alinhadas à perspectiva estratégica.

Uma vez captados, os talentos são acompanhados anualmente através do programa Ale Performance. Essa ferramenta para monitoramento do desempenho propicia o reconhecimento aos talentos, embasando a progressão salarial e de carreira; além de levantar necessidades de treinamento.

Os funcionários se avaliam e são avaliados pelos pares e superiores imediatos, como demonstrado na Figura 2:

performance

ALE

Principal
Instruções
Ajuda
Cronograma
Auto-Avaliação
Avaliação do Superior
Avaliação dos Colaboradores
Sugestões
Dúvidas
Indicadores
Feedback
Administração

Caro Colaborador,

A ALE tem cada vez mais de destacado no mercado de combustíveis, e conquistado no mercado a a confiança e preferência dos clientes, fornecedores e sociedade geral.

Reconhecemos que grande parcela do nosso sucesso empresarial deve-se ao desempenho e comprometimento de nossos colaboradores. Com um intuito de valorizar os talentos da casa, no mês de abril iniciaremos o Programa ALE Performance 2009, que se constitui em um amplo processo de avaliação de performance anual envolvendo toda a empresa.

Internet

Figura 2: Layout eletrônico do Ale Performance

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

A percepção dos profissionais de RH acerca do Ale Performance deixa margem à interpretação de que os mesmos possuem embasamento teórico para o delineamento e operacionalização das rotinas – o que favorece um posicionamento de RH diferenciado, uma vez que a equipe possui capacitação e/ou conhecimento técnico para o planejamento das ações. Além disso, eles possuem média de empresa de 08 anos no próprio RH, o que sugere a sólida vivência da cultura da empresa e dos aspectos que permeiam a sua atuação, como é explicitado no trecho abaixo

Uma das políticas de RH mais fortes da Ale hoje é a valorização da meritocracia. Você ser recompensado e reconhecido pelo resultado e desempenho em termos de performance, não só em resultados financeiros, por aquilo que você faz. Nós temos um programa chamado AlePerformance em que os melhores avaliados recebem uma bonificação e passam a ser visto como os futuros talentos a serem desenvolvidos e progredirem na carreira. Isso é feito através de uma avaliação de desempenho online, que não chega a ser 360º. (E2)

A remuneração variável e o programa de participação nos lucros apareceram no discurso de todos como elementos significativos na retenção de talentos e no desenvolvimento das pessoas. Ratifica-se que Hassan, Hagen e Daigs (2005) são alguns dos autores que enfatizam as políticas de remuneração arrojadas e a intensificação dos programas de treinamento como balizadores da GEP. A significação atribuída pelo E1 ilustra o grau de relevância deste elemento para o modelo de GP adotado na Ale.

A questão da participação nos resultados as pessoas recebem a bonificação de acordo com o desempenho da sua área. Se a sua diretoria bateu a meta dela e vocês atingiram os seus resultados, independentemente de todo não ter atingido, se você foi o que mais contribuiu você recebe a bonificação. Por exemplo: a área de vendas ela tem um peso X no nosso resultado geral da empresa. Se a área de vendas atingiu a sua meta, mas a área de logística teve alguma falha na parte de segurança, transporte de combustível (...). A área de vendas vai receber o valor integral (02, 03 salários se ela tiver atingido o máximo) e a área que não atingiu vai receber o mínimo. Se no geral a empresa atingiu, todo mundo ganha. Se uma área atingiu, mas a empresa não atingiu no geral, ninguém ganha. Se a empresa atingiu dentro de algum nível e aquela área atingiu um percentual mínimo, ela recebe proporcional ao salário máximo que poderia receber. Isso é divulgado o tempo inteiro. (E1)

O investimento em treinamentos com a implantação de uma plataforma que disponibiliza cursos online, acrescida à preocupação com a qualidade de vida, bem estar, satisfação e motivação para o favorecimento do comprometimento (ALBUQUERQUE, 2002) demonstra-se na fala dos entrevistados e nos documentos investigados. Sobre a eficácia dos treinamentos e o alinhamento destes ao sistema de avaliação de performance, um dos entrevistados pontua

A gente tem um sistema de treinamentos com plataforma online que são disponibilizados. A partir do AlePerformance também identificamos demandas de treinamento que orientam a programação e o planejamento de treinamentos. A avaliação formal acontece 01 vez ao ano, mas ao longo do ano os funcionários são acompanhados. O BCS é acompanhado mensalmente. (E2)

Ações como a adoção da alimentação na própria empresa (refeitório), em que todos os profissionais realizam refeições juntos; a realização de confraternizações integrativas que incluem a participação da família e da comunidade; o estabelecimento de uma política de saúde e segurança no trabalho firme e consistente; ferramentas de comunicação interna como o bate papo com o Presidente (café da manhã), em que são escolhidos funcionários com desempenho

destaque para participar, e jornal interno, são alguns dos exemplos que reforçam esse tipo de preocupação.

Temos também algumas ações que a gente realiza ao longo do ano com foco no sistema da gestão integrada, com ações e campanhas de saúde e segurança do trabalho. Criando, implementando e assegurando políticas de saúde, bem estar e segurança. (E3)

Meritocracia, política de portas abertas, proximidade entre as pessoas e equipes, camaradagem... Isso influencia em quê? Se eu tenho proximidade com você, tenho em tudo: para solucionar um problema, para desenvolver um novo projeto. (E5)

Batemos alguma meta importante, é feito um happy hour, um brinde, mas é feito, é comemorado, faz parte da cultura. (E4)

A política interna de camaradagem, informalidade e proximidade nas relações, além da valorização às pessoas é percebida nas campanhas internas de comunicação que envolvem ações de RH. Um exemplo disso é a valorização aos profissionais em datas comemorativas, expressa na Figura 3.



Figura 3: Comemoração pelo Dia do Motorista, enviada aos funcionários Ale
Fonte: Dados da pesquisa, 2010

As políticas e práticas identificadas perpassam um modelo de gestão de pessoas bem definido e consolidado. No discurso dos colaboradores; nas campanhas internas e ações de endomarketing (como exemplificado na Figura 3);

nas documentações de RH; e no comportamento dos funcionários percebe-se a influência da Visão Baseada em Recursos na forma de se conceber a gestão de pessoas e seu papel. A ênfase cultural, o âmbito coletivo e social à atuação e o cerne das questões no ambiente interno (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) coadunam com estes dados.

Na nossa avaliação de desempenho existem algumas competências que consideramos chave para o negócio da Ale. Liderança, trabalho em equipe, autodesenvolvimento, iniciativa, criatividade (...). (E4)

Está subjacente a expectativa de um alinhamento interno aliada à fundamentação de que as pessoas são o diferencial da Alesat e é através dessa diferenciação que a empresa acredita alcançar resultados superiores. Encarar as pessoas como diferencial estratégico é um elemento já identificado em modelos de gestão de pesquisas anteriores (CODA; CÉSAR; GARCIA, 2005; CÉSAR; BIDO; SAAD, 2007).

Você é o nosso melhor combustível é o slogan da Ale. Os funcionários movem a empresa. Tudo que a gente faz é voltado à isso, senão não teria sentido. (E2)

Em alguma medida, esta perspectiva denota a eminência da concepção estratégica quanto ao papel das pessoas na organização.

4.3.2 – APREENDER A PERCEÇÃO DOS ATORES RELACIONADOS À OPERACIONALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS (DIRETORES, GESTORES E PROFISSIONAIS) ACERCA DA GESTÃO DE PESSOAS E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A perspectiva de que a gestão de pessoas possui algum impacto no desempenho organizacional é um indicador da versão *soft* do modelo de GEP (FLEURY, 2002).

No caso da Alesat, os programas de monitoramento do desempenho são formatados no sentido de avaliar continuamente a eficácia das ações e o impacto das mesmas no desempenho geral da empresa e na ampliação de perspectivas para a área de RH. Um exemplo da implantação prática destes programas e da preocupação dos gestores com a mensuração de resultados é expresso na fala do Entrevistado 1.

Nós temos evidências através das pesquisas que já participamos. Se você entrar no site das melhores empresas para se trabalhar eles têm uma correlação entre as empresas que têm o melhor índice na pesquisa, eles tendem a ter os melhores faturamentos. (E1)

Ashton, Haffenden e Lambert (2004) postulam sobre a necessidade de um modelo de GEP que inclua a mensuração contínua dos impactos financeiros ou não das práticas adotadas, e do alinhamento perfeito entre os objetivos estratégicos do negócio e do próprio RH. Isto é perceptível na Alesat e está explícito no discurso dos entrevistados, como ilustrado a seguir na fala de E2.

