



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

LÍVIA RESENDE LARA

PRÁTICAS E POLÍTICAS EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Brasília
2015

LÍVIA RESENDE LARA

PRÁTICAS E POLÍTICAS EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching

Orientador: Prof. MSc.Kleuton Izidio Brandão e Silva

Brasília
2015

LÍVIA RESENDE LARA

PRÁTICAS E POLÍTICAS EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de
Pessoas e Coaching

Orientador: Prof. MSc. Kleuton Izidio
Brandão e Silva

Brasília, ___ de _____ de ____

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas contribuíram de forma direta e indireta para que este trabalho fosse concluído. Mesmo sabendo que não conseguirei ser justa com todos, gostaria de mencionar algumas que foram essenciais e prestar meus agradecimentos:

Ao meu orientador, professor Kleuton, pelos ensinamentos, correções e paciência;

Aos funcionários do Laboratório Sabin, em especial à Mariana Bittar pela atenção e tempo disponibilizado e à Dra. Janete Vaz, que mesmo sem saber, inspirou a mim com seu jeito apaixonado e apaixonante de liderar, e certamente a tantas outras pessoas;

A toda equipe da coordenadoria de monografia da pós-graduação do Uniceub, em especial ao Professor Gilson Ciarallo e ao Carlos.

À equipe da Vis Desenvolvimento de Liderança, e em particular à Áulia Esper, que tanto tem contribuído para o meu desenvolvimento pessoal e profissional, inclusive na escolha do tema deste trabalho;

Por fim, mas não menos importante, agradeço imensamente aos meus colegas e professores da pós-graduação em Gestão de Pessoas e Coaching, pelo convívio e pelo aprendizado.

É preciso, de uma vez por todas, entender que o homem é o centro e o motivo maior de todo o universo, pois é por meio dele e com ele que tudo se transforma. É pelo homem que o empresário consegue modificar o perfil do seu lucro; mas é também pelo homem e para o homem que o mundo deve mudar. Para melhor.

Jean Pierre Marras

RESUMO

O presente estudo trata de pesquisa realizada com o objetivo de identificar políticas e práticas em gestão de pessoas que a caracterizariam como gestão estratégica de pessoas. Para tanto, foi realizado um estudo de caso de uma organização referência em gestão de pessoas no cenário nacional. Os procedimentos realizados durante a pesquisa compreendem, primeiramente, o levantamento bibliográfico do tema, que deu o aporte teórico para a realização das demais fases; a coleta de dados por meio de documentos, visita técnica e entrevista com representante da empresa; e, por fim, a interpretação dos dados levantados. Com o estudo, concluiu-se que na organização estudada a área de gestão de pessoas participa diretamente na formulação dos objetivos institucionais de curto, médio e longo prazo. Observou-se ainda que a organização empreende ações que, de acordo com diversas vertentes teóricas, são classificadas como estratégicas, atendendo os quatro papéis a serem desempenhados pelo RH estratégico: de administrador da infraestrutura, administrador da estratégia da organização, administrador dos funcionários e como gestor da mudança.

Palavras-chave: Gestão estratégica de pessoas. Competências. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

The present study is about the research that aims to identify people management policies and practices which represent a strategic people management. To accomplish this purpose, a case study research was carried in an organization whose people management is reference in national scenario. The procedures completed during the research comprise, firstly, the bibliographical reference, which provided theory basis to the next stages; data collection, including documents, technical visit and interview; and, at last, the data interpretation. From all those elements, it is possible to conclude that, in that organization, people management area actively participates in the formulation of the short, medium and long term organizational objectives. It was also observed that the organization acts are considered as strategic, according to a variety of thesis, once it plays the four roles that should be played by a strategic human resources area: the manager of the infrastructure, of the human resources strategies, of the employees contribution and the manager of the organizational changes.

Key words: Strategic people management. Competences. People management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	11
1.1 O histórico da gestão de pessoas nas organizações	11
1.1.1 <i>A fase operacional</i>	12
1.1.2 <i>A fase gerencial</i>	13
1.1.3 <i>A fase estratégica</i>	14
1.2 O contexto atual da gestão de pessoas	15
1.3 Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional	18
1.4 Os papéis do RH	21
1.5 Gestão por competências	24
1.5.1 <i>Definição</i>	24
1.5.2 <i>Competências organizacionais e competências individuais</i>	25
1.5.3 <i>Competências e gestão estratégica</i>	27
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
2.1 Tipo de pesquisa	29
2.2 Instrumentos de pesquisa	30
2.3 Procedimentos de coleta e análise de dados	32
2.4 Caracterização da organização	34
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
3.1 Participação na estratégia da empresa	36
3.2 Administração da estratégia de recursos humanos	39
3.3 Administração da infraestrutura da empresa	42
3.4 Administração da contribuição dos funcionários	46
3.5 Administração da transformação e da mudança	49
CONCLUSÃO	52
REFERÊNCIAS	55
APÊNDICE A Roteiro de Entrevista	57

INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos e mudanças socioculturais impactaram diretamente nas organizações e, conseqüentemente, na sua maneira de gerir pessoas.

A natureza das relações de trabalho mudou ao longo das últimas décadas, bem como as expectativas das pessoas em relação às organizações para as quais trabalham. Observa-se que a forma de lidar com os empregados e os instrumentos validados por experiências passadas como capazes de motivar a produtividade não mais apresentam os mesmos resultados de outrora.

Se no início do século XX os empregados eram meros executores de tarefas e não contribuíam para a empresa em nada além da realização daquilo que lhes era designado, com o atual nível de competitividade no mercado e acesso à tecnologia a um maior número de empresas, passou-se a valorizar o conhecimento mais do que os meios de produção detidos pela organização. Assim, a gestão do conhecimento tornou-se essencial para o sucesso e manutenção da empresa no mercado. E as pessoas, como detentoras do conhecimento, passaram a representar a principal vantagem competitiva na promoção do sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2010).

Neste novo contexto, a gestão estratégica de pessoas é apresentada pela doutrina como uma maneira mais eficiente das organizações lidarem com os empregados que nela atuam, comparativamente aos paradigmas vigentes até a década de 1980.

A realização deste trabalho justifica-se, portanto, na necessidade das organizações modernizarem suas práticas em gestão de pessoas, adaptando-se a este novo cenário, de maneira a atingir seus objetivos institucionais. Pessoalmente, o interesse da pesquisadora surge diante da incongruência observada entre os ensinamentos recebidos em sala de aula sobre gestão de pessoas e seu papel de apoio institucional, e, de outro lado, as práticas obsoletas observadas nas organizações.

Considerando-se os aspectos acima apontados, com o desenvolvimento do presente trabalho pretende-se esclarecer como o modelo da gestão estratégica

de pessoas é viabilizado no cotidiano de uma organização. Em outras palavras, o objetivo geral desta pesquisa é identificar ações que representam uma política de gestão de pessoas atrelada à estratégia organizacional, pensada em conjunto com o projeto de desenvolvimento institucional.

Os objetivos específicos do trabalho são: a) identificar as práticas adotadas por uma empresa que executa uma política de gestão estratégica de pessoas e classificá-las de acordo com as características e modelos propostos pelos teóricos do tema, e b) identificar quais os resultados obtidos pela organização com a prática da gestão estratégica de pessoas.

A pesquisa foi viabilizada através da realização de um estudo de caso do Laboratório Sabin de Análises Clínicas S/A, uma organização reconhecida como referência em gestão de pessoas no cenário nacional. A partir de uma pesquisa documental e da realização de entrevista, foram obtidos os elementos fáticos considerados suficientes para o alcance dos objetivos do trabalho.

Espera-se demonstrar com este estudo, meios viáveis para que outras instituições possam modernizar suas práticas em gestão de pessoas, de modo a atingir seus objetivos de maneira mais eficaz e minimizando efeitos negativos advindos de práticas inadequadas, como índices de rotatividade altos, despesas com treinamento sem retorno e desmotivação dos colaboradores.

Para fins desta pesquisa serão adotados os conceitos de Dutra (2006, p. 17), para quem gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.”

O autor conceitua ainda políticas como “princípios e diretrizes que balizam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização” e práticas como “os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizadas para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo” (DUTRA, 2006, p.17).

Cabe esclarecer ainda que, embora os teóricos façam nítida distinção entre os conceitos de “recursos humanos” e “gestão de pessoas” - conforme será demonstrado no primeiro capítulo deste estudo - no cotidiano das organizações o

termo corriqueiramente empregado é “recursos humanos”, o que se deve principalmente ao momento histórico em que as unidades se estruturaram nas organizações. Isto posto, optou-se por utilizar neste trabalho os termos conforme originalmente utilizado nas fontes consultadas, ainda que por diversas vezes o termo “recursos humanos” tenha sido aplicado para se referir a “gestão de pessoas”.

O presente trabalho foi então estruturado em três capítulos. O primeiro capítulo compreende a apresentação do histórico da gestão de pessoas em organizações, dos principais conceitos e teorias defendidas pelos autores em gestão estratégica de pessoas, e ao final um subcapítulo destinado à gestão por competências, dado a sua estreita relação com o tema principal deste trabalho.

O segundo capítulo traz os procedimentos metodológicos aplicados, contemplando o tipo de pesquisa realizado, instrumentos de pesquisa utilizados, procedimento de coleta e análise de dados e a caracterização da organização estudada.

Por fim, o terceiro capítulo apresenta os resultados da pesquisa e a análise das informações levantadas na pesquisa, de acordo com as categorias analíticas definidas.

1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

A relação das organizações com as pessoas que dela participam tem se alterado ao longo da história da administração. Ainda que a gestão de pessoas seja um processo observável desde a Antiguidade, somente a partir da Revolução Industrial é que a questão passa a ser vista e socialmente questionada.

A estruturação do tema começa apenas no início do século XX, com o movimento da administração científica, nos Estados Unidos, o que condiciona a gestão de pessoas aos paradigmas deste movimento (DUTRA, 2006).

Para a contextualização e fundamentação teórica da pesquisa a ser desenvolvida, este primeiro capítulo tem por objetivo apresentar os conceitos e entendimentos adotados pelos acadêmicos acerca da gestão estratégica de pessoas, evolução da gestão de pessoas na empresa, os papéis a serem desempenhados pelo setor de RH e o modelo de gestão por competências.

1.1 O histórico da gestão de pessoas nas organizações

O processo evolutivo da gestão de pessoas nas organizações é apresentado por prismas diversos por autores diferentes. Marras (2000), com fundamento na pesquisa realizada por Tose, estabelece em sua obra cinco fases evolutivas da gestão de pessoal: contábil, no período anterior a 1930; a fase legal, de 1930 à 1950; tecnicista, com início em 1950 e término em 1965; a fase administrativa, evidenciada de 1965 à 1985; e, por fim, a fase estratégica, observada a partir de 1985 e atual.

Para Fischer (2002), o processo se subdivide em quatro, sendo definidos pelos seguintes modelos de gestão de pessoas: como departamento pessoal, iniciado de 1890; o modelo como gestão do comportamento humano, por influência das escolas de psicologia, com início na década de 1930; o modelo estratégico, com este novo critério de efetividade, introduzido à gestão de pessoas e às organizações nas décadas de 1970 e 1980; e o modelo como vantagem competitiva, ou articulado por competências, surgida a partir da segunda obra de Porter, publicada em 1989.

De acordo com a abordagem funcionalista trazida por Dutra (2006), a evolução se deu em três fases: a operacional, que compreende o período do início do século e termina na década de 1960; a gerencial, do período entre a década de 1960 e o início da década de 1980; e a fase estratégica, com início a partir dos anos 1980.

A segmentação do processo evolutivo da gestão de pessoas nas organizações em fases tem finalidade didática. Na prática, o processo evolutivo não se dá de forma marcada, mas sim de maneira gradual, liderado pelas grandes corporações, que sofrem as maiores pressões do mercado e têm acesso facilitado às novas técnicas e conceitos inovadores.

Para melhor elucidação e a fim de evitar repetições - uma vez que as linhas evolutivas apresentadas apontam os mesmos eventos, geralmente diferindo apenas na sua subdivisão - para a fundamentação desta pesquisa somente a abordagem funcionalista será descrita em maiores detalhes.

1.1.1 *A fase operacional*

No início do século XX, o campo da administração de pessoal fundou-se nos alicerces estabelecidos pelo movimento da administração científica baseado nas teorias de Taylor e Fayol.

