

**Anais do  
III Seminário Eniac 2011  
III Encontro Da Engenharia Do Conhecimento Eniac  
III Encontro De Iniciação Científica Eniac**

## **AS ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA VISÃO DAS LIDERANÇAS**

---

**PEREIRA, Jairo;  
GIULIANI, Thais de Almeida;  
JACUBAVICIUS, Celso**

---

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo identificar e analisar as estratégias de gestão de pessoas existentes nas organizações, a partir da seguinte questão: Que estratégias de gestão de pessoas são praticadas nas organizações? Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, de abordagem quantitativa, a partir de dados primários provenientes de questionários aplicados a gestores de oito organizações, que foram escolhidas de acordo com a tipologia de empresas “máquina, empreendedora, profissional e adocrática” proposta por Mintzberg. A coleta de dados se deu a partir de um questionário com 22 questões em que os respondentes afirmaram existir ou não estratégias de gestão de pessoas. As estratégias melhor avaliadas foram responsabilidade sócio ambiental, nível de autoridade e as com menor avaliação foram

alinhamento estratégico na gestão de pessoas parceiras ou terceiros, encarecimento, sucessão, treinamento gerencial e avaliação de desempenho humano. Através da análise, verificou-se a necessidade de melhoria nas práticas de Gestão de Pessoas, a fim de aprimorar as técnicas de alinhamento estratégico entre as necessidades das organizações e as estratégias de pessoas.

Palavras-chave: Estratégia. Gestão de Pessoas. Liderança.

### **ABSTRACT**

This article aims to identify and analyze strategies for people management in existing organizations, under the following question: What strategies for people management are practiced in organizations? This is an exploratory research, a quantitative approach, based on primary data from questionnaires given to managers in eight

organizations, which were chosen according to the Mintzberg's typology of firms: "machine, entrepreneurial, professional and adhocratic. Data collection took place from a questionnaire with 22 questions in which respondents said if exist or not exist those strategies for people management. The strategies were evaluated further social and environmental responsibility, authority level and strategic alignment assessment. The lower evaluations were in people management partners and outsourcing, succession, management training and evaluation of human performance. Through the analysis, there is a need for improvement in practices of people management, to improve the techniques of strategic alignment between the needs of organizations and people strategies.

Keywords: Strategy. People Management.

Leadership

## INTRODUÇÃO

Ao longo das últimas seis décadas o mundo sofreu mudanças importantes que originaram o cenário atual competitivo onde as organizações se encontram. As mudanças ocorreram nas mais variadas esferas: econômica, social, política, tecnológica e na própria natureza humana. A combinação dessas mudanças pode afetar o posicionamento estratégico das organizações e sua forma de gestão.

Considerando que as organizações estão inseridas em um ambiente de transformação, para se manterem competitivas no mercado é necessário que as mesmas acompanhem essas mudanças, não somente em relação à tecnologia e modernização de equipamentos e processos, mas

principalmente em relação à gestão das pessoas.

No início do século passado as pessoas eram vistas como máquinas e as organizações não possuíam uma visão holística sobre elas e não as enxergavam como seres complexos com necessidades individuais. Nas duas últimas décadas, as organizações começaram a entender a importância de investir e se preocupar com os seus funcionários e assim tentar garantir o seu comprometimento para a busca de melhores resultados. (STEFANO; GATTAI; ROSSINI; FRANÇA, 2006).

Lacombe e Tonelli (2001) afirmam ainda que o papel estratégico a ser desempenhado pelas organizações é repensar as atividades próprias da área de recursos humanos, de forma a integrar os objetivos de longo prazo da organização, as variáveis relevantes do ambiente e as necessidades decorrentes em termos de pessoas. Ou seja, para contribuir com essa gestão, as organizações precisam elaborar estratégias, políticas e práticas, bem como conceber uma estrutura para a gestão estratégica de pessoas que sustente essa nova filosofia.

Esta abordagem estratégica é diferente da gestão de recursos humanos tradicional na sua orientação para a estratégia global da empresa e sua ênfase na agregação de valor e melhoria da rentabilidade. Uma abordagem estratégica à gestão de recursos humanos pode contribuir para uma vantagem competitiva sustentada. Em essência, recrutamento e retenção de talentos, a equipe orientada corretamente e altamente motivada é vista a estabelecer uma base para um melhor desempenho dos negócios de uma organização e assim com uma vantagem

competitiva no mercado. (BOXALL; PURCELL, 2008).

A visão de gestão estratégica de pessoas tem se transformado do modelo de controle para o de comprometimento. O modelo de controle é típico da administração científica, e os funcionários são vistos como números, custos e fator de produção, enquanto na estratégia de comprometimento as pessoas são vistas como parceiros, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais. (SCHIRRMESTER; ALBUQUERQUE, 2005).