O percentual de crescimento da Ale comparado aos seus concorrentes mostra que investir na gestão de pessoas e nos processos de RH, eles contribuem para o resultado. Estamos crescendo entre 8 e 10%, enquanto o segmento de combustíveis cresce 3, 4%. (E2)

Os documentos analisados apontam a formatação de ações contínuas na mensuração de resultados e avaliação da eficácia dos processos, inclusive para fundamentar a participação nos lucros e resultados. Isto reforça o discurso dos entrevistados sobre as práticas de gestão da empresa – e de RH – e a política de captação e retenção de talentos, além do desenvolvimento do comprometimento para o alcance de resultados estratégicos. A Figura 4 reitera esta afirmação:

De: Comunicação Interna [mailto:comunicacao.interna@alesat.com.br]
 Enviada em: segunda-feira, 19 de julho de 2010 17:21
 Para: Todos
 Assunto: Resultado PLR 1º semestre 2010



Caros colaboradores,

Apresentamos a apuração parcial do **PROGRAMA DE PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E RESULTADOS 2010**, referente ao 1º semestre deste ano.

De uma forma geral, estamos cumprindo parcialmente as metas definidas e as áreas estão até o momento recebendo em média 1,7 salários. No dia 20/07 será realizado o pagamento do **PLR 2010** que correspondente a antecipação de 30% do **PLR** total apurado.

Os indicadores que mais contribuíram para alcançarmos esse bom desempenho são:

O **LUCRO LÍQUIDO** e a **SEGURANÇA**, que superaram o esperado com excelência, apresentando a nota máxima 3. Foram os indicadores que mais impulsionaram as notas para cima.

As **VENDAS** (Volume da Rede) com desvio de 101%, atenderam plenamente os resultados esperados.

Já o **EBTIDA** e o **LUCRO BRUTO** estão atendendo parcialmente, com um resultado de 100% e 96% respectivamente.

O indicador que precisamos melhorar é a **PDD**, que está muito abaixo do planejado e, conseqüentemente, foi zerado em todos os meses. Dessa forma, zerando a pontuação do indicador no 1º semestre.

Nos quadros abaixo demonstraremos os resultados, pesos por área e as notas alcançadas por diretoria.

Atenciosamente,

AleSat Combustíveis S.A.

Parcial Acumulada PLR 2010 - JAN/10 até JUN/10								
Indicadores		Meta	Realizado	% Objetivo	DCN Peso	DCS Peso	Operações Peso	Demais Áreas Peso
Vendas	Volume da Rede (Mil m³)	970.762	977.599	101%	15	15	10	10
Lucro Bruto	Lucro Bruto do Orçamento 2010	R\$ 153.612.172	R\$ 147.590.437	96%	20	20	25	20
PDD	PDD (% sobre as vendas)	0,075%	1,353%	6%	15	15	5	20
EBITDA	EBITDA (em reais)	R\$ 79.999.506	R\$ 80.336.670	100%	20	20	20	20
Lucro Líquido	Lucro Líquido (*)	R\$ (1.863.351)	R\$ 3.034.929	263%	25	25	25	25
Segurança	Índice de acidentes (**)	0,5	0,0	120%	5	5	15	5
NÚMERO DE SALÁRIOS / PLR					1,72	1,51	1,95	1,62
Resultado global da Empresa								
60 % do resultado da Diretoria / 40 % do resultado global								

Figura 4: E-mail de comunicação sobre o Programa de Participação nos Lucros e Resultados
Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Esta análise aponta o êxito na aplicação prática das estratégias, uma vez que a Ale tem alcançado crescimento financeiro (aumento da rentabilidade e representatividade no segmento) e não financeiro (amplo reconhecimento por órgãos certificadores de práticas excelentes de gestão e orgulho de pertencer dos colaboradores, por exemplo). Um trecho do discurso que ilustra esse tipo de sentimento vinculado à relação empresa-funcionário é

Aqui as pessoas têm orgulho de trabalhar... O nosso Presidente, há menos de 02 meses, recebeu o prêmio de Empreendedor do Ano. Quem não gostaria de estar em casa e ver a empresa na televisão? Claro que sente orgulho. A forma como a mídia e a comunidade tratam gera orgulho. Somos uma das poucas empresas que estão na lista de Melhores Empresas para se Trabalhar. (E5)

Ao mesmo tempo em que o discurso e as políticas de RH afirmam o alinhamento estratégico com os objetivos organizacionais e a possível adoção da estratégia do comprometimento e o foco no desenvolvimento do potencial humano, denotando a influência da Visão Baseada em Recursos na perspectiva de uma GEP (STROH; CALIGIURI, 1998), é possível perceber, ainda que implicitamente, a existência de uma dependência no que diz respeito ao alinhamento estratégico – as pessoas permanecem concebidas como ferramentas para o alcance dos objetivos estratégicos.

É um desafio manter o desempenho da empresa como de alta performance. É difícil manter o nível de eficiência entre os nossos colaboradores para atingir cada vez mais os objetivos estratégicos da empresa. É o esforço contínuo de melhorar cada vez mais os subsistemas de cada área, pensar cada ação para se tornar uma empresa de alta performance.” (E2)

Significa, portanto, afirmar a compreensão dos primeiros indícios da influência da Teoria da Contingência na GEP da Alesat, implicando em práticas que pressupõe a tarefa da GP enquanto capacitar as pessoas para garantir que elas alcancem os objetivos estratégicos da organização (LUCENA, 2007).

O papel do gestor de RH é favorecer todos esses aspectos para que se chegue num resultado final. (...) Se as pessoas estão comprometidas, se estão satisfeitas, motivadas e estão se desenvolvendo conseqüentemente o resultado que a empresa deseja, ele vai ser atingido. (E1)

A identificação objetiva de resultados e impactos financeiros ou não financeiros das ações de RH no desempenho geral da empresa é um fator essencial para a identificação de uma atuação estratégica por parte da área. Seja a estratégia

concebida como vantagem competitiva (PORTER, 1989), como diferenciação entre organizações a partir de seus elementos culturais internos ou como o comportamento reativo e relativo das organizações frente às mudanças e fatores condicionantes externos (MINZTBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), espera-se que a ação da gestão de pessoas no campo estratégico favoreça o alcance de objetivos estratégicos (numa perspectiva Contingencial) e, mais ainda, crie novas demandas de negócio, diversifique competências e favoreça a elevação da performance para níveis além do planejamento estratégico (numa perspectiva da Visão Baseada em Recursos).

Este entendimento, necessariamente, implica na adoção de uma postura administrativa no monitoramento de resultados através de indicadores objetivos (financeiros ou não).

O BSC é uma extensão do planejamento estratégico também. Aquilo que está desenhado e é destrinchado em objetivos estratégicos é avaliado e mensurado via BSC. A mensuração da eficiência dessas ações é feita via BSC. (E1).

Na Alesat, o *balanced scorecard* aparece como a principal ferramenta para mensuração dos resultados organizacionais, inclusive os de Recursos Humanos. Aprender os impactos do desempenho do RH implica significar o tipo de posicionamento que a área assume na empresa e, especialmente, o nível de alinhamento estratégico que ela atinge.

Antes de aprofundar sobre o desempenho da área de RH na Alesat, é fundamental pontuar o elemento que nesta pesquisa foi identificado como um dos grandes diferenciais que podem embasar todas as evidências apreendidas nas outras categorias analisadas.

Como detalhado no capítulo metodológico, o gestor executivo de recursos humanos é o responsável pela tomada de decisão estratégica na área. Historicamente, o profissional que atua nesse cargo de gestão é um forte ponto de apoio ao presidente da empresa. Ele está na Ale praticamente desde a fundação da, então, Sat e ganhou confiança e espaço junto ao presidente por sua competência técnica e pelo fato de ter acompanhado e vivenciado as principais mudanças pelas quais passou a empresa.

A Figura 5 demonstra o posicionamento da gestão de recursos humanos no organograma geral da Alesat.