Com base nas premissas de que havia uma única maneira correta de se maximizar a eficiência no trabalho e de que, uma vez descoberta, era necessário garantir que esta fosse aplicada na produção para atingir os padrões estabelecidos, o empregado era concebido como mero executor de tarefas. Nas palavras de Marras

Para o empresário, o trabalhador era tão-somente um instrumento a mais na busca dos resultados da empresa. O que importava era que o trabalhador tivesse uma boa saúde física e a maior dedicação possível ao trabalho em jornadas que podiam estender-se até 18 horas diárias (MARRAS, 2000, p. 22).

Esta racionalização e superespecialização do trabalho a partir da divisão das tarefas foi fundamental para a produção em larga escala e para o desenvolvimento econômico do mundo ocidental no pós-guerra (DUTRA, 2006).

A estruturação das empresas se dava por departamentalização funcional, que privilegiava a especialização de cada célula e dificultava a integração interdepartamental. Este modelo, baseado em uma visão mecanicista, funcionava bem para as empresas que atuavam em um mercado mais estável e com poucos concorrentes.

Fischer (2002) também afirma que o modelo resulta das necessidades da empresa definidas pelas características sociais e culturais da época. Desta forma, o departamento de pessoal se mostrou bastante compatível com a ideologia aportada pela administração científica, voltado para a eficiência de custos e para a busca de trabalhadores adequados às tarefas cientificamente ordenadas.

A necessidade primordial das organizações era de contabilizar tempo trabalhado e pagamentos realizados. A empresa comprava a mão de obra e deveria registrar todas as entradas e saídas decorrentes. Neste contexto, a existência de um departamento de pessoal na empresa cumpria o papel de lidar com documentação e questões burocráticas relativas aos empregados, como contabilizar salários, horas trabalhadas, controlar faltas e atrasos, além do acompanhamento de questões legais e sindicais, que começavam a surgir na época.

1.1.2 *A fase gerencial*

No período seguinte houve uma grande mudança no papel desempenhado pelo “gerente de pessoal” - a começar pelo nome, que passou a ser gerente de recursos humanos (GRH) - ligando o cargo às ciências humanas. A função de gerir pessoas passa a ser valorizada, subindo um degrau importante na estrutura organizacional (MARRAS, 2000).

Foram incluídas na função do GRH diversas subáreas, que lhe deram uma abrangência muito maior, ainda que no nível tático-operacional. O aspecto puramente legal passou a ser apenas uma das ocupações do gerente, não mais a principal. Nesta fase a área de recursos humanos passou a operacionalizar serviços e processos de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança do trabalho, benefícios.

Percebe-se uma mudança filosófica em relação ao modelo dos recursos humanos: se antes a ênfase era dada na tarefa, agora o destaque é dado aos processos. Neste momento histórico, as organizações concentram seus esforços em estruturar processos internos, inclusive os ligados a pessoas.

1.1.3 Fase estratégica

Em virtude da ruptura com os fundamentos que sustentavam as políticas e práticas até então vigentes, Dutra refere-se ao período da década de 1980 como uma “transição de referenciais tanto teórico-conceituais quanto técnico-instrumentais. Em outras palavras, viveu-se uma grande crise no que tange à gestão de pessoas” (DUTRA, 2006, p. 29).

Com as mudanças da conjuntura – e também da natureza do trabalho, como veremos adiante, as organizações são levadas ao terceiro momento da evolução da área de gestão de pessoas. Se no início a ênfase era na tarefa, passando em um segundo momento aos processos, agora os esforços estão voltados para o alcance de resultados.

Nesta época, o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude e deu origem à administração estratégica. Para Fischmann o objetivo maior deste modelo é

o desenvolvimento dos valores da corporação, sua capacitação gerencial, suas responsabilidades como organização inserida na sociedade e seus sistemas administrativos que interligam o processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional, em todos os níveis hierárquicos, tanto entre os diversos negócios quanto entre as diferentes linhas de autoridade funcional (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2011, p. 115).

Assim, marcada pela introdução dos primeiros programas de planejamento atrelados ao planejamento estratégico central das organizações, a gestão de pessoas passou a assumir papel diferenciado na geração de valor para as organizações e na internalização de novos conceitos sobre as pessoas (ALBUQUERQUE *apud* MARRAS, 2000). Até então o RH não se considerava parte da estratégia geral da empresa.

Pesquisadores e profissionais passaram a reconhecer o impacto do alinhamento dos sistemas de RH na implementação da estratégia organizacional. Emergiram então as primeiras preocupações de longo prazo, por parte da alta diretoria das empresas, com os seus trabalhadores.

Dentre as alterações, passou-se gradualmente a utilizar a expressão “gestão de pessoas” em detrimento de “administração de recursos humanos”. A primeira intensifica o caráter da ação e seu foco (pessoas), em contraponto ao momento anterior, quando a administração - alicerçada na necessidade de otimização de insumos e no intuito de criar um conceito comum - classificou as pessoas como “recursos”. Todavia, com as mudanças significativas na natureza do trabalho e na expectativa das empresas em relação à contribuição de seus empregados para o negócio, assim como no reconhecimento de que pessoas não são administráveis como os demais recursos de uma organização, torna-se mais adequada a adoção do termo “gestão de pessoas”.

A evolução da área de RH para a assunção de uma função estratégica é complexo. Entretanto, o alinhamento organizacional com as políticas e práticas em gestão de pessoas é fundamental para que as estratégias sejam implementadas, os resultados finais sejam otimizados e os talentos sejam valorizados.

Para Fischer (2002), a gestão estratégica de pessoas se dá em dois momentos distintos. Em sua primeira fase, as organizações perseguem a gestão estratégica de maneira genérica, com ênfase nas ações planejadas e integradas para que as pessoas estivessem mais alinhadas com a estratégia global. A partir do final da década de 1980 e início dos anos 1990, passa-se à compreensão de que as pessoas somente são estratégicas quando o ser humano representa uma fonte de recurso para que a empresa alcance um posicionamento de mercado privilegiado.

Este novo modelo, denominado pelo autor de modelo de vantagem competitiva, agrega o que foi desenvolvido pelas fases anteriores: tem ênfase no comportamento humano, preconiza o alinhamento destes comportamentos às estratégias da organização, e define que esta deve demonstrar sua capacidade competitiva por meio das pessoas.

1.2 O contexto atual da gestão de pessoas

A partir do estudo do tema, depreende-se que a evolução, tanto do modelo de gestão de pessoas quanto do papel do gestor, deu-se principalmente por causas exógenas à administração da empresa, e não por iniciativa própria. Seja por resultado de pesquisas científicas, para atender à legislação ou pela necessidade de adaptar-se à nova realidade de mercado, as empresas moldam sua forma de gerir pessoas para atender demandas externas. Da mesma maneira, o contexto social e econômico observado hoje pressiona as empresas, fazendo com que estas sejam obrigadas a rever suas políticas em gestão de pessoas.

Lawer (*apud* FISCHER, 2002, p. 31) cita quatro exigências que pressionam as empresas em tempos de globalização: “devem ser estratégicas, competitivas, focadas nos processos de mudança organizacional e responsáveis pelo envolvimento do funcionário com elas, seus negócios, processos e produtos”. Para Ulrich (1998), o desafio da globalização, dentre outros sete a serem enfrentados pela organização, implica em ter capacidade de competir em nível global e agir em termos locais, respeitando as particularidades culturais, políticas e econômicas de cada mercado.

Para serem capazes de se permanecerem competitivas diante dos desafios contemporâneos, as organizações estão atuando em quatro sentidos: na construção de confiabilidade com indivíduos de dentro e externos à organização; na abolição das fronteiras hierárquicas, horizontais e externas; no desenvolvimento da capacidade de mudança, flexibilidade e agilidade; e no aprendizado organizacional (ULRICH, 1998).

De acordo com Dutra (2006), as principais mudanças observadas nas empresas por imposição do mercado são: a) estruturas de trabalho flexíveis e adaptáveis ao ambiente, o que implica em necessidade de adaptação constante por parte das pessoas; b) processos decisórios ágeis - logo, descentralizados e fortemente articulados entre si – o que exige pessoas envolvidas com o negócio, com perfil autônomo e empreendedor; c) agilidade para entrar e sair de mercados globais e locais, revisão de produtos e serviços, e, para tanto, pessoas a par das tendências de mercado nacionais e internacionais; e d) alto grau de competitividade em padrão global, o que demanda contínuo processo de aprimoramento e aperfeiçoamento por parte da equipe.

Por outro lado, fatores como aumento da expectativa de vida, maior disponibilidade das pessoas a buscarem autonomia, desenvolvimento profissional e integridade física, psíquica e social tem afetado profundamente as suas expectativas quanto às suas relações de trabalho.

Há de se considerar ainda que, ao longo do século XX e atual, a natureza do trabalho realizado mudou drasticamente. Se antes o trabalho era manual, hoje o trabalho é essencialmente baseado no conhecimento, o que implica em outras habilidades e perfil do trabalhador, novas métricas de produtividade e forma distinta de lidar com o trabalhador. Nas palavras de Drucker,

Mesmo que trabalhem em tempo integral para a organização, cada vez menos pessoas são 'subordinadas' – mesmo em níveis bastante baixos. Elas são, em escala crescente, 'trabalhadoras do conhecimento', não subordinadas, mas sim 'associadas'. Isto porque, terminado o estágio de aprendizado, os trabalhadores do conhecimento precisam saber mais sobre o seu trabalho do que o próprio chefe; caso contrário, elas tornam-se desnecessárias. O fato de elas saberem mais a respeito do seu trabalho do que qualquer outra na organização faz parte da definição de trabalhadores do conhecimento (DRUCKER, 2001, p. 25).

Para o autor, um bom parâmetro para definir o que motiva um trabalhador do conhecimento são fatores que motivam os voluntários, que trabalham unicamente pela satisfação, uma vez que não são remunerados: “eles precisam, acima de tudo, de desafios, conhecer a missão da organização e nela acreditar, de treinamento contínuo e ver resultados” (DRUCKER, 2001, p.27).

O fator volitivo do trabalhador tornou-se essencial para a produtividade do trabalhador do conhecimento. O “querer fazer”, juntamente com o “saber fazer” e o “poder fazer” formam o tripé fundamental e insubstituível para que a organização possa atuar em vantagem competitiva no mercado (MARRAS, 2000).

Cientes destes aspectos, as organizações têm alterado algumas práticas. Observa-se que o direcionamento dado à gestão de pessoas inclui: transparência nos critérios adotados na relação da organização com seus colaboradores; práticas que privilegiam a conciliação entre expectativas da pessoa e da empresa; canais de comunicação para que as pessoas possam contribuir para o negócio e aprimorar a relação de trabalho; espaço para que as pessoas assumam responsabilidades e tarefas mais complexas a partir de suas competências (DUTRA, 2006).

1.3 Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional

Dutra (2006) entende como uma das premissas conceituais básicas para um modelo de gestão de pessoas que este seja integrado e estratégico. Esta premissa implica em pensar todas as partes da gestão de pessoas de maneira articulada entre si, para que em conjunto gerem efeito sinérgico. Se os processos são vistos de forma fragmentada e independentes uns dos outros, não raramente os efeitos de uma ação anulam o efeito de outra adotada concomitantemente.

Segundo o autor, deve-se adotar um foco estratégico, o que significa “capacidade do modelo de gestão de pessoas estar integrado, tanto influenciando como sendo influenciado, à estratégia organizacional e negocial da empresa” (DUTRA, 2006, p.46), pois na própria concepção das estratégias organizacionais, a compreensão das competências disponíveis não utilizadas podem apontar alternativas não levantadas e apontar vantagens competitivas até então desconhecidas.

Outra incorporação importante se dá com a compreensão de que a gestão de pessoas é feita não somente pela área de gestão de pessoas, mas de maneira compartilhada, especialmente pelas chefias diretas.

Para Marras (2000), a administração estratégica de recursos humanos implica no posicionamento da unidade organizacional como *staff* no organograma. Com isto, o autor pretende destacar a função da unidade, que no seu entendimento é a de assessorar e prestar subsídio cognitivo à cúpula da empresa em questões relacionadas a desenvolvimento organizacional e individual, qualidade dos talentos que compõem a organização, políticas de manutenção do RH, produtividade e qualidade total.