Bianchi (2008) afirma, no entanto, que o diferencial competitivo deste início de século, para as organizações que enfrentam desafios de um cenário dinâmico e competitivo, é considerar as pessoas como solucionadoras de problemas e não de custos variáveis. Com isso, os trabalhadores do conhecimento agregam valor pelo que sabem, informam e fazem. Investir, gerenciar e se valer do conhecimento de cada funcionário, passou a ser um fator crítico para o sucesso dessas organizações, especialmente em um ambiente de alta competitividade, no qual os recursos organizacionais se tornaram comuns a todas elas. Os processos de atrair, desenvolver e reter talentos passa por modificações de estratégias e práticas.

Embora o panorama atual demonstre a importância dos funcionários nas organizações e por consequência, a relevância das estratégias em Gestão de Pessoas, faz-se necessário estudos para se verificar como este cenário é na realidade do mercado. Este trabalho de pesquisa justificou-se pela contribuição para o fortalecimento do conhecimento sobre a Gestão Estratégica de Pessoas nas organizações.

Concomitante ao exposto, a presente investigação pretendeu responder:

Que estratégias de Gestão de Pessoas são praticadas nas organizações? Isto levou ao objetivo central da presente pesquisa, que foi identificar e analisar as estratégias de Gestão de Pessoas existentes nas organizações, a partir das práticas apontadas pelos seus gestores.

No intuito de orientar o percurso de investigação, o artigo traz fundamentos teóricos no qual se destacam três partes: a primeira trata dos conceitos relacionados à estratégia; a segunda, dos conceitos relacionados aos modelos de Gestão de Pessoas; a terceira, dos aspectos relacionados à estratégia em Gestão de Pessoas nas organizações.

A pesquisa foi realizada com gestores de oito organizações, que foram selecionadas de acordo com a tipologia de empresas “máquina, empreendedora, profissional e adocrática” proposta por Mintzberg em 2007 (*apud* BOSQUETTI, 2009).

## 1. ESTRATÉGIA

Em ambientes cada vez mais competitivos, a maneira como a empresa procura sua excelência operacional, o grau de intimidade com o consumidor e seus esforços na procura pela liderança de produtos são os meios estratégicos que definem e distinguem cada organização. Se definirmos estratégia como sendo o papel de ver à frente (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2006) então a abordagem utilizada pelo administrador diferencia cada estratégia. Como ilustra a figura 1 a seguir, as dez

escolas apresentadas pelos autores, foram posteriormente reclassificadas por Mintzberg (2007 *apud* BOSQUETTI, 2009) em quatro

tipos de empresas, que serviram de critério para a seleção das empresas objeto desta pesquisa.

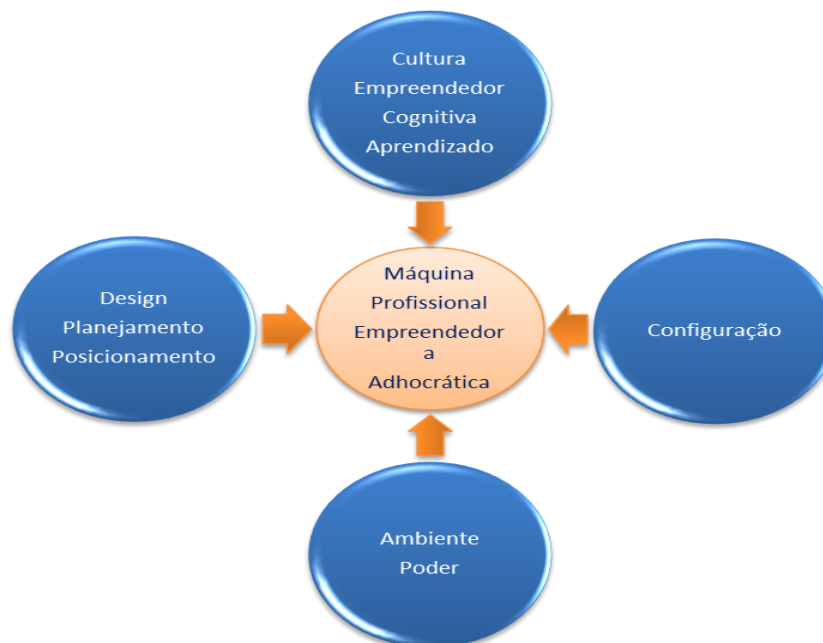


Figura 1- Modelo das organizações de Mintzberg  
Fonte: (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006; MINTZBERG, 2007 *apud* BOSQUETTI, 2009)

As empresas que apresentam estrutura do tipo empreendedora são dominadas por uma ideologia que envolve todos os membros, estes instintivamente exercem força em conjunto e na mesma direção. Como existe uma elevada doutrinação, o principal mecanismo de coordenação é a standardização de normas ou socialização, através da qual um novo membro, que se identifique com as crenças e valores da entidade, terá liberdade suficiente para tomar decisões. Este tipo de atitude faz com que surja uma descentralização pura.