Organograma

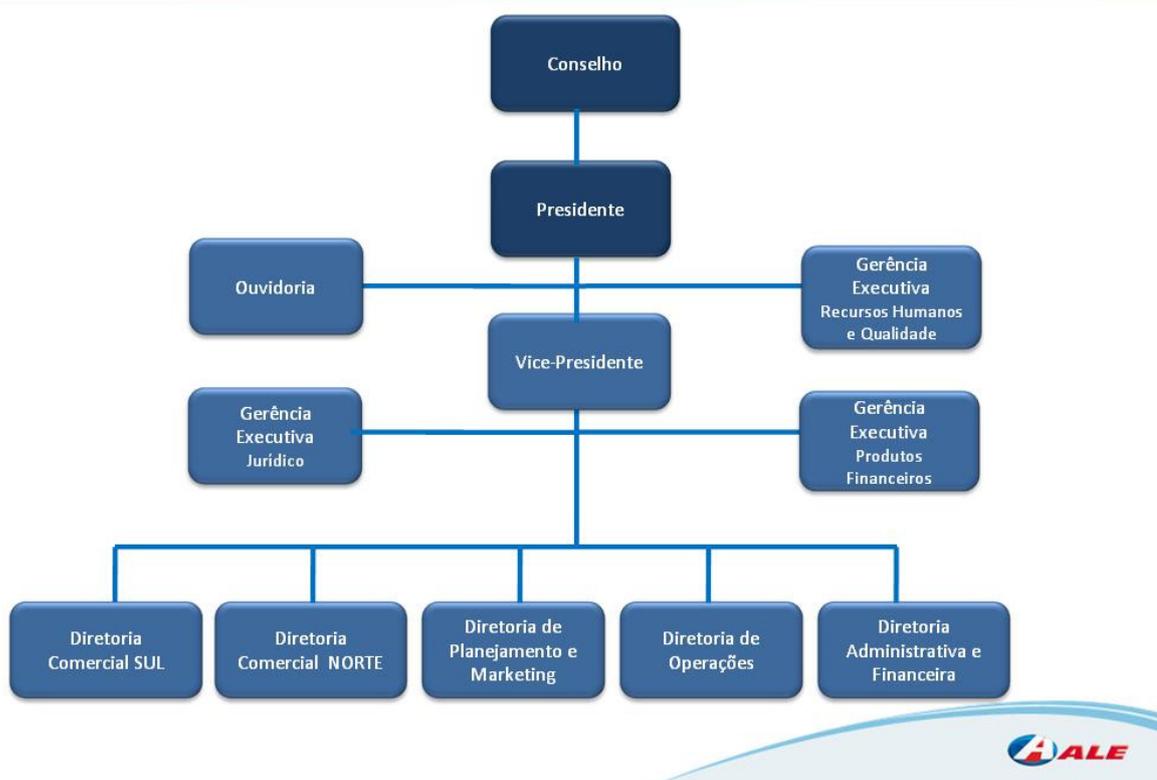


Figura 5: Organograma Alesat Combustíveis

Fonte: Dados da pesquisa, 2010

Como é possível perceber, o RH está posicionado como uma função de apoio à presidência da empresa, numa atribuição de consultoria interna. Hierarquicamente vinculada à presidência, a área tem autonomia e amplitude de atuação, podendo intervir nas mais diversas vertentes que estão subjacentes à ela, quais sejam: comercial, planejamento e marketing, operações e administrativo e financeiro.

Reiterando o referenciamento teórico, para a caracterização do posicionamento estratégico do RH em sua versão *soft*, é fundamental que o modelo de gestão compreenda o negócio, antecipe necessidades, crie novos desafios; seja avaliado continuamente por indicadores de desempenho e resultados; tenha excelência na análise da realidade e no estabelecimento de relações causais; assuma a excelência na prestação de serviços à organização e no relacionamento com as demais áreas; atinja a eficácia no gerenciamento de mudanças e no delineamento firme de uma cultura com foco na excelência e na aprendizagem contínua (ASHTON; HAFFENDEN; LAMBERT, 2004).

Na Alesat, o posicionamento estratégico do RH delineado já no organograma constitui-se como a força motriz – o ponto de partida – para a formação de políticas e processos com algum alinhamento estratégico.

Desde que foi criada a área de RH, eu tô aqui há 04 anos, ela vem nesse formato. Antes era apenas uma área de folha de pagamento, não existia área de recursos humanos. Desde quando foi criada a área de RH ela estava vinculada à alta direção da empresa. Acredito que o RH existe enquanto área nessa formatação há 10 anos. (E3)

A significação no discurso dos entrevistados aponta o reconhecimento acerca desse diferencial para a atuação. A autonomia, o acesso à presidência e ao delineamento estratégico, a proximidade à tomada de decisão estratégica envolvendo as demais áreas da organização e a flexibilidade determinada pela posição funcional são apenas alguns dos fatores associados à atuação do RH tal como posicionada no organograma da Ale.

Em muitas empresas o RH fica subordinado a uma diretoria operacional, normalmente administrativo-financeiro. Na verdade, aqui na Ale nós temos uma posição que eu até costumo dizer que é privilegiada. Aqui a gerência executiva de RH fica vinculada à presidência da empresa. Então qualquer definição, qualquer tomada de decisão definida pra empresa ela tem a participação da gestão da área de RH. (E1)

O RH da Ale, portanto, está vinculado à alta cúpula da organização, em nível estratégico – e não tático operacional – o que favorece o gerenciamento das mudanças.

Por quê que não ocorre as mudanças nas empresas? Porque você fica aqui e aqui bloqueia [nas diretorias operacionais], daqui não passa. Na verdade, no dia a dia, muita coisa é lidada direto com o vice-presidente. Marcelo [presidente] acaba cuidando de muitas coisas de relacionamento da empresa, com governo, com outras distribuidoras... No dia a dia ele fica respondendo aos dois porque tem atividades mais operacionais que precisam ser resolvidas e são feitas diretamente com Juscelino [vice-presidente]. (E3)

Todas as reuniões de diretoria, de planejamento estratégico... reuniões mensais de avaliação dos objetivos da empresa elas têm a participação do RH que hoje tem uma posição como se fosse de Direção, né? De diretor. (E2)

O posicionamento estratégico do setor no organograma abre espaço para um questionamento, não respondido nesta pesquisa. O RH está situado desde a sua implantação como assessoria à presidência. Isso se deve ao prestígio do gestor executivo de recursos humanos ou ao grau de relevância e pertinência da área?

Esta é uma questão que permanece em aberto, sujeita à maiores investigações para conclusões mais consistentes.

No que diz respeito ao monitoramento e acompanhamento dos impactos das ações de GP, caracterizando o desempenho do setor, na Alesat “para mensuração dos resultados do RH são utilizados o *balanced scorecard* e a avaliação de performance.” (E1).

O Ale Performance, como já explicitado na seção sobre o conhecimento das políticas e práticas de RH, os funcionários são avaliados anualmente e, inclusive, remunerados pelo bom desempenho através de um *ranking* interno. A ferramenta é utilizada para avaliar a performance dos profissionais de RH e, adicionalmente, pode ser relacionada à eficácia de processos gestão, como os de recrutamento e seleção, e treinamento e desenvolvimento – ou seja, por exemplo, se os funcionários contratados permanecem na empresa e são bem avaliados no programa, então o processo de recrutamento e seleção atingiu eficácia. A Figura 6 contempla uma comunicação interna sobre o fechamento do programa em 2009 que ilustra este dado.

performance

Prezados Colaboradores,

Estamos encerrando mais uma edição do **Programa ALE Performance**, que ocorre anualmente na nossa empresa durante os meses de abril, maio e junho. Como resultado do programa, **30%** dos colaboradores serão reconhecidos por terem desempenhado uma performance acima da média no ano de 2009. Em suma, foram colaboradores que trouxeram resultados significativos para a empresa, que se mostraram empenhados em buscar soluções criativas e que prezaram pelo bom relacionamento com colegas, parceiros e clientes.

Porém, o Performance vai muito além de premiar e reconhecer alguns colaboradores. **Ele é, acima de tudo, um aprendizado para todos e uma oportunidade de desenvolvimento, aprimoramento dos pontos fortes e reconhecimento dos pontos que precisam ser desenvolvidos e estimulados em cada colaborador.**

O Programa também possibilita diálogos entre colaboradores e gestores, visando o aperfeiçoamento e a eficácia nas atividades. Esses diálogos devem ser uma constante na rotina de trabalho. A prática do feedback pode e deve ser repetida quantas vezes for necessária. É falha grave daqueles gestores que só promovem esta abertura em tempos de Performance. É responsabilidade do superior imediato dar feedback ao colaborador ao longo de todo o ano, bem como, o colaborador pode solicitar a qualquer momento um feedback de seu superior imediato. O processo é uma via de mão-dupla e, ambos precisam estar abertos e flexíveis às mudanças, para que os resultados sejam alcançados.

Para quem ainda tem dúvidas, através do Programa ALE Performance é originado um ranking da empresa, enquadrando os colaboradores de cada área em três grupos:

1º grupo (30%)	Colaboradores bem avaliados e que se destacaram em relação aos demais. Esse grupo terá aumento de mérito.
2º grupo (50%)	Colaboradores que desempenharam satisfatoriamente suas atribuições, mas não tiveram um desempenho considerado excepcional em relação aos demais. Nesse grupo, as pessoas atendem a expectativa da empresa.
3º grupo (20%)	Colaboradores que tiveram desempenho abaixo da média ou ainda estão em desenvolvimento. Estes precisam reagir e modificar a postura e a forma de trabalhar. O superior imediato e a empresa irão auxiliar as pessoas desse grupo a melhorarem a sua performance.