De forma diferente da gestão de RH tático-operacional que atua em linha e, portanto prestadora de serviço e geradora de despesa, “a AERH tem como objetivo participar e assessorar na formação das macrodiretrizes da empresa, de modo a alterar o perfil dos resultados e, portanto, dos lucros da empresa, agregando valor através do capital humano existente na organização” (MARRAS, 2000, p. 254).

Ademais, assim posicionado, o núcleo de gestão de pessoas tem possibilidade de permear, integralizar e compatibilizar os objetivos de todas as

áreas, uma vez que as pessoas estão presentes em todas as áreas da organização, sendo responsabilidade de todos os executivos administrá-las. O comparativo entre a gestão de RH tático-operacional e a administração estratégica em RH está explicitado abaixo (Quadro 1), a partir de processos centrais: seleção, avaliação, compensação e desenvolvimento.

Quadro 1 – Diferenças entre gestões

Níveis	Seleção	Avaliação	Compensação	Desenvolvimento
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Definição das características do pessoal da empresa, a longo prazo; - Adequação dos sistemas interno e externo às previsões sobre o futuro da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos a serem avaliados a longo prazo; - Definição de meios para avaliar dimensões futuras; - Identificação de talentos em potencial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Previsão de remuneração no futuro (no mundo); - Vinculação desses diagnósticos de remuneração às estratégias de longo prazo da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar meios para formar pessoal que conduzirá a empresa no futuro; - Fixar métodos flexíveis, ajustáveis às mudanças de circunstâncias; - Formular planos de carreira.
Tático	<ul style="list-style-type: none"> - Validação dos critérios de seleção; - Formulação de plano de recrutamento de pessoal no mercado; - Busca de novos mercados para recrutamento do pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar sistemas para adequar o atual potencial de pessoal com as futuras necessidades; - Centros de assessoria para treinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formular planos individuais de compensação a médio prazo; - idealizar planos de benefícios complementares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar programas de formação gerencial; - Executar as atividades de desenvolvimento organizacional; - Estimular o autodesenvolvimento profissional;
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de necessidades de pessoal; - Aplicação de planos de recrutamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de avaliação anual; - Sistema de controle diário. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administração de salários e saldos; - Administração de planos de benefícios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Executar os planos de desenvolvimento de habilidades; - Promover treinamento do próprio trabalho.

Fonte – Albuquerque (*apud* MARRAS, 2000, p. 256).

Fischer, por outro lado, afirma que “o senso comum, a observação empírica não sistematizada e pesquisas recentes indicam que é possível, e até

muito provável, encontrar mais de um tipo de modelo de gestão convivendo harmoniosamente dentro da mesma empresa” (FISCHER, 2002, p. 16).

Corroborando com este entendimento, diversos autores de gestão de pessoas e de estratégia organizacional têm proposto distintos modelos de integração entre as duas áreas como forma de aumentar o desempenho organizacional.

De acordo com Bosquetti (2009), existem dois modelos teóricos que centralizam as discussões acerca da gestão de pessoas, estratégia e desempenho organizacional: o modelo universalista, defendido pela Escola das *Best Practices* (melhores práticas), e a Escola do *Best Fit* (alinhamento), conforme demonstrado a seguir (Quadro 2):

Quadro 2 – Tipo de alinhamento entre estratégia, gestão de pessoas e performance

Tipo de alinhamento	Premissa	Escola	Principais autores
Universalista	A adoção de um conjunto de melhores práticas de RH ou sistema de trabalho de alta performance aumenta a performance da organização.	Melhores práticas	Pfeffer (2005) Becker, Huselid e Ulrich (2001)
Configuracional (Alinhamento horizontal)	Alinhamento entre as práticas de RH é essencial para gerar sinergia que aumentará o desempenho da organização.	Alinhamento	Schuler e Jackson (1997)
Contingencial (alinhamento vertical)	O alinhamento das práticas e políticas de RH à estratégia empresarial aumenta a performance da organização.	Alinhamento	Miles e Snow (1984)
Individual	Alinhamento entre a percepção do empregado em relação às práticas de RH e os valores e objetivos da organização aumenta a performance da organização.	Alinhamento	Paauwe e Boselie (2005)

Fonte - Bosquetti (2009, p. 69), adaptado.

A Escola das melhores práticas defende que as empresas serão bem sucedidas na gestão estratégica de pessoas se identificarem e adotarem as melhores práticas com as quais elas gerenciam as pessoas. Esta escola parte do

princípio de que se a empresa investir nas pessoas, estas se tornarão mais comprometidas e alinhadas com os objetivos organizacionais. Pfeffer (*apud* BOSQUETTI, 2009) sugeriu sete práticas para que as organizações tenham vantagem competitiva através das pessoas: segurança de emprego, contratação seletiva, equipes autogerenciáveis, remuneração atrelada à performance, treinamento intensivo redução das diferenças de status e compartilhamento de informações.

Esta Escola recebe críticas pela fragilidade diante da receita proposta em face das diversas realidades de negócios e contextos organizacionais existentes. Ela apresenta uma solução única, desconsiderando diferenças culturais e de grupos de trabalhadores.

Para a Escola do alinhamento, por outro lado, as estratégias de gestão de pessoas mais efetivas quando adequadamente integradas ao contexto da estratégia, que é único e específico para cada organização. Existem duas formas de alinhamento possíveis: o alinhamento interno (ou alinhamento horizontal), que implica em políticas e práticas em gestão de pessoas congruentes para toda a organização, de forma que as pessoas não trabalhem umas contra as outras (efeito sinérgico); e o alinhamento externo ou vertical, que representa o alinhamento das políticas e práticas em gestão de pessoas com a estratégia da organização.

A Escola do alinhamento é criticada pela visão simplista de suas estratégias competitivas e pela ligação pouco descritiva entre gestão de pessoas e estratégias da organização. Assim como as críticas levantadas à escola de melhores práticas, condena-se a Escola do alinhamento por não dar atenção à complexidade inerente à função de gerir uma força de trabalho cada vez mais diversificada e diferenciada.

Segundo Paauwe e Boselie (*apud* BOSQUETTI, 2009), outro tipo de alinhamento importante se dá entre a pessoa e a organização, como as práticas de RH são percebidas pelo empregado e se esta percepção está em conformidade com os valores e objetivos organizacionais.

1.4 Os papéis do RH

Com a evolução na gestão de pessoas nas organizações, discute-se a mudança do papel da unidade gestora: se antes era executiva, burocrática e procedimental, diante do cenário atual deve ser estratégica, de forma a garantir a execução dos objetivos organizacionais e a sua continuidade num cenário competitivo.

Para Ulrich (1998), entretanto, os diversos papéis do RH não foram substituídos pelos consequentes, mas sim adicionados aos anteriores. Conforme descrito no Quadro 3, para o autor, quatro papéis devem ser executados contemporaneamente: administração de estratégias de recursos humanos, da infraestrutura da empresa, da contribuição dos funcionários e da gestão da mudança.

Quadro 3 – Definição dos papéis do RH.

Papel/Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração de estratégias de recursos humanos	Execução da estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: 'Diagnóstico organizacional'
Administração da infraestrutura da empresa	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos processos de organização: 'Serviços em comum'
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: 'Prover recursos aos funcionários'
Administração da transformação da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade para mudança'

Fonte: Ulrich (1998, p. 41)

Exercendo a função de parceiro estratégico, a unidade deve ser capaz de, através da realização do diagnóstico organizacional, identificar as práticas que permitam a execução da estratégia empresarial, considerando suas forças e fraquezas. De acordo com o autor, traduzir as estratégias organizacionais em práticas de gestão de pessoas traz benefícios para a empresa sob três aspectos: reduz do tempo entre concepção e execução da estratégia, atende melhor às exigências do consumidor e melhorar seu desempenho financeiro a partir da execução mais eficaz de sua estratégia (ULRICH, 1998).

Não obstante a grande relevância do papel estratégico do RH para que a organização possa se desenvolver em ambientes altamente competitivos, outras funções devem ser concomitantemente exercidas. Para Ulrich, a construção de uma organização competitiva requer que a unidade de RH tenha foco estratégico e também tenha foco no operacional, esteja igualmente atenta às pessoas e aos processos. Considerando estes quatro pontos, o autor identificou três funções do RH, além de parceiro estratégico: o de administrador da infraestrutura da empresa, da contribuição dos funcionários e da mudança organizacional.

A administração da infraestrutura da empresa representa o papel que tradicionalmente vem sendo realizado pelo RH: concepção e aprimoramento de processos de contratação, treinamento, avaliação, premiação e promoção. Com foco no operacional e no aprimoramento de processos, esta função pode agregar valor à organização como um todo e representar maior eficiência administrativa de duas maneiras. A primeira delas é garantindo a eficiência dos processos de RH de maneira geral, para que os resultados sejam simplificados, automatizados ou realizados em menor tempo. A segunda é mediante a contratação, treinamento e premiação de gerentes que aumentem a produtividade e reduzam as perdas.

Exercer o papel de colaborador dos funcionários, de acordo com Ulrich, significa que os profissionais do RH devem se envolver nas necessidades e preocupações cotidianas dos colaboradores. Tal função se mostra necessária ao desempenho excelente do RH na medida em que as organizações tem seu valor fundamentado no capital intelectual que possui, ou seja, nos funcionários que dela participam. Nas palavras do autor:

Em empresas nas quais o capital intelectual se torna uma fonte crucial do valor da empresa, os profissionais de RH devem ser ativos e agressivos no desenvolvimento deste capital, tornando-se assim os defensores dos

funcionários por vincularem suas contribuições ao sucesso da organização (ULRICH, 1998, p. 45).

Fischer (2002) ressalta que este tipo de inovação nas práticas organizacionais não significa repetir a utopia de que as organizações estão valorizando cada vez mais o elemento humano. Em consonância com Ulrich, o autor afirma que quanto mais os negócios se sofisticam e as empresas concentram seu valor no ativo intangível, mais seu sucesso depende de um padrão de comportamento coerente com o negócio. O reforço do vínculo psicológico dos funcionários com a organização se traduz em maior envolvimento e competência dos mesmos. Compreender as necessidades dos colaboradores não só contribui para o aumento da contribuição global deles como também influi na capacidade da empresa se transformar, atender as expectativas dos consumidores e melhorar seu desempenho financeiro.

O quarto papel por meio do qual o RH pode gerar valor à organização é na gestão da transformação e mudança. Ulrich (1998) diferencia os termos definindo transformação como “mudança cultural fundamental no interior da empresa” e mudança como “a capacidade de uma organização de melhorar a concepção e a implementação de iniciativas e de reduzir o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais”. Em processos de transformação, os profissionais do RH devem atuar como parceiros empresariais e ajudar os funcionários na transição da antiga para uma nova cultura; em períodos de mudança, os executivos de RH devem ajudar a organização a identificar um processo para administrá-la.

A conversão destes quatro papéis em ações e comportamentos específicos é capaz de criar uma unidade de RH que crie valor nas empresas. Ulrich (1998) ainda ressalta que todos os papéis são igualmente importante, devendo haver equilíbrio na execução de todos eles para que o RH seja considerado um parceiro empresarial.

1.5 Gestão por competências

1.5.1 Definição

O conceito de competência foi introduzido por McClelland em 1973 (FLEURY e FLEURY, 2001; DUTRA, 2011). Para ele competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Boyatzis foi outro autor que contribuiu para a consolidação do conceito, e definiu competência como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um desempenho superior em determinada função (FLEURY e FLEURY, 2001). Para Le Boterf (*apud* DUTRA, 2011, p. 30), competência é “colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos”. Durand (*apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p.10), por sua vez, fundamenta o conceito em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a consecução de determinado objetivo.

Dentre os pesquisadores brasileiros, destacam-se Fleury e Fleury (2001, p. 188), que definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Na concepção de Carbone *et al.* (2006, p. 43), competências são “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações”. Para estes autores as competências devem contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais e expressar o reconhecimento social das pessoas e, portanto, agregam valor social e econômico, ao indivíduo e à organização.

1.5.2 Competências organizacionais e competências individuais

Observa-se, portanto, que as competências podem ser atribuídas a um indivíduo (competências profissionais ou humanas), a equipes de trabalho ou a organizações (competências organizacionais). É possível detectar um conjunto de competências próprio de um grupo, que é mais do que a soma das competências

individuais de cada membro, pois as interações sociais existentes e o processo de desenvolvimento do grupo são capazes de criar competências coletivas.