A Estrutura do tipo Mecânica ocorre em organizações geralmente de maior dimensão que as referidas anteriormente. As características dominantes fundam-se numa “organização por funções”, muito estruturada e baseada numa separação clara entre o

peçoal de concepção e o pessoal de execução.

A Profissional opõe-se à Mecânica, pois substitui a autoridade da posição fundada na autoridade hierárquica pela autoridade de competência que se baseia no profissionalismo. Passou-se da padronização dos processos de trabalho à padronização das qualificações dos intervenientes. Esta configuração encontra-se, sobretudo nos hospitais, nas universidades e escolas, gabinetes de advocacia, onde funcionam através das qualificações e competências dos profissionais que ali operam.

Como as estruturas anteriores não são apropriadas para desenvolverem inovação, surge a configuração do tipo Adhocrática para possibilitar e facilitar a inovação de certas indústrias, das quais são exemplo a indústrias aeroespacial, a petroquímica, a informática e a

robótica. As organizações que apresentam este tipo de estrutura são constituídas por especialistas, que se encontram agrupados numa base funcional para desenvolverem formas de atingir os objetivos propostos.

O conceito de estratégia está atrelado as uma série de escolhas fundamentais sobre os fins e os meios de uma organização. Mais recentemente, a estratégia vem sendo conceituada como as políticas e os procedimentos associados, em primeiro lugar, em garantir a viabilidade da organização, e em segundo, a vantagem competitiva sustentável (LEGGE, 2006).

A vantagem competitiva decorre de condições externa e internas a organização, o gerenciamento de investimentos em recursos que propiciem o crescimento participativo da empresa em seu mercado, cabe a gestão de recurso humanos o desenvolvimento de condições de mudanças, (GHEMAWAT, 2002).

## 2. MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Entende-se por modelo de Gestão de Pessoas a maneira pela qual uma organização se estrutura para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. (FISCHER, 2002). Toda e qualquer organização depende do desempenho humano para seu sucesso, por este motivo, elas desenvolvem e organizam uma forma particular de estimular este comportamento: os modelos de gestão de pessoas. Dentro deste conceito, a rigor, tudo o que interfere ou influencia as relações organizacionais, sejam elas externas ou internas, pode ser considerado um elemento importante do

modelo de gestão de pessoas de uma organização. (FISHER, 2002 *apud* FISHER; DUTRA; AMORIM, 2010).

Estes conceitos tratados por Fischer encontram correspondência no que Tichy Fombrun e Devana, (1984), descrevem como devem ser os subsistemas de seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento, a partir da ótica estratégica e, principalmente, a partir da visão que a organização tem do tipo de contrato que quer estabelecer com os seus funcionários. Esta visão compreende elementos como: a relação que a organização quer estabelecer com os funcionários, se limitada a recompensar desempenho ou é baseada na troca de comprometimento por qualidade do trabalho a ser realizado; o grau de participação que se pretende dos funcionários; a ênfase dada ao recrutamento, se interno ou externo; por fim, se o desempenho será avaliado de forma individual, ou em equipes, ou ainda, alguma mistura entre os dois. É esta visão, que segundo os autores, irá definir como os subsistemas serão administrados. (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Para Fischer, Dutra e Amorim (2010), os modelos de gestão de pessoas podem ser divididos em quatro categorias de acordo com o comportamento dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional. São eles: departamento de pessoal, gestão do comportamento humano, vantagem competitiva e gestão estratégica.

A ênfase deste artigo está no último e mais abrangente modelo, que é a gestão estratégica de pessoas, a qual significa o alinhamento entre a gestão dos recursos humanos, as políticas, as estratégias

empresariais e os fatores ambientais. (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2010).

Alguns conceitos observados por Fischer ao categorizar os modelos de gestão de pessoas possuem ligação com as idéias de Boxall e Purcell (2008), quando mencionam que as estratégias de recursos humanos envolvem a identificação de oportunidades que criam vantagem competitiva as organizações. Isto é alcançado através da utilização mais eficaz das competências das pessoas, comprometimento, potencialidades e capacidades. A estratégia de recursos humanos para enfrentar a escassez de competências envolve a antecipação e preparação para mudanças na demografia da força de trabalho e regulação. Além disso, a estratégia de recursos humanos também poderia incluir a segmentação da força de trabalho da organização, de acordo com a criticidade das funções que desempenham, e também pode envolver a criação e gestão de relacionamento com um parceiro estratégico em torno de questões da força de trabalho.

Tichy, Fombrun e Devanna (1984) afirmam ainda que a área de recursos humanos tem o papel de direcionar as estratégias de pessoas da organização, tornando-se assim um parceiro efetivo no direcionamento das estratégias gerais da mesma. “As atividades de Recursos Humanos tem um grande impacto no desempenho individual e, portanto, na produtividade e desempenho organizacional” (FISHER; DUTRA; AMORIM, 2010).