O processo de ranqueamento dos colaboradores de cada nível é realizado pelos colegiados dos superiores imediatos: o ranking de auxiliares e supervisores é realizado pelo colegiado de Gerentes e Coordenadores de cada área, e o ranking de coordenadores a gerentes, pelo Colegiado da Diretoria. Com base nas avaliações feitas pelos superiores imediatos, os colegiados discutem, avaliam e elaboram os rankings.

O feedback deve ser encarado pelo colaborador como um combustível necessário para catalisar esforços, promover o seu crescimento e instigá-lo a querer estar sempre entre os melhores. O gestor de cada área é o principal responsável pela condução desse processo, pois a nossa empresa acredita em gestores que sabem comunicar, que são abertos a diálogos e, acima de tudo, são justos.

Jucelino Sousa



Figura 6: Comunicação interna sobre o fechamento do Ale Performance em 2009
Fonte: Dados da pesquisa, 2010

O *balanced scorecard* é um sistema de gestão que vai além da mera mensuração, transformando estratégias e objetivos em ações práticas que são acompanhadas e monitoradas para uma melhor eficiência, eficácia e efetividade (KAPLAN; NORTON, 1997).

No caso do RH da Ale, o BSC garante o acompanhamento dos indicadores que refletem o resultado das ações estratégicas, no sentido do alcance dos objetivos organizacionais. É através destes resultados que as políticas são revistas e redelineadas.

(...) ou seja, se eu estou retendo talentos, qual é o índice de *turn over* da minha empresa? Esse é um indicador da área de RH verificado via BSC. Se eu estou retendo talentos, qual é o percentual de promoções que eu faço? Por exemplo, ano passado, 20% dos meus colaboradores foram promovidos e isso é um indicador que eu tenho para avaliar o quanto estou desenvolvendo as pessoas. (E1)

Foi possível perceber que a cultura da proximidade, informalidade e facilidade de acesso – apesar dos efeitos positivos na motivação, satisfação, comprometimento e relacionamento entre os colaboradores – provoca, também, efeitos negativos nas rotinas formais de gestão.

Ainda que a Ale venha adotando as supracitadas práticas de gestão assertivas e alinhadas estrategicamente, eventualmente, a informalidade pode gerar uma dificuldade em manter níveis de planejamento e acompanhamento gerenciais e administrativos (no sentido formal). Esta proximidade torna quase que intuitivo o processo de realinhamento estratégico.

Normalmente, temos reuniões semestrais para planejamento de RH, mas como essa proximidade é muito grande – você vê pela sala... Eu tô ali olhando pro gestor o tempo inteiro. Então a gente vai planejando e redelineando o tempo inteiro – a necessidade maior da empresa é nisso. Claro, existe o planejamento existe, mas é flexível. Existem coisas que são mais relevantes que as outras em determinados momentos. Então é um alinhamento constante. (E2)

De todo modo, são irrefutáveis os resultados de desempenho do RH no desenvolvimento da força de trabalho e na fomentação de um potencial estratégico elencado através do estímulo ao comprometimento dos profissionais. A fala do Entrevistado 3 expressa o vínculo e a relação direta entre o comprometimento dos profissionais e os resultados organizacionais.

“[o nível de comprometimento das pessoas] isso é evidenciado no dia a dia... Se tem um projeto pra ser entregue, as pessoas naturalmente falam

“ah, vamos ficar até mais tarde?” e ficam, sem ser forçado, imposto. Por quê? Porque as pessoas sabem que a recíproca vai existir. É uma relação de confiança. Eu sei o que a empresa tem para me dar e eu sei o que a empresa espera de mim.” (E3)

É nesse contexto que a atuação estratégica de RH pressupõe um relacionamento íntimo e efetivo entre a área e as demais instâncias organizacionais. Isto porque o alinhamento estratégico a que se refere a versão *soft* do modelo de GEP não é somente a coadunação entre as estratégias da empresa e as de RH; mas sim, a criação de demandas estratégicas para todas as áreas da empresa, com um alinhamento globalizado que perpassa necessariamente, pela GP. Envolve, portanto, a criação de uma cultura focada na obtenção de resultados estratégicos e desenvolvimento à novas demandas.

Todas as pessoas sabem o posicionamento estratégico da empresa. O planejamento estratégico está divulgado na intranet pra todo mundo ver, pra todos os colaboradores, independentemente dos níveis... Se estiver relacionado com a atividade deles, eles saberão exatamente quais serão os seus desafios, os desafios da área, o que é esperado dele, qual é a sua função, antes mesmo de assumir. A pressão por resultados estratégicos é inerente a todas as funções. (E3)

Assim, na definição de uma atuação parceira de RH está implícita a expectativa da liberdade, flexibilidade e adaptabilidade da área, com alinhamento estratégico em todos os âmbitos organizacionais (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Na Ale, o posicionamento hierárquico do RH, já discutido na subseção anterior, e as políticas fundamentadas em valores como a camaradagem e a transparência, tornam fácil o acesso e o relacionamento entre os setores.

Acima do presidente tem o conselho de sócios, que são os acionistas. Abaixo do presidente, tem o vice presidente e as várias diretorias... administrativo, operações, comercial. Então você percebe que isso aqui dá pra gente uma autonomia. Nós temos total liberdade de opinar sobre qualquer área, porque estamos em apoio à direção. (E4)

Uma vez que o RH está no cerne da cúpula organizacional e participa ativamente das decisões estratégicas, muitos dos processos de trabalho que envolvem outras áreas acabam sendo pertinentes, direta ou indiretamente, à GP. Cria-se, assim, uma cultura à gestão de pessoas e todos os gestores da organização passam a assumir esse papel.

Uma das coisas que existe no nosso modelo de gestão de pessoas é que há o envolvimento dos gestores das mais diversas áreas, que é quem faz a gestão de pessoas da empresa. A política de portas abertas, ser transparente, dizer o que realmente pensa... Existe na intranet um link que se chama “Fale com o Presidente”. Qualquer colaborador pode enviar um contato para o Presidente com sugestões, críticas, etc. Essa preocupação com a gestão das equipes. Não existe formalismo porque isso é disseminado na cultura da empresa. (E4)

É nesse contexto que os gestores operacionais das mais diversas áreas da Alesat ganham espaço e passam a ter ação proativa no delineamento das práticas estratégicas de seus setores de trabalho, assumindo o compromisso e a responsabilidade pelo alcance de resultados e pelo desenvolvimento ao capital intelectual. Está estabelecida a relação de parceria entre os mais diversos atores organizacionais e a área de RH passa a atuar como consultora interna, no atendimento às mais diversas demandas dos gestores de pessoas da organização em questão. Exemplos disso são o acompanhamento do *balanced scorecard* e a aplicação diária das mais diversas rotinas operacionais que envolvem a GP.

O RH é responsável pelo monitoramento do BSC. Hoje em dia os gestores de área estão muito cientes. Cada área tem um responsável por alimentar os dados. (E5)

Todo o processo de promoção, desligamento, alteração, transferência passa pela área de RH. O gestor de área querendo ou não precisa estar alinhado ao RH. (E3)

Fica constatada, mais uma vez, a proximidade nas relações interpessoais na Ale e a sua influência no delineamento de políticas de RH que desenvolvem equipes (e não somente indivíduos) e premiam resultados coletivos (e não somente individuais), tornando reconhecível que “o ambiente na maior parte das empresas é de competitividade. Aqui isso ainda é preservado.” (E3)

Como as práticas de RH se encontram nos objetivos estratégicos, praticamente todas as ações das outras áreas tocam, em algum momento, a gestão de pessoas – é esse o panorama fornecido pelos entrevistados.

Portanto, a cultura organizacional; a posição hierárquica do setor; o encontro nos objetivos estratégicos; a facilidade e proximidade no relacionamento; a necessidade de aprovação e participação do RH em boa parte das decisões operacionais na Alesat (recrutamento, promoções, bonificações, treinamentos, transferências, etc.) fazem com que o setor passeie pelas mais diversas áreas,

configurando o patamar de consultor interno delineado pela versão *soft* do modelo GEP.