As competências de uma organização “são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere” (DUTRA, 2011, p. 24). Elas estão fundamentadas nas competências de cada indivíduo que a compõe, formando uma competência coletiva, que representa mais do que a soma das competências individuais. Na realidade, ocorre um processo contínuo de formação e troca de competências a partir da interação entre indivíduos e a organização: de um lado a empresa transfere seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, de outro, as pessoas desenvolvem suas capacidades individuais e transferem seu aprendizado para a organização. Este é um processo natural observável em qualquer comunidade, que pode ser gerenciado e ter seus efeitos potencializados para todas as partes envolvidas (DUTRA, 2011).

A gestão por competências constitui um processo contínuo, que compreende o planejamento, captação e desenvolvimento de competências necessárias ao negócio. Ienaga (*apud* BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001) sugere como passo inicial a identificação do *gap*, ou lacuna de competências da empresa. Entretanto, para que as lacunas de competências sejam reconhecidas, a etapa inicial consiste em analisar as metas e objetivos a serem alcançados, de acordo com o estabelecido pela missão, visão e objetivos e estratégia organizacional.

Feito esse diagnóstico, a organização pode planejar ações para captar e desenvolver as competências que necessita, bem como estabelecer planos de trabalho e de gestão de pessoas, buscando minimizar a referida lacuna. Esta tarefa pressupõe a utilização de subsistemas de recursos humanos, entre os quais recrutamento e seleção, treinamento e avaliação individual.

A captação de competências está vinculada a aquisição de competências do ambiente externo e sua incorporação à organização. Refere-se ao subsistema recrutamento e seleção, mas pode ocorrer através de alianças com outras organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

O desenvolvimento de competências significa o aprimoramento das competências disponíveis internamente, que se dá através do processo de aprendizagem. O desempenho individual e coletivo - os quais as ações de captação,

desenvolvimento e capacitação pretendem melhorar - serão mensurados pelas ações de acompanhamento e avaliação.

Por fim, há a etapa de acompanhamento e avaliação, quando os resultados alcançados são comparados com os que eram esperados, gerando informações para retroalimentar o processo.

Na concepção de Brandão e Guimarães (2001), para que a gestão por competências se configure como prática gerencial inovadora, seu objetivo maior deve ser não só a melhoria das performances profissional e organizacional, mas principalmente o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo, oferecendo oportunidades de crescimento para os seus empregados e colaboradores. Somente assim esse modelo representará de fato um valor econômico para a organização e um valor social para o indivíduo.

1.5.3 Competências e gestão estratégica

O modelo de gestão baseado em competências propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias à consecução dos objetivos organizacionais, considerando-se os níveis individual, coletivo e organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2008, p. 878).

Por este modelo, a valorização das pessoas se dá a partir da entrega e pelo valor agregado para a empresa e para os negócios, diferentemente da valorização pelo cargo. Nas palavras de Dutra:

São as pessoas que, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto. Ao utilizarem, de forma consciente, o patrimônio de conhecimento da organização, as pessoas validam-no ou implementam as modificações necessárias para aprimorá-lo. A agregação de valor das pessoas é, portanto, sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, permitindo-lhe manter suas vantagens competitivas no tempo (DUTRA, 2011, p. 24).

Tal modelo nos leva ao conceito criado por Prahalad e Hamel (*apud* FISCHER, 2002, p. 30) de competências essenciais, que vincula as capacidades individuais dos trabalhadores às finalidades da organização. Os autores o definem da seguinte maneira:

Uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes. Na Sony, esse benefício é o “tamanho do bolso” de seus produtos e a competência essencial é a miniaturização. Na Federal Express, o benefício é a entrega rápida e a competência essencial, em nível bastante macro, é a gestão logística.

Na visão dos autores, as empresas são como um portfólio de competências, tendo sucesso aquelas que detêm as competências essenciais do setor de mercado em que atuam; a partir da reconfiguração da estratégia, trabalham não para alcançar seus concorrentes, mas para superá-los (PRAHALAD e HAMEL *apud* FISCHER). Embora a necessidade de um modelo de gestão de pessoas competitivo estivesse relacionado a várias escolas predominantes entre as décadas de 1980 e 1990, a teoria apresentada por Prahalad e Hamel é a que demonstra maior grau de interação com as principais características, levando as questões de estratégia e competitividade a readquirirem importância como dimensões essenciais da gestão empresarial (FISCHER, 2002).

Para eles as competências devem atender a três critérios: oferecer real benefício aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados, sendo definida como ‘o aprendizado coletivo da organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias’ (PRAHALAD e HAMEL *apud* CARBONE *et al.*, 2006, p. 34).

Fischer (2002) elucida que o desenvolvimento de uma competência não está vinculado diretamente ao desenvolvimento de um produto, mas a gerar benefício ao cliente, o que pode incluir diversos produtos. Ou seja, o desenvolvimento das competências essenciais precede o desenvolvimento de produtos e é capaz de criar novos mercados.

A internalização de competências definirá quais empresas estarão aptas a criar um espaço competitivo – ou competir na “arena de oportunidades” do futuro - e as que seguirão as tendências ditadas por outros atores do mercado. Para Prahalad e Hamel as pessoas são os agentes do processo de mudança estratégica, dado que a aquisição de competências pela organização somente se dá através delas.

Assim, competências essenciais organizacionais representam vantagem competitiva perante os concorrentes, devem gerar valor percebido pelo cliente e

serem difíceis de serem copiadas. Nota-se que a identificação como essencial se dá na medida em que é considerada necessária para a execução da estratégia institucional. E estas somente são desenvolvidas a partir das competências individuais dos colaboradores. Há de se reconhecer, portanto, a íntima relação existente entre os conceitos de competências individuais, competências organizacionais, gestão por competências e gestão estratégica.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A classificação da pesquisa científica permite uma maior organização dos fatos e seu entendimento, além de possibilitar ao pesquisador elementos para decidir acerca de sua aplicabilidade na solução dos problemas propostos (GIL, 2010).

Com o intuito de cumprir os objetivos gerais e específicos delimitados para este trabalho, bem como de conferir maior cientificidade à pesquisa realizada, foram cumpridas diversas fases durante a elaboração deste estudo, conforme será demonstrado neste capítulo. A seguir será apresentada a caracterização a pesquisa de acordo com seu tipo, os instrumentos aplicados, os procedimentos de coleta e de análise de dados e, ao final, a caracterização da organização.

2.1 Tipo de pesquisa

Conforme Vergara propõe em sua obra, a pesquisa pode ser analisada a partir de dois critérios: quanto a seus fins e quanto aos meios de investigação aplicados (VERGARA, 2006).

No que se refere aos fins, a presente pesquisa pode ser qualificada como descritiva, dado que apresenta as características de um fenômeno – qual seja, gestão de pessoas em determinada organização - sem, todavia, explicar os fenômenos descritos (VERGARA, 2006)

Quanto aos meios, esta pesquisa classifica-se como estudo de caso, posto tratar-se de uma investigação empírica limitada a uma organização (VERGARA, 2006). Para Yin,

os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p. 19).

Admitiu-se, portanto, que o estudo de caso seria o método mais adequado aos propósitos deste trabalho, tendo em vista o objetivo da pesquisa, da

sua não intenção de realizar comparações entre organizações, e considerando a profundidade que a metodologia oferece.

Ainda que este modelo seja frequentemente criticado, especialmente por resultar em conclusões que possam não ser aplicadas a outros casos, pressupõe-se que o estudo de caso pode ajudar a compreender melhor os diversos aspectos de um fenômeno complexo, como a gestão estratégica de pessoas (LAVILLE; DIONNE, 1999).

2.2 Instrumentos de pesquisa

O desenvolvimento do presente trabalho valeu-se de diversas fontes de evidência, conforme preconiza os princípios para coleta de dados em estudos de caso, permitindo a triangulação de dados (YIN, 2001).

Por se tratar de pesquisa com base em dados já existentes, ou seja, dados que a pesquisa busca somente revelá-los, e não modificá-los com a sua intervenção, elegeu-se como instrumentos adequados para a coleta de informações a pesquisa documental, a realização de entrevista e os depoimentos de informantes-chave.

A pesquisa com base documental foi realizada a partir de fontes de informação produzidas pela organização pesquisada (VERGARA, 2006). De acordo com Laville, o pesquisador tem liberdade de valer-se de fontes de informação não catalogadas. Em suas palavras:

O pesquisador pode, para assegurar os progressos do saber, apoiar-se em várias fontes, o vasto leque de todos os tipos de documentos, de uma parte, e as próprias pessoas que vivem as situações, fenômenos ou acontecimentos ou que podem simplesmente testemunhá-los, de outra. (...) Os modos de coleta das informações são muito diversificados e não tem por limite senão a imaginação fértil dos pesquisadores (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 195).

No mesmo sentido manifesta-se Gil (2010, p. 31), para quem “o conceito de documento, por sua vez, é bastante amplo, já que este pode ser constituído por qualquer objeto capaz de comprovar algum fato ou acontecimento”.

Neste trabalho, utilizou-se como fonte de pesquisa as informações divulgadas na página institucional da organização na internet, no informativo bimestral da empresa, e os roteiros das palestras proferidas por representantes da organização no 24º EncontraRH, congresso em gestão de pessoas promovido pela Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH, realizado em Brasília, nos dias 12 e 13 de novembro de 2014.

Esta pesquisa também se pautou no conteúdo divulgado na visita técnica à sede do Laboratório Sabin, em Brasília, realizada no dia 30 de setembro de 2014. A visita técnica é um evento promovido regularmente pela organização, com o objetivo de compartilhar e esclarecer dúvidas sobre suas práticas em gestão com o mercado, para o qual quaisquer interessados podem se inscrever. Na oportunidade, membros da média e alta gerência do Laboratório Sabin, como a Presidente Executiva, o Diretor Técnico, a Gerente de Marketing, a Gerente de Qualidade e a Gerente de Recursos Humanos deram relatos sobre o histórico da instituição, sobre suas trajetórias pessoais na organização, e sobre algumas práticas de gestão adotadas pelo Laboratório Sabin, sob o ponto de vista técnico, de qualidade, social, de marketing e de gestão de pessoas.

Os palestrantes da visita técnica podem ser caracterizados como informantes-chave, dado que se tratam de pessoas que fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sob um assunto (YIN, 2001).

Outro instrumento utilizado na elaboração deste trabalho foi a aplicação de entrevista focal semiestruturada. Esta se fundamentou em um roteiro de perguntas abertas, feitas verbalmente na ordem prevista, com acréscimo de alguns esclarecimentos por parte do entrevistador (LAVILLE; DIONNE, 1999). Optou-se por este modelo pela flexibilidade dada ao pesquisador de reformular e esclarecer questões no curso da entrevista e porque, tratando-se de um estudo de caso, sua aplicação não prejudicaria comparações entre respostas.

O roteiro da entrevista foi elaborado com fundamento nas principais teorias sobre o tema “gestão estratégica de pessoas”, apresentadas na revisão bibliográfica, com vistas a esclarecer os objetivos definidos para a pesquisa.

No Apêndice A encontra-se o roteiro de entrevista aplicado, com as treze questões respondidas pela representante da organização estudada. As duas

primeiras perguntas são a respeito do posicionamento da unidade responsável pela gestão de pessoas no organograma da organização e qual a sua participação na formulação dos objetivos organizacionais. Buscou-se com estas questões verificar a relação entre o posicionamento do setor de gestão de pessoas no organograma e a sua participação na definição de estratégias institucionais, levantada por Marras.

As perguntas seguintes são baseadas nos processos tradicionalmente realizados pelo setor de recursos humanos na empresa: seleção; remuneração e benefícios; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento. A partir das respostas a estes questionamentos, procurou-se identificar a relação existente dos processos entre si e a relação destes com os objetivos organizacionais, ou seja o alinhamento horizontal e o alinhamento vertical dos processos, conforme a Escola *Best Fit* (BOSQUETTI, 2009).

Por fim, questiona-se a respeito dos processos de motivação dos colaboradores nos treinamentos, sobre a comunicação interna e o envolvimento dos funcionários quanto aos objetivos institucionais, e acerca de eventuais políticas de retenção, dado que a transparência, a comunicação aberta e a identificação dos colaboradores com a missão da empresa são tidas como fatores que influenciam na produtividade (DRUCKER, 2001; DUTRA, 2006).