Complementando estes conceitos, Fisher (1998) afirma que os autores da área são unânimes na constatação de que o modelo contemporâneo de gestão de pessoas está fortemente relacionado com a

competitividade que se manifesta nos negócios globalizados e pela pressão das mudanças tecnológicas e mercadológicas.

### 3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

No que se refere à gestão estratégica de pessoas, a gestão de pessoas contempla políticas, práticas e filosofias globais, abrangendo a força de trabalho e as questões sociais, constituintes dos elementos centrais da estratégia. Sendo assim, as ideias acerca do assunto, remontam a década de 1920, nos Estados Unidos, onde as políticas e práticas de gestão de pessoas eram discutidas por gestores e acadêmicos do departamento denominado à época Relações Industrial (ALBUQUERQUE; LEITE, 2010).

Administrar pessoas se tornou um desafio estratégico de muitas organizações no século XXI. O conceito de administração estratégica de gestão de pessoas surgiu no início da década de 80 nos Estados Unidos, tendo sido reconhecido como necessário, no Brasil, pelas organizações, apenas alguns anos depois. Pesquisas mostram como este modo de se pensar recursos humanos era ainda incipiente no final da década de 80 e, como, na década de 90, a maioria das empresas ainda não adotava muitas das práticas recomendadas por autores estrangeiros ou nacionais (LACOMBE; TONELLI, 2001).

“A gestão estratégica é condicionada pela visão dos atores organizacionais envolvidos no processo e deve considerar a análise do ambiente organizacional” (QUEIROZ; ALBUQUERQUE, 2009, p.18). Considerando este ambiente de permanente

transformação, as organizações necessitam acompanhar as mudanças para se manterem competitivas neste mercado mundializado. Estas mudanças não são apenas em questões tecnológicas ou de modernização dos equipamentos e sistemas, mas passa inevitavelmente pela gestão estratégica de pessoas com vistas a perpetuidade organizacional.

A importância de alinhamento estratégico entre as necessidades organizacionais de mudança e as práticas de gestão de pessoas, a busca por padrões de comportamento compatíveis e que possibilitem não só as mudanças, como também o crescimento da organização, faz com que o profissional de recursos humanos passe a ser percebido como ativo estratégico e é

influenciado por toda gama de mudanças sociais e tecnologias ocorrentes de acordo com Albuquerque (2009).

Desta forma a gestão de recursos humanos possui um papel relevante nos processos de mudança, cada vez mais frequentes no meio organizacional, como observamos na Figura 2 a seguir, que destaca o contexto interno e externo da mudança. Verificam-se três temas contemporâneos que envolvem este cenário: conscientizar os funcionários para a necessidade da mudança, a importância da gestão de recursos humanos no esclarecimento das metodologias empregadas pela organização neste processo e a escolha de como mudar, sendo este, considerado um ponto crítico do sucesso da mudança (OLIVA, 2002).



Figura 2 – Mudança organizacional. Fonte: (OLIVA, 2002)

Como parte do escopo destes temas contemporâneos, a gestão estratégica de pessoas prossegue dialogando e tratando de questões referentes à: inovação conectada à gestão de pessoas; gestão do terceiro setor; governança corporativa; transformações no mercado de trabalho; gestão para a sucessão de profissionais; internacionalização das organizações; gestão estratégica de carreira; avaliação de resultados organizacionais em

gestão de pessoas conforme Albuquerque (2009); Mascarenhas (2008) e Lacombe (2008).

A Figura 3 a seguir ilustra o alinhamento estratégico no contexto interno da organização e as forças influenciadoras externas que possibilitam a ocorrência destas mudanças. Um modelo denominado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos utilizado pela primeira vez na Inglaterra, por

Tichy, Fombrun e Devanna (1984), ainda hoje apresenta contexto atual.



Figura 3 - Alinhamento estratégico da gestão de pessoas. Fonte: (HENDRY E PETTIGREW, 1990).

O modelo sintetiza a gestão de pessoas e suas principais mudanças estratégicas, que incluem: o uso de planejamento; relação coerente com os *designers* e gestão de sistemas de pessoal, baseados em políticas de gestão de pessoas ajustadas com a estratégia de gestão. As pessoas são vistas como um recurso estratégico da organização. (HENDRY E PETTIGREW, 1990).

A gestão estratégica de pessoas é conduzida e alinhada com a estrutura formal da empresa e com os seus objetivos organizacionais. Ela apropria-se da seleção, avaliação, formação e desenvolvimento, sistema de recompensas, relações de emprego e aparece alinhada com a cultura organizacional.