4.3.5 – IDENTIFICAR SE OS ATORES SUPRACITADOS SITUAM A ATUAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NO CAMPO ESTRATÉGICO

O terceiro objetivo de pesquisa se relaciona intimamente com a análise desenvolvida nas subseções anteriores. O conhecimento das políticas e práticas de gestão – e seus resultados –, além da apreensão acerca das relações entre o RH e as demais instâncias organizacionais, conduzem ao aprofundamento acerca do caráter estratégico do modelo de gestão e, conseqüentemente, da sua habilidade para lidar com a mudança organizacional, nos níveis interno e externo.

O elemento gestão da mudança aparece em diversos momentos no discurso dos entrevistados e nas análises documentais. A Alesat transitou nos últimos 04 anos por uma mudança significativa em sua estrutura e cerne cultural – a fusão de duas empresas.

Pode-se considerar que a fusão já está consolidada – e a ênfase neste aspecto não concerne aos objetivos desta pesquisa. Entretanto, a gestão da mudança é um elemento essencial para a concepção acerca de um modelo estratégico de gestão de pessoas em situações transitórias, complexas e competitivas como as da atualidade.

Tanure, Evans e Pucik (2007) introduzem o conceito do realinhamento estratégico, discorrendo sobre a transitoriedade das estratégias de ação e o caráter cíclico e contínuo dos processos de gestão nelas fundamentados.

Os profissionais de gestão de pessoas da Alesat demonstraram o sentimento, percepção e significação de uma atuação estratégica, pautada no alinhamento reativo às estratégias organizacionais. A alta cúpula delineia estratégias organizacionais e, a partir delas, de recursos humanos para que sejam operacionalizadas na área. Quando se trata do realinhamento, o grande desafio seria, então, gerenciar a mudança, garantir a sobrevivência e, acima de tudo, o crescimento organizacional.

Na concepção dos entrevistados a GP da Ale consegue efetivar a gestão das mudanças organizacionais com eficácia, o que reitera os indícios da gestão estratégica.

Como a empresa está em amplo crescimento as mudanças são constantes. Em 10 anos a empresa dobrou de tamanho. Primeiro houve o investimento de um fundo internacional; depois houve a fusão com a Ale; depois a aquisição de duas empresas menores; foi uma série de mudanças que foram ocorrendo ao longo de 10 anos. Quem entrou no começo já se adaptou ao ritmo de mudanças. Quem entrou depois já foi selecionado com a competência da flexibilidade e adaptabilidade às mudanças. (E2)

É aparente no modelo de gestão da Ale o desencadeamento de mudanças estratégicas, direcionando ações para o alcance de resultados superiores. Esta postura implica, novamente, uma atitude de RH proativo no sentido do direcionamento de demandas e desenvolvimento de desafios.

Por exemplo, promovemos todos os nossos consultores de negócio à gerentes comerciais. Porque? Para dar mais autonomia aos profissionais e um atendimento diferenciado aos nossos clientes. Isso foi uma mudança estratégica que exigiu treinamento, orientação e acompanhamento para promovermos profissionais mais capacitados e seguros. O RH atua como intermediador dessa mudança. (E1)

A expectativa demonstrada pelos entrevistados é desenvolver uma empresa adaptável aos tempos de mudança e ao contexto acirrado do segmento. Uma empresa cujas estratégias e ações respondam aos complexos desafios da atualidade e, especialmente, cujos profissionais possuam competências alinhadas à essas demandas. É neste ponto que se alinha a gestão estratégica de pessoas.

A compreensão acerca da GEP e sua implicação teórico prática no contexto norte-riograndense é a questão central na problemática deste estudo e, nesse contexto, entender como os profissionais que atuam no delineamento estratégico concebem a sua atuação e o seu “ser” estratégico apresentou-se como grande desafio.

Um ponto essencial nesta análise é a perspectiva que os profissionais que desenvolvem a estratégia têm acerca do próprio conceito do termo.

Na verdade a estratégia é o como a empresa vai atingir seus objetivos. Os acionistas determinam onde eles querem chegar e a estratégia é o como vamos fazer para chegar lá. (E2)

Para se sentir estratégico você tem que se ver estratégico. Quanto mais você sabe exatamente quais são os objetivos e o que se espera de você, mais você se sente estratégico. (E1)

Os profissionais do RH da Ale significam o conceito de estratégia e a sua atuação enquanto “seres” de estratégia como o processo que envolve a definição clara de objetivos e metas para, a partir disto, delinear caminhos de atuação no

alcance dos mesmos. É a perspectiva da estratégia como um plano ou um caminho, trabalhada por autores como Nascimento e Carvalho (2006) e Mintzberg (2004). A ênfase na diferenciação através da cultura é fortemente verificada no discurso dos entrevistados e nos documentos avaliados, o que foi corroborado na análise das outras categorias e encontra-se em alinhamento à perspectiva estratégica descrita pela Visão Baseada em Recursos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O conceito de estratégia e a sensação de apoderamento sobre os resultados e perspectivas de trabalho são iminentes entre os gestores de RH da Ale. Eles atribuem à eficácia estratégica o papel de garantir a diferenciação organizacional e, em última instância, a sobrevivência da empresa.

Toda empresa hoje, no mercado que a gente vive, tem que ter uma estratégia na sua atuação pra poder sobreviver no mercado. Não existe! As que não têm uma estratégia de atuação definida estão sobrevivendo ao acaso. Vai chegar uma hora que elas não vão mais sobreviver, principalmente no nosso segmento as possibilidades de mercado são as mesmas. (...) Se você é Ale não pode vender pra um posto Shell. A estratégia da empresa tem que ser muito bem consolidada. (E5)

No que diz respeito à tomada de decisão estratégica, os gestores que atuam em nível tático-operacional não possuem grandes perspectivas de participação e/ou delineamento. Os rumos da organização estão sujeitos à visão e expectativas do grupo de acionistas que investe e direciona os recursos da Alesat no mercado financeiro, como afirma o Entrevistado 5.

Temos um conselho de sócios, né? De acionistas... a estratégia parte de quem está investindo. Tudo que é pensado, tudo que é elaborado na estratégia parte de um conselho de acionistas que investiram na empresa e disseram "olha, nós queremos estar em tal local! Daqui a 10 anos nós queremos estar ali". (E5)

O gestor executivo de RH é quem está mais próximo desse processo. Uma vez que ocupa posição privilegiada no organograma e na hierarquia organizacional, tendo acesso às reuniões de cúpula e às discussões acerca dos assuntos mais delicados e profundos. Como afirma o E2, "as pessoas que pensam a estratégia da organização são os acionistas, o presidente, vice, gestor executivo de RH e diretores das demais áreas".

Na prática, as gestoras dos subsistemas de RH atuam na operacionalização cotidiana dos processos de trabalho e, informalmente, têm acesso

ao gestor para o redirecionamento das ações no sentido do melhor atendimento às demandas empresariais. O Entrevistado 4 deixa claro em sua afirmação.

Na deliberação com acionistas e diretores, está presente o gestor executivo de RH. As supervisoras e coordenadoras entram na operacionalização das rotinas que permitirão o alcance dos objetivos estratégicos. (E4)

É importante frisar que na, Alesat, é a partir do delineamento estratégico geral que são trilhados objetivos estratégicos para as mais diversas áreas, incluindo a de RH.

No direcionamento estratégico do conselho de acionistas existe inclusive o direcionamento para a área de RH, de como deve ser feita a gestão de pessoas para se atingir isso. Então, assim, dentro do planejamento estratégico existe como cada área da empresa irá atuar para se atingir isso. (E2)

No planejamento estratégico existe uma abinha “recursos humanos” em que constam todas as informações sobre o delineamento estratégico da área. Isso tudo tá lá, tá escrito. (E4)

A política estratégica da Alesat, como um todo, e, conseqüentemente a de recursos humanos é, desta forma, explícita, direta e comunicada claramente para todos os profissionais da empresa. Isso não necessariamente quer dizer que ela é absorvida pelos colaboradores, em geral – o que não é foco de investigação neste estudo.

Nossa comunicação interna, jornais, campanhas, nosso mural, tudo isso reforça as ações de RH e as políticas internas da área, posicionando a todos sobre as expectativas e direcionamentos estratégicos da empresa. (E1)

Em função da competitividade do segmento e do perfil arrojado que a empresa assumiu após a fusão que a projetou nacionalmente, é comum aos profissionais de RH da Ale situar todas as políticas e práticas do setor como estratégicas.