O intuito de aplicar este instrumento de pesquisa foi identificar ações e políticas adotadas pelo setor de gestão de pessoas da organização identificadas como estratégicas, bem como confrontar as funções realizadas com os papéis do RH classificados por Ulrich (1998).

2.3 Procedimentos de coleta e análise de dados

A fim de se fundamentar a coleta e a análise de dados, realizou-se a revisão bibliográfica, que permitiu a identificação dos principais conceitos teóricos relacionados à gestão estratégica de pessoas e a elaboração das perguntas da entrevista. Posteriormente, realizou-se a pesquisa documental e a entrevista semiestruturada, aplicada à Coordenadora de Talentos Humanos da organização estudada.

A entrevista foi realizada presencialmente, no ambiente de trabalho e registrada em áudio, com duração aproximada de uma hora e dez minutos. Todas as tratativas acerca da finalidade das informações levantadas foram registradas por correspondência eletrônica. Embora a organização esteja presente em outras seis unidades da federação, todas as diretivas quanto à gestão de pessoas são dadas pela sede, de maneira que se considerou suficiente a realização de entrevista somente com a representante da unidade de Brasília.

Após a realização da pesquisa documental e da entrevista, as informações coletadas em áudio foram transcritas e analisadas segundo a técnica de análise de conteúdo. Esta técnica consiste em “desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 214).

O trabalho de análise de dados tem início juntamente com a coleta e organização destes (LAVILLE; DIONNE, 1999; GIL, 2010), o que implica em um processo de interpretação e reconstrução do discurso por parte do pesquisador. A despeito deste fato, seguiu-se a ordem de reestruturação dos conteúdos proposta por Laville. Primeiramente foi feito o recorte dos conteúdos e, a partir do material selecionado, fez-se o estudo deste para extrair aquilo que se considerou significativo para o problema da pesquisa e seus objetivos.

O recorte de conteúdos foi feito por temas. Para a definição das categorias analíticas, optou-se por adotar o modelo fechado, que é caracterizada como tal “na medida em que não é modificada depois, no curso da investigação dos dados” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 219).

Dado que a análise das evidências do estudo baseou-se em proposições teóricas (YIN, 2001), ou emparelhamento (LAVILLE; DIONNE, 1999), a grade de categorização dos enunciados foi definida a partir dos conceitos teóricos apresentados no capítulo anterior, considerados como principais para a caracterização dos conteúdos selecionados. Assim, foram definidas as seguintes categorias analíticas: participação na estratégia da empresa; administração da estratégia de recursos humanos; administração da infraestrutura da empresa; administração da contribuição dos funcionários e administração da transformação da mudança.

2.4 Caracterização da organização

O Laboratório Sabin de Análises Clínicas S/A foi fundado em 1984, em Brasília- DF, pelas bioquímicas Janete Ribeiro Vaz e Sandra Soares Costa e atua no mercado de medicina laboratorial. A empresa tem por missão oferecer serviços de excelência em medicina laboratorial; sua visão é ser referência em medicina preventiva e diagnóstica nas regiões que atua e seus valores são: credibilidade, ética, inovação, ousadia, qualidade, respeito à vida, responsabilidade socioambiental e transparência.

Desde a sua fundação até o ano de 2004, a grande mudança no negócio havia sido em 1999, com o investimento em infraestrutura, tecnologia e no aprimoramento de processos, com a implementação de controle e rastreabilidade de todas as fases dos exames realizados, e a certificação de gestão de qualidade ISO 9001.

A partir de 2005, a gestão da empresa sofreu grandes mudanças. A empresa contava então com 28 unidades de negócio. Nesta época foi feito o seu primeiro planejamento estratégico, a aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC), a redação do primeiro código de conduta ética, além da adoção das certificações PALC (Programa de Acreditação para Laboratórios Clínicos, da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica), PELM (Programa de Excelência para Laboratórios Médicos) e SA 8000 (certificação em responsabilidade social com base nas convenções da Organização Mundial do Trabalho).

Em 2010, a empresa adotou o modelo de governança corporativa e desde 2011 a empresa vem estruturando e consolidando seu projeto para expansão nacional, uma vez que já detinha mais de 50% do mercado no Distrito Federal e entorno. Em novembro de 2014, de quando datam os últimos dados levantados para esta pesquisa, a empresa contava com 136 unidades de atendimento no Distrito Federal e em outros seis Estados da federação. Sua força de trabalho é de cerca de 2.000 empregados (destes, aproximadamente 1.500 trabalham no Distrito Federal), composta em 76% por mulheres e 24% por homens.

Participante das avaliações promovidas pela *Great Place to Work Institute* e Revista Exame – Você S/A, o Laboratório Sabin figurou no período de 2007 a 2012 entre as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil, sendo a décima colocada em 2011 e oitava em 2012. Em 2013, a empresa apareceu no *ranking* como a melhor empresa para se trabalhar na América Latina. Também foi considerada empresa modelo pelo guia exame de sustentabilidade em 2011 e 2012.

Os números divulgados referentes ao ano de 2013 são de 2 milhões de clientes atendidos, 21 milhões de exames realizados, faturamento da ordem de R\$ 325 milhões e crescimento de 1100% entre os anos de 2003 e 2013.

A cultura da empresa tem os seguintes aspectos: contato pessoal, informal, oral, inovação, ambiente confortável, voltada para a prática e foco na comunicação.

Desde 2013 o organograma da empresa está estruturado a partir do Conselho de Acionistas, do Conselho de Administração, formado pelas fundadoras, pela Presidência Executiva e abaixo desta, quatro diretorias: Diretoria de Relacionamento com o Mercado, Diretoria Técnica, Diretoria Administrativa e de Pessoas e Diretoria Financeira.

A Gerência de Recursos Humanos, subordinada à Diretoria Administrativa e de Pessoas, está subdividida em: Coordenadoria de Departamento Pessoal, Coordenadoria de Talentos Humanos - responsável pelos processos de recrutamento e seleção, capacitação, desempenho e carreira –, área de saúde e segurança do trabalho, e área de plenitude e bem-estar, sendo as duas últimas sem coordenadoria específica, subordinadas diretamente à Gerência.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados obtidos será feita de acordo com as categorias e subcategorias analíticas constantes no Quadro 4, formuladas a partir dos conceitos teóricos, conforme descrito no capítulo anterior. Pretende-se, a partir da confrontação entre os dados coletados com a teoria, identificar as práticas detectadas como cruciais para que a gestão de pessoas possa ser considerada estratégica, de maneira a alcançar os objetivos propostos para esta pesquisa.

Quadro 4: Categorias e subcategorias analíticas dos resultados

CATEGORIA	SUBCATEGORIA
Participação na estratégia da empresa	Assessoria e suporte à cúpula
	Participação na formulação de macrodiretrizes
Administração da estratégia de recursos humanos	Alinhamento dos processos entre si
	Alinhamento dos processos com a estratégia
Administração da infraestrutura da empresa	Aprimoramento de processos
	Líderes com produtividade superior
Administração da contribuição dos funcionários	Envolvimento com as necessidades cotidianas dos funcionários
	Reforço do envolvimento dos funcionários com a empresa e seu desempenho
Administração da transformação da mudança	—

Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.

3.1 Participação na estratégia da empresa

Com esta categoria, que abrange as primeiras duas questões do roteiro de entrevista, buscou-se identificar primeiramente a execução do papel de

assessoria e suporte às decisões da cúpula da empresa, por parte da unidade de gestão de pessoas. Em um segundo momento, observou-se a sua participação na formação das macrodiretrizes organizacionais.

No que se refere ao apoio prestado à tomada de decisões, a partir dos dados obtidos, revelou-se que a unidade de gestão de pessoas exerce este papel de forma consistente. Apoiando-se nos dados que possui, consegue gerar informações que darão suporte à Presidência e ao Conselho Administrativo em suas deliberações, como se depreende do relato abaixo:

A gente pegou os profissionais que se destacam no Sabin e foi estudar o perfil deles: é nível superior ou nível médio? Tem quanto tempo de casa, né? Que competências, que crenças eles tem que fazem eles venderem mais? Então muitas vezes o RH tem ferramentas, ele consegue atuar buscando e apoiando a gestão em decisões importantes, estratégicas pra empresa (Informante).

A respeito do posicionamento da unidade de recursos humanos como *staff* - para que esta possa prestar subsídio cognitivo à cúpula, conforme sugere Marras (1999), na organização estudada a gerência de recursos humanos está inserida em linha no organograma.

Não obstante, com base nos depoimentos colhidos, o posicionamento do RH não cerceia o exercício de seu papel de prestar informações relevantes à tomada de decisões organizacionais. Nas palavras da entrevistada:

Eu não vejo que a nossa participação vinculada à estratégia está relacionada especificamente à definição de um organograma [...] independente de como a gente seja desenhado no organograma, mesmo se esse organograma for desenvolvido e desenhado a partir de uma outra perspectiva, a gente sempre participa de todas as decisões estratégicas.

Quanto ao envolvimento na concepção da estratégia da empresa, diversos excertos da entrevista revelam que no Laboratório Sabin a área de gestão de pessoas participa diretamente de todas as decisões estratégicas. Vejamos:

Hoje o Sabin engloba e envolve a gestão de pessoas em todo o planejamento estratégico [...] a gente sempre participa de todas as decisões estratégicas.

[...]Todas as decisões importantes, de cunho bastante estratégico para a empresa, o RH sempre está envolvido.[...] definição do planejamento estratégico do próximo ano ou do marco dos próximos quinze, vinte anos, o RH sempre participa.

Depreende-se que as fundadoras, desde o início da organização, sempre atribuíram grande importância à gestão de pessoas, de maneira que a atuação direta do RH na concepção estratégica da empresa é parte da cultura organizacional.

Entrevistadora: Na elaboração vocês estão sempre juntos?

Entrevistada: Sempre. Sempre, sempre, sempre. Para que a gente realmente possa ser suporte estratégico pra a empresa. Então não foi nem algo que a gente precisou lutar para, sempre foi da cultura da empresa. Acho que por uma visão das próprias donas, né (*sic*)? A Dra. Sandra e a Dra. Janete, elas sempre tiveram muita visão da importância da gestão de pessoas, então nunca foi algo que a gente precisou lutar junto às fundadoras... Não, sempre foi um processo natural.

E a sua participação não se restringe ao que tange as pessoas, mas a outras áreas da organização:

A gente participa sim, de toda a definição da estratégia corporativa, dos objetivos organizacionais, e a gente participa no sentido bem amplo, de sugerir, de fazer as nossas colocações, não só vinculada a pessoas, mas também como que a nossa área pode ajudar outras áreas e outros setores a alcançar os objetivos deles. [...] Porque o nosso RH, ele também possui uma visão muito refinada, em comparação a outros RHs, eu imagino, de gestão de negócios. Então a gente não fica só limitada àquela caixinha de pessoas, a gente entende que é preciso entender do negócio para entender de que forma as pessoas vão apoiar o negócio. Então, uma vez que a gente entende do negócio, e tem uma visão mais macro, a gente consegue dar suporte e apoiar todas as outras áreas que possam precisar (Entrevistada).

Assim, observa-se que a organização estimula a participação e a formação dos colaboradores para que possam participar e contribuir para o negócio, com seus conhecimentos de maneira geral, e não restrita a sua área técnica.

[...] a gente busca uma capacitação, tanto a capacitação específica,[...] mas também buscamos fazer capacitações voltadas pra negócio. Agora a gente começou o MBA em gestão de negócios, algumas pessoas do RH participando, tendo interesse em participar, né? Por uma visão própria de entender que aquilo ali é importante, a partir do que se percebe, a partir do que a empresa pede, a partir dos desafios e projetos que são dados pra gente. [...] Então a gente tem tanto a empresa fazendo esse investimento, quanto a gente também por conta própria, buscando o autodesenvolvimento, e aí isso vai fazendo com que a gente naturalmente vá ampliando a nossa visão de negócios alinhado à gestão de pessoas.

Portanto, a unidade responsável pela gestão de pessoas no Laboratório Sabin participa diretamente da elaboração das macrodiretrizes da empresa, com possibilidade de agregar valor à organização através do seu capital humano,

contando inclusive com capacidade autônoma de contextualizá-lo ao desenvolvimento organizacional.