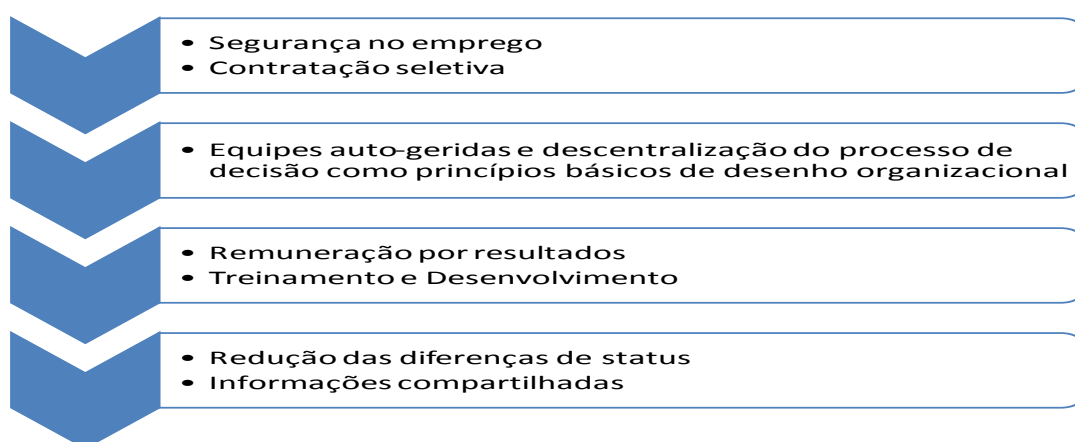


Figura 4 Melhores práticas . Fonte: (PFEFFER, 1998 apud BOXALL; PURSELL, 2008) adaptação dos autores.

Outros fatores são vistos como base das estratégias de gestão de pessoas e estão alinhadas no modelo das “melhores práticas” demonstrado acima.

**Treinamento e Desenvolvimento:** A influência do treinamento e desenvolvimento como formador da cultura organizacional é fundamental nos processos de mudanças. As organizações precisam se preocupar também com a atuação gerencial para garantir o sucesso dos novos programas de melhoria da qualidade, com o papel de analisar o desempenho individual e coletivo em função dos resultados esperados, controlar a execução dos processos, promover programas de treinamento e reciclagem, levando em conta os desafios impostos e comunicando as novas políticas adotadas pela empresa (PEREIRA; OLIVA; VENTURA, 2010).

**Recrutamento e Seleção:** Para Dutra (2001) o processo de recrutamento e seleção será sempre necessário, diante da movimentação de pessoas na organização, através da transferência, promoção, demissão e contratação de pessoas. Aos candidatos compete a qualificação, desenvolvimento de habilidade, conhecimento, experiência e personalidade.

**Remuneração estratégica:** quando refletem a estratégia do negócio organizacional e sua identidade corporativa, tem por objetivo conseguir que os funcionários aceitem os padrões de remuneração e suas formas, estabelecidos pela organização se os mesmos atenderem os seus valores pessoais e aspirações (OLIVA; ALBUQUERQUE, 2009). No contexto da gestão estratégica de pessoas o gestor possui o papel de influenciador dos liderados e no desenvolvimento de estímulos que podem motivar as pessoas a realizarem a

missão e a visão da empresa. O papel do gestor está ligado à motivação e ao clima organizacional (FLEURY, 2006).

## 4. METODOLOGIA

### 4.1. Abordagem

O presente estudo pode ser considerado quanto às fontes de dados como primária, pois se buscou entender o fenômeno em sua origem, junto aos líderes organizacionais. Quanto aos dados pode ser considerada quantitativa, pois buscou entender o fenômeno a partir de uma escala diagnóstica que tinha como objetivo identificar numericamente a existência ou não de diversas características da gestão de pessoas, procurando a partir de análises estatísticas descritivas, identificar a intensidade destas ocorrências.

Quanto a frequência pode ser considerada transversal, pois a coleta de dados foi realizada apenas uma vez com cada respondente, coletando os dados em uma única abordagem nos meses finais de 2010. A expectativa dos resultados foi caracterizada como uma pesquisa exploratória, não se trabalhando com hipóteses, ou mesmo com amostra probabilística, uma vez que o objetivo era identificar e analisar as estratégias em gestão de pessoas existentes nas organizações, utilizando-se especialmente práticas que poderiam demonstrar quão estratégicas eram estas organizações na maximização dos seus negócios por meio da gestão de pessoas inserida num contexto de alinhamento estratégico.

## 4.2. Instrumento de pesquisa e Coleta de Dados

A coleta dos dados se deu pela aplicação do questionário denominado “Análise das estratégias de Gestão de Pessoas”, elaborado por Primo e Oliva (2010), o qual teve base teórica Albuquerque e Leite (2009). O referido instrumento é composto por vinte e duas questões que focam práticas relacionadas às estratégias de Gestão de Pessoas, visando o real levantamento do comportamento organizacional.