Todas as políticas são estratégicas [risos]. Na verdade, tudo o que você faz implica na estratégia. Se eu gero um clima favorável, um ambiente de trabalho em que as pessoas se sentem bem, se sentem seguras... que elas sentem que aquilo que o chefe delas está dizendo é exatamente o que está acontecendo, que há transparência; então eu vou me sentir mais satisfeita com o meu ambiente, eu vou ficar mais comprometido com o meu trabalho... Se eu estou mais comprometido com o meu trabalho, eu entrego a minha atividade, o meu trabalho com melhor qualidade, dentro dos prazos e aí o resultado da empresa aparece. (E2)

Antes da fusão as equipes eram mais enxutas. De 2006 para cá a empresa dobrou de tamanho. Os subsistemas foram crescendo e as demandas aumentando. (E5)

É recorrente no discurso a perspectiva do fortalecimento ao comprometimento, coerente com a Visão Baseada em Recursos. Isto se desvela sob a forma de práticas de RH visam o desenvolvimento do capital intelectual para a promoção resultados diferenciados e sustentáveis.

É perceptível, também, a coerência entre as políticas estratégicas da empresa e as de recursos humanos, denotando ainda um posicionamento passivo da área de RH no sentido de fazer cumprir a estratégia organizacional.

Ou seja, dentro da área de RH diz: desenvolver um sistema de remuneração variável, que chama de *stock options*, para que as pessoas estejam tendo um desenvolvimento recompensado e alinhado com os objetivos da empresa. (E2)

O nosso modelo é estratégico porque está alinhado com a estratégia. Tem essa preocupação com o fato de que todas as ações dos subsistemas de RH contribuam para a estratégia da empresa. (E1)

À atuação passiva subjaz, ainda que implicitamente, a expectativa de que o papel das pessoas na organização é o de atingir os objetivos estratégicos da empresa (versão *hard* da GEP). O alinhamento estratégico delineado é, portanto, vertical (a estratégia é definida pela cúpula e operacionalizada pelos cargos hierarquicamente menos nivelados), sem grande participação dos demais atores organizacionais. As políticas e práticas de RH já nascem alinhadas estrategicamente, porque são determinadas pela alta direção.

Por mais que haja um forte investimento no desenvolvimento do capital intelectual, no fortalecimento ao comprometimento dos colaboradores, na captação e retenção de talentos, esse potencial diferencial que levaria à obtenção de vantagem competitiva não demonstra estar sendo utilizado para o delineamento estratégico da empresa e, especificamente, da área de recursos humanos – ao menos não na perspectiva dos gestores de pessoas.

A cultura, a forma de tratar as pessoas permanece a mesma coisa depois da fusão. Houve uma preocupação na fusão de que isso fosse preservado. A política de portas abertas, a facilidade nos relacionamentos, isso permaneceu, foi preservado. O que mudou foi a preocupação de que a área de RH fosse um suporte à estratégia da empresa. Cada vez mais existe uma preocupação desse alinhamento entre o que é pensado na estratégia da empresa e o que é desenvolvido em termos de prática. Cada ação que a

gente pensa, a gente pensa de uma forma em como isso vai contribuir para um resultado melhor. (E3)

Para finalizar ilustrando esta análise, vale ressaltar um exemplo que é embasado nos dados da pesquisa. As figuras a seguir desenharam uma modelação da análise de resultados que indica a significação de um modelo de gestão de pessoas em caráter com práticas híbridas entre as perspectivas de gestão *hard* e *soft*.

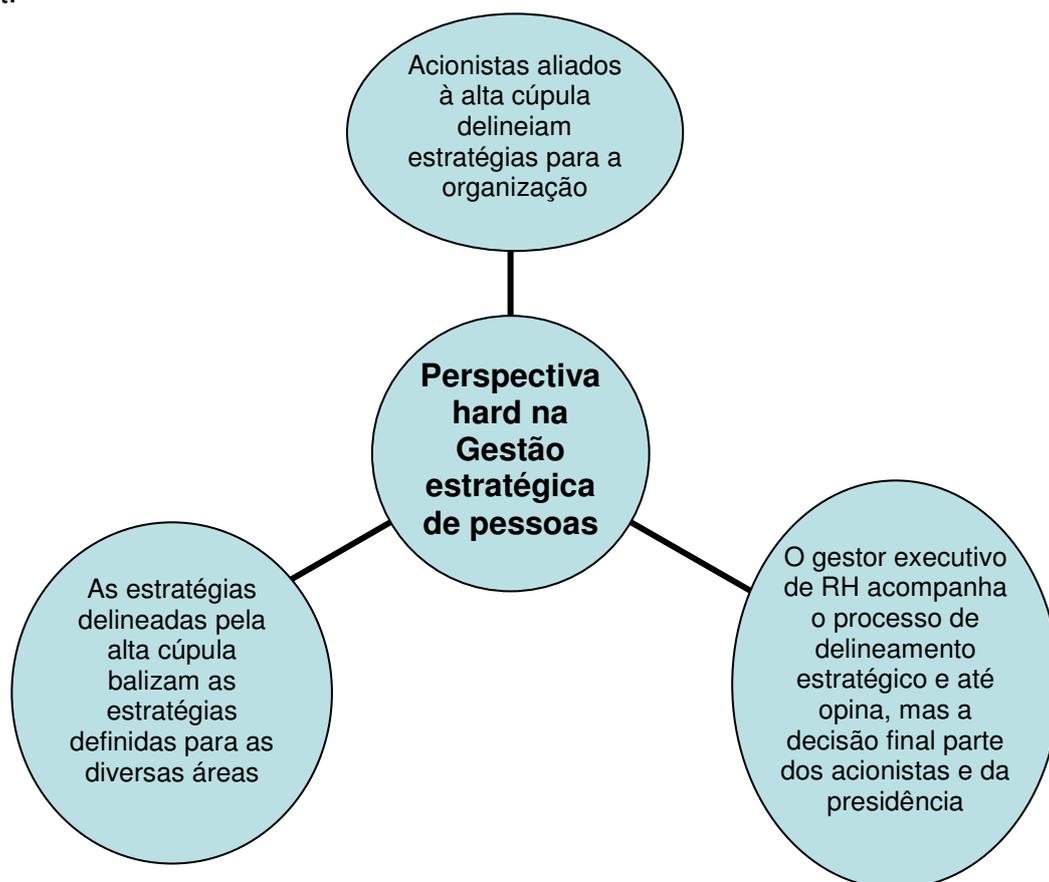


Figura 7: Perspectiva *hard* na Gestão Estratégica de Pessoas da Alesat Combustíveis
Fonte: Dados da pesquisa, 2010

As práticas *soft*, em destaque na Figura 8, denotam uma atuação estratégica pautada na visão diferenciada acerca do papel do RH. As metodologias de ação são arrojadas e situam o foco do investimento no potencial criativo e no comprometimento dos funcionários.



Figura 8: Perspectiva *soft* na Gestão Estratégica de Pessoas da Alesat Combustíveis
Fonte: Dados da pesquisa, 2010

O modelo de gestão transita entre uma atuação estratégica com enfoque na Visão Baseada em Recursos (versão *soft*) e outra, paralela, em práticas de gestão que, ainda que com caráter estratégico, estão fundamentadas na Teoria da Contingência (versão *hard*). Pensando sobre o papel do homem na organização ele transita, portanto, ora como ator, desenvolvendo seu potencial criativo e se responsabilizando pela geração de valor, numa formatação dinâmica e ativa; ora como ferramenta – recurso – organizacional, atuando como cumpridor de estratégias e práticas determinadas previamente, numa perspectiva mais estática e passiva.

5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

É possível apreender através da análise dos dados que, de fato, a Alesat Combustíveis desenvolve um modelo de gestão estratégico. As interfaces do modelo de GEP da Ale implicam uma alternância entre pensamentos e atitudes vinculados à versão *hard*, onde o papel das práticas de RH é garantir que as pessoas alcancem os objetivos empresariais; e à versão *soft*, onde o papel do RH é desenvolver o capital intelectual e humano para diversificar os negócios e alcançar resultados sustentáveis e diferenciados.

Na Ale, o processo estratégico naturalmente fomenta o alinhamento entre as políticas empresariais e as de RH. No discurso de muitos dos entrevistados e na própria formulação dos programas de monitoramento do desempenho aparece a perspectiva *hard* com a atuação em mecanismos de controle que direcionam as pessoas a atingir os objetivos de suas áreas e, em alguma medida, minam o potencial criativo.

O modelo de gestão é bem definido e comunicado. Existem políticas e processos claramente determinados, que são comunicados e estão absorvidos pelos profissionais que delineiam as rotinas de trabalho.

A Ale tem um forte posicionamento estratégico. Ao lançar-se no cenário nacional, fortaleceu uma política competitiva e tem atingido grandes resultados. Também por isso, os profissionais de RH percebem a empresa como estratégica, afirmam assumir práticas estratégicas, mas não demonstram segurança quanto ao “ser” estratégico/pessoa na organização.