3.2 Administração da estratégia de recursos humanos

Nesta categoria, definida com base em um dos papéis a serem executados pelo RH, na concepção de Ulrich (1998), dois aspectos serão identificados: o alinhamento dos processos de seleção, remuneração, benefícios, avaliação, treinamento e desenvolvimento entre si e, em um segundo momento, o alinhamento destes processos com a estratégia organizacional.

Os subsídios para verificação desta categoria foram obtidos através das respostas da terceira à oitava questão da entrevista, além das demais fontes de pesquisa. Com a coleta dos dados, evidenciou-se a correlação entre os processos de treinamento e desenvolvimento e de avaliação. De acordo com a informante,

Anualmente a gente faz a avaliação trezentos e sessenta, e a gente faz um formulário chamado plano de desenvolvimento individual, esse plano de desenvolvimento individual é preenchido numa plataforma, que é a mesma plataforma que faz a avaliação trezentos e sessenta.

Esta informação é complementada com o relato da entrevistada, que afirma:

Os temas de treinamento são baseados no planejamento estratégico, na avaliação de desempenho, porque eu vou identificar quais são competências que as pessoas não estão tendo que eu preciso que tenham, ou que estão tendo, mas não da forma como eu preciso.

Assim, conclui-se que o plano de desenvolvimento individual, que compreende os treinamentos a serem realizados pelo colaborador ao longo do ano, é baseado nas metas que devem ser cumpridas individualmente ou de maneira coletiva, e que serão aferidas na avaliação de desempenho anual.

Observou-se ainda que o resultado da avaliação impacta na participação por resultados – PPR. Este benefício é concedido anualmente pela empresa aos funcionários. O valor a ser pago é variável de acordo com o cargo, porém sempre baseado em três aspectos: a meta da empresa, a meta da equipe e a meta individual. Portanto, o funcionário é estimulado não só a cumprir suas metas, mas

também a contribuir com seus colegas na consecução das metas institucionais. Segundo a entrevistada: “um dos critérios da meta individual é a avaliação de desempenho de trezentos e sessenta. Não só ela, mas ela também”.

O resultado da avaliação também permite ou não ao colaborador a ter acesso a determinados benefícios e à participação de seleções internas. A entrevistada declara:

E a gente também utiliza a avaliação trezentos e sessenta no sentido de aquisição de benefícios e participação de seleções internas. Então se o colaborador não foi bem em um determinado ano na avaliação de desempenho dele, alguns benefícios, (...) mais chamativos, mais atrativos, que seriam diferenciados, ele não pode adquirir naquele ano, como uma forma de motivá-lo a adquirir uma nota boa no próximo ano.

Um dos benefícios vinculados ao desempenho é a concessão de bolsa educação. A informante revela que: “A gente subsidia de vinte cinco a oitenta por cento da graduação: isso depende do cargo, isso depende do tempo de casa, isso depende da avaliação trezentos e sessenta. São os três critérios que a gente usa”.

A promoção mediante participação de seleção interna, também é limitada aos funcionários que atingiram a nota mínima na avaliação de desempenho. Segundo a entrevistada,

A gente entende que pra crescer, a pessoa precisa primeiro tá fazendo muito bem o que ela faz hoje. Então se ela não vai bem, ela tem que esperar o próximo ano, ela ver se o desempenho dela melhorou, o desempenho dela melhorando e ela adquirindo a nota mínima, aí ela pode participar de seleções internas.

A remuneração, com exceção de alguns casos, é fixa, de maneira que o resultado da avaliação de desempenho não tem reflexo no vencimento mensal do colaborador.

Diante destas informações, é possível afirmar a existência de alinhamento entre os processos de avaliação e concessão de benefícios, de avaliação com o de promoção, e de treinamento com a avaliação de desempenho.

Observa-se ainda que estes processos estão em conformidade com a estratégia organizacional. Especialmente no que tange os processos de treinamento e desenvolvimento, os relatos demonstram claramente a vinculação destes com os objetivos da instituição:

A grande maioria das nossas capacitações estão diretamente atreladas ao objetivo estratégico da empresa. Então, o mapeamento de quais vão ser os treinamentos, seja virtual ou presencial da empresa, é em cima do objetivo que ela tem pra aquele ano, ou para os próximos anos. Então, em cima do planejamento estratégico, das metas, dos objetivos que foi (sic) traçado pra aquele ano, o RH vai estruturar quais são as capacitações necessárias pra empresa e pros setores, pra desenvolver determinadas competências, ou aperfeiçoar competências já existentes, pra que o colaborador tenha maior preparo pra ajudar a empresa a alcançar os seus objetivos (Entrevistada).

E ainda:

(...) Os temas de treinamento eles são baseados no planejamento estratégico, na avaliação de desempenho, porque eu vou identificar quais são competências que as pessoas não estão tendo que eu preciso que tenham, ou que estão tendo, mas não da forma como eu preciso. [...] treinar envolve custo, envolve gasto, envolve uma estrutura, envolve parar uma série de pessoas pra planejar, uma série de pessoas pra fazer, pra assistir, pra ministrar [...] por isso a importância de sempre vir vinculado ao objetivo estratégico, pra ficar muito claro pra todo mundo. [...]. Sempre tá vinculado a objetivos claros, pra apoiar a empresa e a liderança nas metas que eles possuem, que a empresa vai cobrando da própria liderança também.

Pelas falas anteriormente reproduzidas, depreende-se que a avaliação de desempenho está atrelada, juntamente com o programa de treinamento, ao planejamento estratégico da empresa.

Detectou-se ainda que a seleção está alinhada aos objetivos institucionais, porém de uma forma distinta do que as empresas praticam via de regra: o processo prioriza pessoas que expressam os valores da empresa, e não o domínio da técnica: partindo do pressuposto que a organização já detém o conhecimento, este pode ser transmitido e assimilado pelo novo funcionário de maneira mais rápida do que a incorporação dos valores nas ações cotidianas. Um dos jargões difundidos na empresa, mencionado pela Presidente do Conselho, pela informante e pela entrevistada é: “Contrate o sorriso. Treine a técnica”.

De acordo com a informante, “a gente trabalha muito mais quais são os valores, quais são as competências dos comportamentos desejados, muito mais do que qual é a competência técnica, qual é a experiência que ela traz do mercado”. A entrevistada também se manifesta no mesmo sentido:

Não é que a técnica não seja importante para a gente, mas a parte de valores, de comportamento, de pessoas que vão se enquadrar ao que a gente defende, ao que a gente prega, à nossa cultura, ao nosso jeito de ser é mais importante. [...] é muito mais difícil eu ter que ensinar uma pessoa a sorrir, a ter a simpatia, a ter esse dom do acolhimento, esse comportamento

de servir ao outro, que muitas vezes são coisas e características que já vem da pessoa, de acordo com a formação dela, com a criação, com as experiências de vida [...] do que dar a capacitação para que ela entenda de laboratório e consiga atender um cliente focado na parte técnica do cargo.

Observa-se pelo relato da entrevistada que a concessão de benefícios está vinculada a melhorar o desempenho dos funcionários, na medida em que buscam trazer bem-estar físico e emocional ao indivíduo: “Quando você trabalha a pessoa, você trabalha ela como profissional. Você tá trabalhando a felicidade dela como um todo, e isso vai repercutir no desempenho e na produtividade”. Os benefícios também são parte da estratégia para a retenção de profissionais pela organização.

Existe, portanto, por parte do RH, o intento constante de alinhar seus processos à estratégia, participando diretamente da sua execução. Nas palavras da informante:

Temos a responsabilidade de ser estratégicos no sentido de buscar melhores práticas no mercado pra atrair e reter boas pessoas, que vão fazer o negócio ir pra frente e somos estratégicos sempre buscando agregar valor ao negócio, e não ser como aquele setor que gera gasto pro negócio.

3.3 Administração da infraestrutura da empresa

Na concepção de Ulrich (1998), o papel do RH de administrador da infraestrutura tem por objetivo aumentar a eficiência administrativa, através da constante revisão de processos e eliminação de gastos desnecessários. De acordo com o autor, a eficiência pode ser alcançada a partir de duas linhas de ação: pelo aprimoramento de processos de contratação, treinamento, avaliação e promoção; e através da contratação, treinamento e premiação para gerentes com produtividade superior e redução das perdas.

A partir dos dados apurados em pesquisa, coletaram-se evidências de que o Laboratório Sabin empreende ações voltadas a atender ambos os aspectos. Quanto ao aprimoramento dos processos internos, observa-se que a empresa desenvolveu particularidades, de forma a atender com mais eficácia seus objetivos.

Uma delas é a seleção com base nos valores e comportamentos, conforme explicitado no subitem anterior.

Para o processo de recrutamento, a entrevistada explicitou a política de incentivo executada para que os funcionários indiquem candidatos para às vagas abertas ao público externo:

Outro diferencial que a gente trabalha muito é no sentido da indicação, porque a gente entende que quando o colaborador está no Sabin ele já compreende melhor que tipo de profissional o Sabin quer, que tipo de profissional o Sabin precisa. (...) É claro que a gente faz com extrema imparcialidade, (...) A partir do momento em que ele é convocado, ele participa de igual pra igual com outras pessoas, sendo indicação ou não, mas é um diferencial porque a partir dessa prática, muitas vezes a gente consegue tirar pessoas bastante alinhadas ao que a gente busca, porque são indicação de profissionais que já sabem mais ou menos como que a gente funciona, o que a gente valoriza, do que a gente precisa.

A empresa também mantém parcerias com instituições de ensino e professores universitários que colaboram na indicação de pessoas que tenham o perfil comportamental desejado. Em ambos os casos, por se tratarem de profissionais que já conhecem o *modus operandi* da instituição, esta prática contribui para que sejam selecionados candidatos alinhados com a filosofia da empresa.

No que se refere aos treinamentos, detectou-se que a empresa oferece programas de desenvolvimento e capacitação a partir de três vertentes: o desenvolvimento técnico na área de atuação específica do colaborador; o corporativo e o desenvolvimento comportamental, dispondo, inclusive de universidade corporativa. Nas palavras da entrevistada:

A gente paga muitas viagens pra fora, pra realizar capacitações externas e internamente a gente também desenvolve bastante. Então a liderança pelo menos uma vez por mês ela tem algum tipo de capacitação, dentro e fora da empresa, né? Seja desenvolvido pelos colaboradores internos, que são mais estratégicos, que possui mais domínio sobre os conhecimentos da empresa e vão ser ideias pra dar aquele treinamento pra liderança... é, até empresas que vem de fora (...), até cursos que não estão relacionados ao trabalho e à atividade em si, então às vezes a gente tem curso, por exemplo, que é comum a gente dar aqui no Sabin que é curso de educação financeira.

Os colaboradores, de modo geral, praticamente todos os meses eles possuem treinamentos, dentro da empresa, que a empresa oferece. E, além disso, treinamentos externos que a empresa oferece pra eles também. A gente tem hoje um portal de educação à distância, que é a unisabin, que é a universidade virtual. Lá também existem inúmeros cursos que o colaborador pode acessar de qualquer lugar que ele tiver, que tenha acesso à internet. Então a gente oferece a capacitação tanto presencial, quanto virtual, pra um

ir complementando o outro, né? E aí ao longo da trajetória eles vão fazendo tanto cursos relacionados à atividades, quanto cursos que às vezes é pra vida e ele tem interesse de realizar.

Com esta política de desenvolvimento tridimensional, a organização estimula e promove a participação dos colaboradores de maneira sistêmica, tornando-os capazes de compreender o impacto de sua área específica na organização como um todo e aprimorar sua forma de se relacionar com os colegas e subordinados: “quando você trabalha a pessoa, você trabalha ela como profissional. Você tá trabalhando a felicidade dela como um todo, e isso vai repercutir no desempenho e na produtividade” (entrevistada).

A empresa aplica a política de desenvolver seus próprios líderes – atualmente mais de 90% das posições de liderança são ocupadas por colaboradores que se formaram dentro da instituição. Para isso, frequentemente são oferecidos diversos cursos e internos e externos voltados para a capacitação de atuais e futuros líderes. Conforme explicita a informante:

A gente tem foco muito forte na liderança, então a liderança ela tem encontros mensais. Existem encontros específicos pros novos líderes e existem encontros gerais pra lideranças, que os novos líderes eles participam, então os novos líderes acaba tendo uma carga de desenvolvimento mais forte. E tem os níveis voltados pra pessoas como um todo, que é como incorporar então a postura do autodesenvolvimento e das competências do negócio. [...] Muitas vezes a gente identifica profissionais que tem o desejo de serem formados pra liderança, né? E aí a gente abre vagas pra diversos treinamentos, eles já podem entrar nesses treinamentos, mesmo não sendo líderes.