As questões previstas demandam respostas passíveis de classificação numa escala de 1 a 10. O número escolhido pelo respondente deveria ser aquele que representasse melhor a sua opinião para a posição atual da organização onde ele trabalha em relação às estratégias de Gestão de Pessoas. A primeira pontuação desta escala de dez pontos e indicada como número “1” corresponde em todas as perguntas, a resposta “Hoje está muito longe de ser uma realidade”, evoluindo com a escala numérica, intervalar, até, em sua classificação máxima (10), em que a afirmação seria “Hoje, isto é uma realidade”, permitindo assim a aplicação de análises de cunho estatístico.

A coleta de dados ocorreu entre os meses de setembro e dezembro do ano de 2010, com líderes organizacionais. Foram entregues oitenta (80) questionários autoexplicativos aos gestores, os quais puderam ser respondidos pessoalmente na presença de um dos pesquisadores ou pelo sistema *drop off*, não tendo sido relatado pelos respondentes dificuldades no entendimento das questões ou no entendimento das práticas de gestão de pessoas exaradas no conteúdo

do questionário. Destes questionários retornaram sessenta e seis (66) considerados válidos, ou seja, houve um retorno de oitenta e dois e meio por cento (82,5%).

## 4.3. Amostra

A amostra, de natureza não probabilística, foi selecionada a partir da tipologia apresentada por Mintzberg (2007 apud BOSQUETTI, 2009) em oito empresas, líderes em seus setores de atuação na Grande São Paulo e que foram classificadas e escolhidas pelos pesquisadores em número de duas para cada tipo estabelecido, perfazendo assim um total de oito (8) empresas pesquisadas.

Como empresas do tipo empreendedora, foi escolhida uma empresa de equipamentos de telecomunicação e outra do ramo de hotelaria; para empresas do tipo profissional uma empresa escolhida foi de educação e outra da área de saúde; as empresas do tipo máquina foram escolhidas empresas do setor básico, sendo uma de eletricidade e outra de saneamento; o quarto é derradeiro tipo, *adhocrático*, foi representado por uma empresa fabricante de bens de capital e outra do setor farmacêutico.

Nestas empresas foi aplicado o instrumento de coleta de dados com líderes organizacionais, denominados neste estudo como gestores. Como critério de inclusão/exclusão da pesquisa, os respondentes deveriam ter subordinados ou já os terem tido anteriormente nesta mesma empresa.

#### 4.4. Organização e tabulação

Após os dados serem coletados, os questionários foram numerados e transcritas as respostas com a utilização do software Excel<sup>®</sup>. As respostas foram posteriormente transferidas ao software SPSS<sup>®</sup> a fim de se processar as análises estatísticas a que se propunha o estudo.

Os resultados foram analisados estatisticamente de forma descritiva, a fim de se identificar e analisar as estratégias a que se propunha o estudo. Foram dispostos em uma tabela de quatro (4) colunas, onde a primeira apresenta o número da questão (de 01 até 22), em seguida a média aritmética dos resultados encontrados, obtida pela razão entre a soma dos índices indicados de cada respondente e o número total deles, a coluna seguinte mostra a mediana a fim de destacar o centro de distribuição das respostas obtidas e finalmente uma coluna com o valor de desvio padrão encontrado em cada questão, com o objetivo de identificar a dispersão, ou divergência entre as respostas escolhidas pelos respondentes.

#### DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os respondentes (66) foram 19 mulheres, 46 homens e 1 não respondeu a questão gênero. A idade média destes respondentes foi de 39 anos e 7 meses, sendo que a idade mínima encontrada foi de 20 anos e a máxima de 60. Esta questão etária teve uma distribuição muito próxima a uma distribuição normal, com desvio padrão de 9,115 anos, o que significa que 98% da amostra se concentra entre 30 e 49 anos de idade. Entre os pesquisados estiveram 7 gestores da área de Gestão de Pessoas sendo, portanto, os gestores destes departamentos também representados entre os respondentes. Quanto ao nível hierárquico dos respondentes vinte e um (21) ocupavam cargos de gerência ou acima e os demais eram gestores secundários em suas áreas de atuação.

A seguir apresenta-se a Tabela 1, a qual consolida os resultados encontrados após os dados serem analisados estatisticamente.

Questão	Média	Mediana	D.P.
01	6,05	6,0	<b>1,749</b>
02	4,55	4,0	1,947
03	4,64	4,0	1,950
04	5,67	6,0	2,100
05	4,28	4,0	2,050
06	4,48	4,0	2,379
07	5,40	5,0	2,226
08	<b>6,22</b>	<b>7,0</b>	2,301
09	5,29	5,0	2,330
10	5,40	6,0	2,448
11	5,23	6,0	1,959
12	5,50	6,0	2,055
13	<b>5,47</b>	<b>5,5</b>	2,220
14	4,58	5,0	2,399
15	5,32	5,5	2,506
16	4,57	5,0	2,325
17	<b>6,62</b>	7,0	<b>2,516</b>
18	6,05	6,0	2,201
19	<b>3,76</b>	4,0	2,514
20	4,91	5,0	1,837
21	5,02	5,0	2,152
22	5,42	5,0	2,016
<b>TOTAL</b>	<b>5,20</b>	-	<b>2,190</b>

Tabela 1 – Consolidação de resultados . Fonte: Dados da pesquisa.