As políticas e práticas tão bem fundamentadas, comunicadas e disseminadas na cultura da empresa são assumidas quase que naturalmente pelos profissionais de RH, como condição *sine qua non* para a atuação na empresa; mas será que eles conseguem efetivar a associação entre o objetivo estratégico e a razão de ser de sua prática/ação profissional? Será que a ação estratégica não se dá por mera reprodução do discurso disseminado na cultura organizacional? Estas são perguntas a que esse estudo não consegue responder.

Não obstante, é fundamental reconhecer que o engajamento da alta direção da empresa e a posição estratégica do RH no organograma são elementos essenciais para a atuação estratégica e o alcance de resultados. Colocar a questão

dos recursos humanos no cerne da discussão organizacional é, afinal, um dos pontos essenciais na gestão estratégica de pessoas.

Independentemente deste posicionamento se dever (ou não) ao grau de confiabilidade e competência técnica do gestor executivo junto à presidência (o que, é importante enfatizar, não foi concluído com esta pesquisa), o impacto de possuir um RH situado na alta cúpula da empresa, em posição de consultoria interna, oferece perspectivas de atuação que vão muito além das rotinas operacionais desenvolvidas por boa parte das empresas no Brasil (LEGGE, 1995; STOREY, 1989; BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005; CODA; CÉSAR; GARCIA, 2005; HÖPNER et al., 2008; FIGUEIREDO; OLIVEIRA; UZTARÓZ; FANTINEL; RAMBO, 2008).

Esse é o salto qualitativo da Ale, que embora mantenha no discurso e na ação estratégias de controle pautadas na perspectiva de que as pessoas estão na empresa para atingir os objetivos organizacionais (e não gerar novos e maiores desafios através do capital intelectual), possui um RH atuante e diversificado, que mantém relacionamento com todas as instâncias organizacionais e faz da gestão de pessoas a essência das práticas organizacionais nas mais diversas áreas.

O investimento em capacitação e as arrojadas políticas de captação e retenção de talentos são exemplos das práticas *soft* de gestão de pessoas, que caracterizam o dinamismo das ações desenvolvidas.

Para consolidar a gestão estratégica tal como formulada pela Visão Baseada em Recursos, seria necessário flexibilizar o processo estratégico, aumentando os níveis de participação das instâncias organizacionais e minimizando o nivelamento hierárquico. Considera-se que indivíduos com autonomia e interessados na evolução organizacionais devem, por isso mesmo, ter a participação aumentada na tomada de decisão – são esses os agentes sociais que movimentam a empresa enquanto coletividade (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2008).

Nesse sentido, Lacombe e Chu (2008) concluíram que outros fatores, além da estratégia da organização, interferem no delineamento das políticas e práticas de RH. As autoras identificaram que a influência de acionistas, legislação e sindicatos pode ser tão marcante quanto a da própria estratégia. É exatamente o que acontece na Ale. O peso dos acionistas é decisivo na formatação da estratégia da empresa e, conseqüentemente, de RH. Isso limita, em alguma medida, a expectativa de um desenvolvimento de pessoas com foco na geração de valor e de um capital

intelectual diferenciado. Em última instância, as pessoas continuarão a desempenhar a estratégia organizacional determinada verticalmente.

Ao mesmo tempo, a verificação do orgulho por pertencer; a camaradagem; a satisfação e felicidade dos funcionários produzem um encantamento e quase que um misticismo acerca das práticas de gestão de recursos humanos da empresa.

Afinal, o que a Ale faz para estar entre as melhores e maiores empresas para se trabalhar?

A resposta é, relativamente, simples. Ela possui em seu quadro de funcionários profissionais motivados e engajados com os objetivos organizacionais. Desenvolve profissionais de RH que atuam em alinhamento com as estratégias empresariais. Através do investimento em políticas e práticas de recursos humanos sólidas, cresce acima da média do seu segmento e aumenta continuamente seus índices de faturamento – ou seja, as práticas de RH causam impacto no desempenho organizacional. Monitora através de indicadores objetivos o desempenho das ações e, através do resultado desses indicadores, delinea novas práticas. Como reconhecimento, recebe inúmeros prêmios de excelência em práticas de gestão.

Não há mistério, nem misticismo. A atuação é cientificamente alinhada às contribuições teóricas e está em acordo com os elementos verificados em outras empresas da realidade brasileira.

As políticas e práticas em transição rumo à consolidação do modelo estratégico de gestão de pessoas remetem ao esforço contínuo em busca do (re)alinhamento. Ativa ou reativamente, a Ale, seus acionistas, diretores e seus gestores de recursos humanos estão se adaptando e criando oportunidades de negócio frente às mudanças no contexto do mercado – especialmente após a fusão, como já discutido previamente.

Uma cultura estratégica fortemente delimitada e disseminada sustenta o arcabouço do modelo de gestão de pessoas e a atuação das diversas áreas operacionais. A pressão por resultados acontece, mas aliada a ela aparece um sistema de recompensa agressivo, com incentivos financeiros e não financeiros que propiciam o comprometimento – foco da versão *soft* da gestão estratégica de pessoas.

“O que me motiva é acompanhar o desenvolvimento das pessoas. Ver um estagiário se tornar um supervisor e pensar: poxa, estamos fazendo certo!

As pessoas estão aprendendo com a experiência, estão crescendo aqui na empresa enquanto pessoas e profissionais. É esse contato que me motiva!”
(E5)

A fala deste profissional explicita muito do que conclui esta dissertação. Há o desejo e a incipiência de uma gestão estratégica pautada no desenvolvimento do capital intelectual e na perspectiva de que as pessoas podem vir a ser fonte de vantagem competitiva por agregarem valor com aquilo que há de mais rico – o seu potencial individual.

O trabalho empírico contou com limitações práticas envolvendo a disponibilidade de alguns dos sujeitos selecionados – uma das gestoras, por exemplo, atua na filial de Belo Horizonte, o que inviabilizou o contato com a entrevistadora. Houve dificuldade de acesso a alguns dos profissionais e documentos do setor que exigiam confidencialidade.

À despeito destas dificuldades, considera-se que a pesquisa contemplou a entrevista com sujeitos envolvidos diretamente na tomada de decisão à respeito das políticas, estratégias e práticas de recursos humanos, além de serem os responsáveis diretos pela coordenação da operação das ações na área, o que os capacita a contribuir para a significação da realidade e a compreensão da problemática aqui apresentada.

Para os próximos estudos, a partir dos resultados obtidos neste caso, apresentam-se as seguintes sugestões: compreender profundamente a origem do posicionamento estratégico do RH na estrutura hierárquica da empresa; apreender a dimensão do “ser estratégico” no nível da individualidade dos sujeitos da pesquisa, no sentido de verificar o grau de disseminação das políticas estratégicas – ou seja, as pessoas realmente associam suas ações às políticas que estão determinadas e comunicadas pelos níveis hierárquicos superiores; contemplar os colaboradores num estudo sobre os impactos da gestão estratégica de pessoas e das políticas de RH no comprometimento dos funcionários; investigar a percepção da presidência e dos diretores de outras áreas sob o papel do RH e seu impacto na organização como um todo – aprofundando-se no nível de relacionamento da área com as demais instâncias organizacionais e seu papel estratégico.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. *Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ALBUQUERQUE, L. G. de. A gestão estratégica de pessoas. In: Coletânea PROGEP – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- ALE. *Ale Combustíveis*. Disponível em: <<http://www2.ale.com.br/home/index.jsp>>. Acesso em: 17 jun. 2009.
- AMATUZZI, M. M. Pesquisa fenomenológica em psicologia. In: *Psicologia e pesquisa fenomenológica: reflexões e perspectivas*. São Paulo: Ômega, 2001.
- ASHTON, C.; HAFFENDEN, M.; LAMBERT, A. *The “fit for purpose” HR function*. Corporate Research Forum. Strategic HR Review. vol.4, Iss. 1, 2004, p. 32-35.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management. 17. 99-120. 1991. Disponível em: <<http://uen.cm.nsysu.edu.tw/courses-2008-spring/M-SHRM/reference/barney-1991-RBV.pdf>> Acesso em: 13 jun. 2009.
- BETHLEM, A. de S. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BOSELIE, P.; PAAUWE, J.; RICHARDSON, R. *Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local governments*. Human Resource Management. v. 14, n. 8, 2003, p. 1407-1429.
- BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. *Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes*. In.: 29º Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005. 1.
- CAKAR, F.; BITITCI, U. S.; MacBRYDE, J. *A business process approach to human resource management*. Business Process Management Journal, Bradford: 2003. Vol. 9, p.190-207. Disponível em: <[http://iteams.nuigalway.ie/gem.nsf/8b5804bf4de29c5b80256cef0039024b/e2628bd7c377482b80256d670047afa9/\\$FILE/RD2_bpmj2.pdf](http://iteams.nuigalway.ie/gem.nsf/8b5804bf4de29c5b80256cef0039024b/e2628bd7c377482b80256d670047afa9/$FILE/RD2_bpmj2.pdf)>. Acesso em: 09 jul. 2008.
- CAMARGOS, M. A. de; DIAS, A. T. *Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica*. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: FEA, v. 10, nº 1, 2003.
- CÉSAR, A. M. R.; BIDO, D. de S.; SAAD, S. M. *A “evolução” da área de recursos humanos, em termos de importância estratégica e capacidade instalada: cinco anos de levantamento em empresas que atuam no Brasil*. In.: 31º Encontro anual da

Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

CÉSAR, A. M. R.; BIDO, D. de S.; SAAD, S. M. "O discurso se aplica na prática?" - uma discussão sobre o papel estratégico da área de recursos humanos. In.: 30° Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

CODA, R.; CÉSAR, A. M. R. V. C.; GARCIA, M. N. *Um novo RH?* - avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In.: 29° Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2005, Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005.