Ressalta-se neste processo o desenvolvimento de competências comportamentais, através de treinamentos voltados para ensinar a dar *feedback*, por exemplo, apontados tanto em palestra quanto pela informante: “a gente trabalha muito o líder pra que ele aprenda a dar feedback, a gente faz um treinamento de um dia inteiro, com dinâmicas de coaching, onde eles precisam aprender a trabalhar isso”. A entrevistada também afirma no mesmo sentido:

A gente trabalha muito com o colaborador a nossa prática, que é a verdade com amor, é você dizer a verdade, dizer o que tem que ser dito, mas com amor no sentido de entender que aquilo é pra fazer bem ao colaborador, pra desenvolver e não no sentido de (...) denegrir a imagem, de querer prejudicar a imagem.

A organização elaborou sua “Carta de desenvolvimento da liderança”, documento acessível a todos os internos, contendo os comportamentos a serem exercidos e a serem evitados pelos gestores. O foco no desenvolvimento de líderes se justifica pelo seu poder de influência e capacidade de difundir a cultura da empresa a todos os funcionários, garantindo maior efetividade nas demais práticas organizacionais.

Quanto à avaliação de desempenho, a organização aplica desde 2009 a avaliação trezentos e sessenta graus. Este modelo foi implantado a partir da avaliação cento e oitenta graus e do processo de desenvolvimento da cultura do desempenho na organização.

Atualmente cem por cento dos colaboradores são avaliados todos os anos, pelos pares, subordinados, chefes e por si mesmos, com base em competências técnicas e comportamentais. Na fala da entrevistada:

O colaborador avalia e é avaliado pelas pessoas que tem impacto direto nos resultados do trabalho dele. [...] existe uma autoavaliação, ele é avaliado pela liderança, ele avalia a liderança, ele é avaliado por todos os colegas de trabalho e avalia todos seus colegas de trabalho. Então todo mundo pode avaliar todo mundo que tenha contato dentro do dia a dia de trabalho, em termos de desempenho e de resultados. E aí é uma avaliação que ela é confidencial, pra que o colaborador fique bastante à vontade, principalmente quando for avaliar a liderança.

As opiniões dadas pelos clientes através de pesquisa de satisfação também são consideradas na avaliação global do funcionário ou da equipe. Conforme dito pela informante,

Toda pesquisa ela é registrada, e a qualidade dá esses indicadores, e esses indicadores vão ser atrelados como indicadores do grupo, não é individual. Quando tem um nome, é nominal a crítica ou elogio, o elogio vai registrado, e aí isso impacta na avaliação de desempenho do funcionário.

A respeito da contratação, treinamento e premiação para gerentes, obteve-se através da entrevista que a remuneração, via de regra, é fixa, porém para alguns cargos de gestores é paga uma gratificação por determinados trabalhos realizados:

Essa gratificação ela vai variar de cargo pra cargo, e aí o que que influencia o valor da variável [...] são esses três principais fatores: a complexidade da atividade, o conhecimento técnico exigido e o desempenho e o resultado que ele é capaz de trazer pra empresa.

Portanto, depreende-se que a empresa aplica políticas que atendam ambas as vertentes.

3.4 Administração da contribuição dos funcionários

No quesito “prover recursos aos funcionários”, subdividiu-se a classificação em duas: envolvimento do RH com necessidades e preocupações cotidianas; e reforço do vínculo psicológico e envolvimento dos funcionários com a empresa, objetivos, resultados e desempenho financeiro.

Quanto ao envolvimento do RH com as necessidades dos funcionários, o que se depreende dos dados coletados na pesquisa é que, de modo geral, a organização busca criar um ambiente adequado ao colaborador para que ele atenda bem o cliente. Diante das evidências colhidas, nota-se a preocupação constante com o bom clima organizacional e com as relações entre colegas e com os superiores. Os resultados de pesquisa da *Great Place to Work* realizada em 2014 com os colaboradores do Laboratório Sabin apontam que 79% concordam com a assertiva “aqui as pessoas se importam umas com as outras”, 84% com “esse é um lugar amistoso para se trabalhar”, e 94% acreditam que “quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo”. Conforme apresentado em palestra, os dados apontam que a organização tem sido bem sucedida em comparação a média obtida pelas 70 melhores empresas para se trabalhar.

Especialmente através da formação continuada dos líderes, difunde-se a filosofia segundo a qual é papel da liderança trabalhar para que a empresa alcance seu crescimento, lucro e objetivos planejados e, contemporaneamente, atender ao bem-estar, desenvolvimento, necessidades e sonhos das pessoas com quem trabalha. Nas palavras da entrevistada:

A gente sempre desenvolve os nossos líderes pra que eles representem o RH onde eles estão, no sentido de capacitar, de desenvolver, de treinar, de escutar, de proporcionar qualidade de vida pra essas pessoas, e se sentir responsável como RH pela equipe.

Também através dos treinamentos busca-se aprimorar os comportamentos dos líderes para que tenham relações de qualidade com seus subordinados.

Neste quesito, destaca-se a possibilidade de desenvolvimento e ascensão. As pesquisas internas da organização revelam que a possibilidade de desenvolvimento profissional é o aspecto que mais valorizado pelos colaboradores: os resultados dos últimos cinco anos variaram entre 53 e 60%, de acordo com os dados apresentados em visita técnica. A entrevistada avalia que este é um dos aspectos importantes para a retenção de funcionários:

Aqui é uma empresa que realmente oferece oportunidade interna, que eu posso alcançar meus sonhos profissionais, que a empresa me dá espaço pra mudar de setor, se for um setor que eu me interesse mais, ou pra eu mudar de cargo, se for um cargo que eu me interesse mais, desde que eu passe no processo seletivo, desde que eu tenha as competências necessárias.

Nesta subclassificação estão enquadrados ainda todos os benefícios oferecidos pelo Laboratório Sabin aos funcionários, que abrangem desde o desconto mínimo do vale-alimentação no contracheque dos funcionários (muito abaixo do percentual permitido pela legislação vigente), até incentivos à capacitação, como a bolsa-educação – que cobre de vinte cinco a oitenta por cento do valor da graduação -; cuidados pessoais e com familiares, como a academia instalada na sede; *check-up* de presente para os pais no dia do aniversário do colaborador; curso preparatório para o mercado de trabalho aos familiares e compra de material escolar para os filhos dos funcionários mediante desconto em folha parcelado. A entrevistada explica que

A gente busca cercar o colaborador de coisas que sejam úteis pra ele, e não só pro lado profissional, mas também pro lado pessoal, e que afete não só a ele, mas também a família. Então a gente busca fazer práticas, oferecer benefícios onde em alguns momentos a família também esteja inclusa (...) que impactem na felicidade da família, que a gente entende que impacta diretamente na felicidade do colaborador.

Observa-se que a maior parte dos benefícios é extensível a todos os funcionários, independente do cargo ocupado. A organização estimula os colaboradores a perseguirem seus objetivos pessoais. Um dos preceitos difundidos pela empresa é: “tire seus sonhos da gaveta”, o que é corroborado por benefícios

concedidos como auxílio-casamento, auxílio-fralda, auxílio- enxoval e programa voltado para as mães com filhos de até dois anos (em expansão para mães com filhos até cinco anos). A empresa busca integrar os familiares dos colaboradores em atividades, como celebração do dia das crianças e curso de inserção e reinserção no mercado de trabalho. Nas palavras da informante: “a gente traz os familiares pra dentro da empresa, a gente faz festa onde a gente busca os familiares, a gente busca apoiar muito os familiares, seja em saúde, seja em educação”.

Desta forma, depreende-se que a empresa está atenta às necessidades cotidianas de cada colaborador, considerando tanto aspectos inerentes à atividade profissional quanto para o bem-estar físico e emocional do indivíduo.

No que se refere ao envolvimento dos funcionários com o desempenho da empresa, entende-se que este é reforçado pela política de comunicação e pelas práticas inclusivas, que permitem a participação direta dos funcionários em aspectos da gestão.

A empresa mantém um canal de comunicação com cem por cento dos funcionários através da intranet, através da qual são divulgados, por exemplo, os objetivos estratégicos da empresa para o ano. Segundo a entrevistada:

Mensalmente a gente divulga, por exemplo, qual o número de clientes atendidos, qual que era a nossa meta, se foi alcançado, se não foi, se não tiver sido, o que a gente tem que fazer no próximo mês pra aumentar as chances de que a meta do próximo mês seja alcançada (...) Além disso, a gente faz reuniões pelo menos semestrais com toda a liderança, pra que elas acompanhem a realização dos objetivos estratégicos, acompanhem como que a empresa tá indo em relação a metas e resultados e possa divulgar e disseminar isso na equipe.

Outros meios de comunicação utilizados são o sistema operacional interno, o boletim informativo, impresso bimestralmente, os eventos institucionais e o projeto “Roda Viva com a Diretoria”, quando membros da Diretoria e presidência da empresa recebem de quinze a vinte funcionários para esclarecer dúvidas, e ouvir sugestões.

Outro ponto que favorece o envolvimento psicológico dos colaboradores é a participação destes em momentos como a identificação dos valores da empresa e a elaboração do planejamento estratégico, para o qual qualquer funcionário interessado poderia se inscrever:

Trabalhamos muito buscar pessoas pra terem ideias sobre a construção do resultado da empresa, fazer *brainsortming*, então sexta-feira por exemplo, (...), a gente tava na sede fazendo os construtores do futuro [projeto de elaboração do planejamento estratégico para 2015], onde tinha de motorista a um cargo de Diretoria. É, buscamos trabalhar a visão de futuro das pessoas, então como pensar e como olhar como vai ser o Sabin 2020.

Outros exemplos de valorização e atuação direta dos funcionários levantados na pesquisa foram a elaboração da carta de comportamento da liderança – documento que contém os princípios da liderança Sabin -, e do código de conduta ética, ambos formulados a partir de pesquisa realizada com os colaboradores.

Para Ulrich (1998), quando o RH desempenha o papel de contribuição dos funcionários, tem-se maior envolvimento e competência destes. A pesquisa realizada na organização em 2013 revela: índice de absenteísmo em 1,3%; 0,5% rotatividade ao mês; 83% de engajamento; 89% de qualidade no ambiente de trabalho; e 90,3% pelo índice de felicidade no trabalho. Pelos resultados obtidos, o desempenho deste papel vem produzindo impactos muito positivos.

3.5 Administração da transformação da mudança

Conforme assevera Ulrich, o RH deve dominar as competências associadas à mudança, compreender os processos cruciais para que esta ocorra, gerar dedicação aos processos e garantir que tudo ocorra conforme planejado. Quando o RH exerce este papel o resultado esperado é a capacidade da organização para conceber e implementar iniciativas. O autor sugere ainda que as mudanças devem ser feitas em conjunto com os gerentes de linha (ULRICH, 1998).

Os dados levantados em pesquisa revelam que a cultura da empresa é bastante consolidada. Evidenciou-se pela fala das palestrantes, que dentre os valores do Laboratório Sabin estão a inovação e a ousadia. Na cultura organizacional, destaca-se a inovação, que foi apresentada ainda como essência da marca Sabin durante a visita técnica. Com isto, resta claro que a mudança no sentido de aprimoramento constante é um dos aspectos norteadores, valorizado e estimulado pela instituição.

A organização dispõe do “núcleo de inovação Sabin”, que é a responsável pela sistemática de organização e implantação de ideias, implantado para estimular o compartilhamento de melhorias nas áreas de produtos e serviços, processos, gestão e negócios. Assim, compreende-se que há um forte incentivo na cultura organizacional ao novo, o que contribui para a execução dos processos de mudança.

Os exemplos de mudança organizacional trazidos na literatura técnica remontam à reengenharia e processos desta ordem de grandeza. Não se evidenciou com a coleta de dados que a organização estudada tenha sofrido processo que implicasse em alterações tão profundas quanto os casos demonstrados nas obras consultadas. Todavia, em alguns momentos ao longo de seu histórico houve alterações sensíveis em seus processos internos e estrutura, como na época das primeiras certificações e, mais recentemente, com o processo de expansão nacional. Este último foi previamente planejado, com apoio de consultoria externa para definição da estratégia, criação de coordenadoria voltada exclusivamente para a expansão e o envolvimento direto dos colaboradores, inclusive na formação de seus sucessores antes de seu deslocamento para gerirem novas unidades.