Na opinião da maioria dos respondentes (54%), as empresas apresentam eficiência no preparo de pessoas competentes e treinadas para ocupar posições-chave dentro da organização diante de necessidades futuras. Esta afirmação se evidencia na avaliação das respostas para a questão 01.

O desvio padrão apresentado, como pode ser visto na tabela 1, foi de 1,749, a menor dispersão encontrada entre as 22 questões do questionário. Isto indica que, o entendimento dos respondentes é similar, demonstrando que os gestores entendem da mesma forma as estratégias de gestão de pessoas nas organizações. No entanto, as respostas indicam que o nível é ainda pouco

superior ao ponto médio do questionário e, portanto, precisam ser melhor desenvolvidos projetos de sucessão e capacitação dos gestores, a fim de atenderem as necessidades estratégicas da organização.

Outro resultado a ser destacado se encontra nas respostas obtidas na questão 08.

Quando questionados a respeito dos níveis de autoridade, se são suficientes quando tomam decisões em relação a assuntos estratégicos da empresa, a média apresentada foi de 6,22, indicando que a maioria dos respondentes, gestores em suas organizações, identifica a existência de autoridade nestes níveis. Já o valor de desvio

padrão encontrado de 2,301, o qual indica falta o indicador do nível de autoridade destes gestores, demonstra divergência nos níveis de autonomia e autoridade concedidas pelas organizações aos seus gestores. A diferença entre a média e a mediana foi a maior obtida entre todos os dados, confirmando também que alguns poucos respondentes atribuíram pontuação muito baixa na escala, ao passo que a maioria se posicionou acima da média.

Da mesma forma que a questão 08 a questão de número 13, que tratava sobre sistemas de informação para a área de gestão de pessoas, obteve destaque pela normalidade de opiniões dos respondentes e pela proximidade estabelecida entre a média e a mediana.

A questão em que as respostas obtiveram média mais elevada (6,62) foi a questão 17.

Esta questão tratava dos aspectos de responsabilidade socioambiental, indicando que as organizações possivelmente apresentam alto nível de comprometimento com ações de responsabilidade neste quesito. A média de 6,62 demonstra a participação das empresas em ações que contribuem com uma sociedade mais justa e mais limpa, conseqüentemente mais sustentável, melhorando a relação da empresa com a comunidade em que se encontra. A tabela 1, através do valor de desvio padrão 2,516, também demonstra que há ainda um longo caminho a ser percorrido para que estas ações, que beneficiam toda a sociedade, gerando renda, emprego e qualidade de vida para todos, ocorram de forma mais uniforme em todas as organizações.

de alinhamento n.

A análise dos dados apresentados na questão 19 confirma que as estratégias de gestão de pessoas não abrangem colaboradores de outras empresas que atuam como terceirizados ou prestadores de serviço na organização. Os mais baixos valores encontrados de média, 3,76, acentuam a necessidade de se desenvolver estratégias para que todos, funcionário e parceiros, estejam alinhados com as estratégias de gestão de pessoas da organização, desenvolvendo neles os mesmos vínculos psicológicos e de comprometimento que os demais empregados.

Quando questionados sobre o modo como suas organizações avaliam o desempenho humano e sobre os procedimentos de medição, diretamente a estratégia de gestão de pessoas é vista como fator de direcionamento e redirecionamento de desvios. Em relação a como a organização lida com as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes, os respondentes indicam, como pode ser visto na questão 02, uma média de 4,55, ou seja, a atuação de gestão de pessoas deve melhorar muito para atingir níveis aceitáveis de aprovação neste ponto.

A última questão a ser analisada é a 14, que trata da avaliação da existência na empresa de um plano de remuneração atualizado, como forma de captar, manter e promover talentos, e ainda, se a empresa realiza periodicamente pesquisa de remuneração com empresas de referência no mercado, tornando a remuneração um atrativo para os atuais e futuros colaboradores. Os respondentes avaliaram como sendo insatisfatórias estas práticas, demonstrando

através de uma média de 4,58 a evidência de que os gestores não concordam com as estratégias de remuneração empregadas por suas organizações, e que estas políticas não tem sido claramente discutidas ou comunicadas a eles.