CUNHA, E. C. B. *A importância das redes de relacionamento para se formar uma parceria: um estudo de caso na Alesat*. 2008. 87 f. Mestrado em Administração - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas e subjetividade*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R.C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (org). *Pesquisa qualitativa em administração - teoria e prática*. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005, p. 97-118.

EXAME. *Maiores & Melhores: as 500 maiores empresas do país*. São Paulo: Julho, 2008.

EXAME/VOCÊ S.A. 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar. *Exame*. Edição especial. São Paulo, 2008.

FACHIN, O. *Fundamentos de Metodologia*. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FARIA, J. C. *Administração: introdução ao estudo*. São Paulo: Pioneira, 1994.

FECOMBUSTÍVEIS. *Relatório anual da revenda de combustíveis 2010*. Rio de Janeiro: FECOMBUSTÍVEIS, 2010.

FECOMBUSTÍVEIS. *Federação nacional do comércio de combustíveis e lubrificantes*. Disponível em: <<http://www.fecombustiveis.org.br>>. Acesso em: 17 jun. 2010.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. *Gestão Empresarial: de Taylor nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

FIGUEIREDO, M. D. de.; OLIVEIRA, S.; UZTARÓZ, L.; FANTINEL, L. D.; RAMBO, D. *Atuação estratégica do RH: uma categorização*. In.: 32° Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FISCHER, A. L. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In.: FLEURY, M. T. L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, p.11-34.

FLEURY, M. T. L. *A gestão de competência e a estratégia organizacional*. In.: FLEURY, M. T. L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, p.51-61.

FLICK, U. *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FURTADO, R. A.; NETO, A. C.; LOPES, D. P. T. *O que as listas de “melhores empresas para trabalhar” dizem sobre as organizações, seus empregados e os consultores e pesquisadores de RH?* In.: 31º Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1987.

HASSAN, M.; HAGEN, A.; DAIGS, I. *Treating human resources as valuable assets is a strategic weapon for enhancing labor productivity: empirical evidence*. In.: Competition Forum, vol. 3 Issue 1, 2005, p. 317-327. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=3&sid=5ce88dab-042c-4ad1-8c2f-aa54e6f38588%40sessionmgr9>>. Acesso em: 09 jul. 2008.

HÖPNER, A.; GARAY, Â. B. S.; SANTOS, C. G. dos S.; SILVA, F. M. da; MEDEIROS, I. B. de; FLACH, L. *Recursos humanos estratégico: atuação e papéis sob a ótica de profissionais de RH e gestores de outras áreas*. In.: 32º Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. *Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional*. RAE. Rio de Janeiro: FGV, v. 48, p. 25-36, 2008.

LEGG, K. *Human resource management: Rhetorics and realities*. London: Macmillan Business, 1995.

LENGNICK-HALL, C. A.; LENGNICK-HALL, M. L. *Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology*. In.: Academy of Management Review, vol. 13, n. 3, 1998, p.454-470. Disponível em: <<http://trial.ebscohost.com>>. Acesso em: 30 abr. 2008.

LUCENA, M. D. de S. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2007.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MASCARENHAS, A. O. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASCARENHAS, A. O.; KIRSCHBAUM, C. Fundamentos de gestão estratégica de pessoas. In: *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, C. Gestão das mudanças. In: *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NASCIMENTO, L. P. do.; CARVALHO, A. V. de. *Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PARK, K. H.; BONIS, D. F. de; ABUD, M. R. *Introdução ao Estudo da Administração*. São Paulo: Pioneira, 1997.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, v.68, n.3, 1990. Disponível em: <http://www.cuhkemba.net/Nova_Management/07/0712/071223,%2030/The_Core_Compotence_of_the_Corporation.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2009.

RAMOS, A. G. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

SCHULER, R. S. *Strategic human resources management: linking the people with the strategic needs of the business*. In: *Organizational Dynamics*. 1992, p.18-32. Disponível em: <<http://trial.ebscohost.com>>. Acesso em: 30 abr. 2008.

SINDICOM. *Sindicato nacional das empresas distribuidoras de combustíveis e de lubrificantes*. Disponível em: <<http://www.sindicom.com.br>>. Acesso em: 17 jun. 2010.

STOREY, J. *New perspective on human resource management*. London: Routledge, 1989.

STROH, L. K.; CALIGIURI, P. M. *Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global arena*. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 1998, p. 1-17. Disponível em: <http://www.chrs.rutgers.edu/pub_documents/Paula_16.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2008.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. *Virtudes e pecados capitais: a gestão de pessoas no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TEIXEIRA, G. M.; SILVEIRA, A. C. da; NETO, C. P. dos S. B.; OLIVEIRA, G. A. de. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. *A Pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo*. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D. *Recursos humanos estratégicos: novas perspectivas para profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. *Vantagem competitiva: o construto e a métrica*. In: RAE, v.44, n.2, 2004, p.51-63.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A.; VASCONCELOS, F. *Gestão do paradoxo "passado versus futuro": uma visão transformacional da gestão de pessoas*. In: RAE eletrônica, v.5, n.1, art.2, 2006.

WRIGHT, P. M.; McMAHAN, G. C. *Theoretical perspectives for strategic human resource management*. In: The International Journal of Human Resource Management, 1992, p. 295-320. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=8&hid=14&sid=9e68c35e-9f42-4e63-92eb-4af4ffb1848a%40sessionmgr3>>. Acesso em: 09 jul. 2008.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A

Perguntas que nortearão as entrevistas, delineadas com base no referencial teórico da gestão estratégica de pessoas, referenciado aos seguintes autores Boxall e Purcell (apud CÉSAR; BIDO; SAAD, 2007), Höpner et al (2008) e Ashton, Haffenden e Lambert (2004):

- a) Qual é o seu entendimento acerca do papel da gestão de pessoas em uma empresa?;
- b) O que você entende como estratégia?;
- c) Você sente alguma relação entre estratégia e gestão de pessoas nesta organização?;
- d) Como são formuladas as políticas e práticas de RH? Qual é a sua participação nesse processo?;
- e) Você considera as políticas e ações de RH nesta empresa como estratégicas? Com base em que critérios?;
- f) Você se sente estratégico para a organização? O que é ser estratégico para você?;
- g) Como você descreve o modelo de gestão de pessoas da empresa?;
- h) Você enxerga algum resultado das ações de RH que impacte no desempenho geral? Com base em que critérios?;
- i) Quais processos estão envolvidos no delineamento de estratégias de RH?;
- j) Quem são as pessoas que pensam a estratégia da organização?;
- k) Como as escolhas estratégicas da área de RH se conectam com outras escolhas estratégicas da empresa?;
- l) Como a área de Recursos Humanos pode se tornar mais efetiva?;
- m) Que tipo de ferramentas de gestão de pessoas a empresa dispõe para monitorar os resultados alcançados pelas ações desenvolvidas?;
- n) Você acredita que a empresa detecta competências em seu corpo funcional que seriam consideradas essenciais para os resultados do negócio?;
- o) Qual é a sua visão sobre o papel do funcionário nesta organização?;
- p) Como a empresa desenvolve o seu capital humano e intelectual?;
- q) Como você, quanto RH, se relaciona com as outras instâncias organizacionais?;

- r) Você se sente participativo nas decisões gerenciais do âmbito da estratégia empresarial?;
- s) Nas situações de mudança, como você sentiu a participação do RH na gestão dessas demandas?;
- t) Você considera o modelo de gestão de pessoas desta organização como estratégico? Com base em que critérios?.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)