Deve-se ressaltar que a informante em sua apresentação mostrou que o posicionamento do RH na organização se dá a partir de três vertentes: estratégico, interativo e administrativo-operacional, estando dentre as funções que executa como RH estratégico, a de facilitar das mudanças. Desta maneira, depreende-se que a unidade reconhece e executa seu papel como facilitador das mudanças dentre as suas funções.

Conforme preconiza Ulrich (1998), os dados levantados confirmam o envolvimento direto das lideranças na execução das políticas de gestão de pessoas, como evidenciado neste excerto da entrevista:

Em Brasília a gente tem 80 unidades, o Sabin como RH não tem como estar nas 80 unidades, então a gente sempre desenvolve os nossos líderes pra que eles representem o RH onde eles estão (...) e se sentir responsável como RH pela equipe. (...) Então, desenvolver os líderes pra que sejam pequenos RHs da empresa, onde quer que eles atuem nas equipes deles (Entrevistada).

A informante também se manifestou no mesmo sentido:

“a gente puxa a liderança, porque a gente entende que trinta pessoas [número total de colaboradores alocados no RH] estar com dois mil funcionários é difícil, mas se eu tenho cento e cinquenta líderes com os funcionários, com este olhar, a gente consegue levar essa cultura”.

Dado que o RH se identifica como facilitador dos processos de mudança e capacita as lideranças diretas para que atuem na execução de políticas de gestão de pessoas, deduz-se, portanto, que estas também participam ativamente nos processos de mudança organizacional.

Observou-se também, a partir das diversas fontes consultadas, especial atenção à comunicação com os colaboradores, exemplificada pelos seguintes excertos da fala da informante: “Temos uma preocupação muito grande com comunicação (...), como que a gente se comunica, inclusive com o colaborador”. (...) “A ideia é como traduzir a estratégia da empresa, formas de comunicação simples, formas de comunicação diferentes que aí você percebe que aquela notícia começa a permear toda a organização”. (...) “Mesmo que pareça óbvio, as coisas precisam ser ditas sete vezes, de sete formas diferentes”. (...) “É interessante você perceber porque na comunicação tá o segredo do sucesso, do desenvolvimento humano, e muitas vezes como nós somos falhos na comunicação até hoje”.

Além da comunicação massiva e transparente com os empregados de todos os níveis hierárquicos, depreende-se que a participação direta destes na elaboração do planejamento estratégico e em outros aspectos da gestão - na elaboração da carta de comportamento da liderança e do código de conduta ética, por exemplo – também se mostram como elementos facilitadores do processo de mudança organizacional: na medida em que os funcionários se sentem corresponsáveis pelo desenvolvimento da instituição, diminui-se a resistência.

Conclui-se ainda que o estímulo ao desenvolvimento e ao autodesenvolvimento como parte da cultura da empresa é outro aspecto que promove maior aceitação dos processos de mudança na organização.

Diante de todos os elementos fáticos acima elencados, identifica-se que a capacidade da organização de mudar é sustentada pelas competências da área de gestão de pessoas do Laboratório Sabin de gerir os processos cruciais a esta finalidade.

CONCLUSÃO

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar ações que denotem uma gestão de pessoas vinculada à estratégia organizacional. Tomando-se por base os modelos teóricos sobre o tema, especialmente aquele desenvolvido por Ulrich (1998), as práticas adotadas foram classificadas de acordo com os papéis a serem cumpridos por um RH estratégico: participação na estratégia da empresa, administração da estratégia de recursos humanos, administração da infraestrutura, administração da contribuição dos funcionários e administração da transformação da mudança.

A partir do estudo realizado, evidenciou-se que as práticas realizadas o Laboratório Sabin de Análises Clínicas S/A na gestão de seu quadro de pessoas atendem todas as categorias acima elencadas, conforme demonstrado no terceiro capítulo deste trabalho.

Revelou-se também que a unidade responsável pela gestão de pessoas realiza ações voltadas a atender desde aspectos básicos como o cumprimento da legislação trabalhista até a definição de critérios a serem preenchidos para que as pessoas contribuam para o desenvolvimento do negócio. Em outras palavras, está atenta a questões estratégicas, táticas e operacionais, promovendo alinhamento vertical e horizontal das ações, para que gerem efeito sinérgico, conforme propõe Dutra (2006).

Portanto, conclui-se que a organização aplica o modelo de vantagem competitiva mencionado por Fischer (2002), que, com ênfase no comportamento humano e com o alinhamento destes aos objetivos da organização, preconiza que as pessoas são estratégicas e contribuem para que a empresa conquiste uma posição de mercado privilegiada. A instituição ainda atende as exigências que pressionam as empresas atualmente segundo Lawer: é estratégica, competitiva, focada nos processos de mudança organizacional e responsável pelo envolvimento dos funcionários com o negócio.

A partir dos dados coletados, conclui-se que a área de gestão de pessoas na organização estudada atende cumpre os papéis do RH estratégico trazidos na obra de Ulrich (1998).

A dimensão estratégica do RH revela-se tanto no assessoramento ao Conselho Administrativo da organização na tomada de decisões e definição de diretrizes, quanto na participação na concepção e execução da estratégia da empresa, como evidenciado no item 3.1 deste trabalho.

Quanto à administração da estratégia de recursos humanos, foi demonstrada a integração dos processos de seleção, remuneração, treinamento e desenvolvimento, benefícios e avaliação. As evidências provam o alinhamento dos processos entre si e destes com a estratégia empresarial. Nota-se que o fundamento adotado em todos os processos está na aquisição de competências para a realização dos propósitos organizacionais.

Um aspecto marcante da organização está na visão que ela tem dos seus empregados: o colaborador é visto como um ser integral, com ambições profissionais e pessoais, e não apenas um recurso temporariamente disponível para a organização. O estímulo ao desenvolvimento técnico e comportamental, aquisição de capacitação e a natureza dos benefícios que são oferecidos corroboram com o exercício do papel de administrador da contribuição dos funcionários. Provavelmente esta seja a característica mais marcante do Laboratório Sabin e o que destaca sua gestão das demais empresas. Diante de todos os elementos analisados, é certo que estas práticas reforçam o vínculo psicológico dos funcionários e o envolvimento destes com o desempenho e objetivos institucionais.

A comunicação aberta e transparente com empregados de todos os níveis hierárquicos através de diversos canais é outro ponto marcante do modelo de gerir da empresa, que tem reflexos tanto no exercício do papel de administrador da contribuição dos funcionários quanto de gestor dos processos de mudança.

Por fim, restou claro que o modelo adotado pela empresa é baseado em competências e que este permeia todos os processos administrado pelo RH, desde o recrutamento até a avaliação de desempenho e bastante presente no treinamento e desenvolvimento das pessoas, o que é comprovado especialmente pela capacidade da empresa formar suas próprias lideranças.

Os benefícios auferidos pela empresa estão consubstanciados em seus resultados e índices alcançados nas pesquisas realizadas anualmente demonstram que as práticas em gestão de pessoas adotadas pela organização têm sido bem

sucedidas, com baixos níveis de absenteísmo, baixa rotatividade, e clima organizacional positivo. Os resultados da pesquisa realizada pela *Great Place to Work*, em 2013 revelam: índice de absenteísmo em 1,3%; 0,5% ao mês em rotatividade; 83% de engajamento; 89% de qualidade no ambiente de trabalho; 90,3% pelo índice de felicidade no trabalho e apenas 4 processos trabalhistas entre os anos de 2000 e 2013.

O engajamento dos funcionários (83% segundo a pesquisa de 2013) é um ponto que merece destaque, dado que se apresenta como uma das maiores questões vividas pelas empresas atualmente. A partir das evidências colhidas mostrou-se claro o alto grau de envolvimento dos funcionários do Laboratório Sabin não só com suas atividades, mas com o negócio como um todo e a satisfação de trabalharem na organização. Seguindo o entendimento de Drucker (2001), a organização propõe aos colaboradores desafios, treinamento contínuo, ciência da missão da organização de e compartilha os resultados.

A reconhecida qualidade técnica dos serviços prestados - índice de 99,71% de satisfação do cliente e índice de excelência pela certificação técnica acima de 99% na pesquisa realizada em 2013 - e o crescimento da empresa na ordem de 1100% entre os anos de 2003 e 2013 revelam que os resultados institucionais estão sendo consistentemente alcançados e reiteram os benefícios das práticas gerenciais adotadas.

Diante de todo o exposto, entende-se que os objetivos estabelecidos para esta pesquisa foram atendidos, uma vez que esta foi capaz de identificar ações que caracterizam uma política de gestão de pessoas vinculada à estratégia e ao desenvolvimento organizacional, classificando-as conforme os modelos teóricos propostos e evidenciando os efeitos resultantes.

Entende-se que este trabalho teve por mérito apresentar de forma sistêmica as práticas de uma gestão estratégica de pessoas e seus impactos no clima e nos resultados da organização. Espera-se que com os resultados alcançados com a pesquisa outras empresas se beneficiem do estudo de caso para avaliarem e aprimorarem suas práticas em gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- BOSQUETTI, Marcos Abílio. **Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional**: um estudo internacional de casos múltiplos. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-08102009-123814>>. Acesso em: 17set.2014.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan/mar, 2001.
- CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thomson learning, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 1. ed., 9ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1. ed., 5ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- FISCHER, André Luis. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Teresa Leme. (Org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**. Curitiba, vol. 5, edição especial, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONTIJO, Mara Coelho. **Integrando pessoas para formar equipes de alto desempenho**. Palestra. 24ª Encontro. Disponível em:

<http://www.encontrarh.com.br/download/palestras/case_sabin.pdf>. Acesso em: 02 dez.2014.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MOREIRA, Margarida Maria de Medeiros Benigno. **Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional**: um estudo de caso em uma empresa pública brasileira. 2010. Dissertação (Mestrado) – Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: <<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/2509>>. Acesso em: 05 set.2014.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

VAZ, Janete. **Inovação, engajamento e produtividade**: receita do sucesso. Palestra. 24ª Encontrarh. Disponível em: <<http://www.encontrarh.com.br/download/palestras/janete.pdf>>. Acesso em 02 dez.2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Prezado Gestor,

Para a realização de pesquisa sobre práticas e políticas em gestão estratégica de pessoas, gostaria de contar com a sua colaboração para responder o questionário abaixo, cujo objetivo é identificar as políticas e práticas em gestão de pessoas adotadas pela organização.

Enfatizamos que os dados levantados serão utilizados exclusivamente para fins de elaboração de monografia de conclusão de curso de pós-graduação em “Gestão de Pessoas e Coaching”, da aluna Lívia Resende Lara.

- 1) Qual a posição da área de Gestão de Pessoas no organograma? Qual a justificativa? De que forma esse posicionamento reflete o envolvimento da área em relação à formulação e execução da estratégia?
- 2) A área de GP participa da definição da estratégia corporativa e dos objetivos organizacionais? De que maneira?
- 3) Como é o processo seletivo da organização? Quais são os parâmetros gerais aplicados na seleção de um candidato?
- 4) A remuneração dos colaboradores é fixa ou parte dela é variável? Quais os critérios aplicados na remuneração variável?
- 5) Quais são os benefícios oferecidos aos colaboradores?
- 6) Como é feita a avaliação de desempenho? Como são definidos os critérios na avaliação?
- 7) Existem programas de desenvolvimento para os colaboradores na empresa (por exemplo, desenvolvimento de lideranças)? Quais?
- 8) Qual o vínculo entre estes programas e os objetivos organizacionais?
- 9) De que forma os colaboradores são estimulados a aderir aos programas de desenvolvimento promovidos pela empresa? Eles têm autonomia para escolher de quais programas participar?
- 10) Qual o vínculo destes programas com a remuneração, promoção e a avaliação dos empregados?

11) Os colaboradores são estimulados a participarem de cursos de formação profissional além dos programas de treinamento e desenvolvimento promovidos pela organização? Existem dados sobre a respeito desta participação?

12) Os objetivos estratégicos são comunicados aos colaboradores? De que maneira? Como eles são envolvidos na execução destes?

13) Existe uma política ou práticas organizacionais voltadas para a retenção de colaboradores? Como elas funcionam?