A análise geral dos resultados encontrados demonstra um descontentamento pela maioria dos respondentes quanto às suas respostas ao questionário. A média geral de todas elas foi 5,2, onde o ponto médio da

## 1. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, procurou-se identificar e analisar as estratégias de Gestão de Pessoas existentes nas organizações, a partir das práticas apontadas pelos seus gestores. Por meio desta pesquisa, observou-se um descontentamento pela maioria dos gestores em relação às estratégias de Gestão de Pessoas apresentadas por suas organizações, pois apenas 5 das questões obtidas teve média superior ao ponto médio do questionário. Verificou-se, portanto, ao analisar esses resultados, que as estratégias apontadas como menos desenvolvidas nessas organizações foram: avaliação de desempenho humano, encarecimento e sucessão, treinamento gerencial e também as estratégias alinhadas com os parceiros e terceiros.

Em relação à avaliação do desempenho humano, a média insatisfatória demonstra que a eficácia deste sistema está muito longe de ser uma realidade em seus ambientes de trabalho. Este índice mostra que os gestores acreditam não serem avaliados corretamente pelo seu desempenho. Da mesma forma, os aspectos de

escala era de 5,5 pontos. A média de todos os desvios padrão foi de apenas 0,7, o que reforça uma visão comum a todos os gestores abordados. Estes resultados encontrados acentuam a necessidade do contínuo desenvolvimento das estratégias de gestão de pessoas, aprimorando, como decorrência, as técnicas e práticas oriundas destas estratégias, a fim de que elas sejam conhecidas e reconhecidas por todos os colaboradores.

encarecimento e sucessão e treinamento gerencial, também apresentaram baixa avaliação, embora pouco superiores a anterior, que pode gerar gestores inseguros e desmotivados quanto ao seu futuro na empresa.

Já em relação ao alinhamento estratégico com os terceiros, as médias indicam os resultados mais baixos da pesquisa, demonstrando este ser o fator estratégico mais distante da realidade dessas organizações. Isso pode refletir a pouca integração que as organizações possuem com os seus serviços terceirizados, ou seja, eles não são envolvidos no processo estratégico dessas empresas.

Por outro lado, algumas estratégias obtiveram médias razoáveis na pesquisa. Entre elas destacam-se a responsabilidade sócio ambiental, que obteve a maior média entre todos os assuntos estratégicos abordados, indicando o comprometimento das organizações pesquisadas quanto ao aspecto analisado; e o nível de autoridade exercido nas empresas, com uma média menor, mas também razoável, reflexo este da autonomia que os gestores sentem possuir em relação aos assuntos estratégicos de suas empresas.

Os resultados analisados acentuam a necessidade do contínuo desenvolvimento das práticas de Gestão de Pessoas, aprimorando as técnicas de alinhamento estratégico entre as necessidades das organizações e as estratégias de gestão de pessoas desenvolvidas. Esta pesquisa não pode ser entendida como a única resposta a esse contexto organizacional, mas realiza apontamentos para contribuir com o desenvolvimento estratégico de pessoas nas organizações, visto que, ao tomar conhecimento dos aspectos que necessitam ser melhor desenvolvidos e que geram insatisfação em seus gestores, as organizações podem repensar seus modelos de gestão e estratégias. Contudo, por se restringir a oito organizações pesquisadas, suas análises ficam limitadas e seus resultados e não podem ser generalizados.

Tendo em vista que o tema escolhido é muito vasto, diversas são as possibilidades de futuras pesquisas nesta área, tais como:

Comparar os resultados obtidos entre os quatro tipos de empresas classificadas por Mintzberg, a fim de identificar as possíveis diferenças de estratégias existentes entre elas;  
Aplicar a pesquisa em outros ramos de atividades e de outras cidades para identificar e comparar as diferenças regionais e os setores econômicos;

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L. Gestão de pessoas – perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P.. A estratégia de Gestão de Pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. Revista Ibero-am de Estratégia: RAE, São Paulo, 2010.
- BIANCHI, E. M. P. G.. Alinhando estratégia de negócio e Gestão de Pessoas para obtenção de vantagem competitiva. 149 f. Dissertação Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- BOSQUETTI, M. A.. Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional: Um estudo internacional de multicasos. 251 f. Tese Univ de São Paulo, São Paulo, 2009.
- BOXALL, P., & PURCELL, J. Strategy and Human Resource Management. Second ed. New.York: Palgrave MacMillan, 2008.
- DUTRA, J. Gestão por competências. São Paulo: Gente, 2001.
- FISHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.
- FISCHER, A. L.. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas. T/D. FEA-USP, São Paulo, 1998.
- FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; AMORIM, W. A. C. (Org.). Gestão de Pessoas: Práticas Modernas e Transformação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2010.
- GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. Business History Review; Spring 2002; 76, 1; ABI/INFORM Global pg. 37.
- HENDRY, C.; PETTIGREW, A.. Human resource management: An agenda for the 1990's. International Journal of Human Resource Management, v.1-1, p.17-44, 1990.
- LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. Revista de Adm contemporânea online. v.5, n.2, p. 157-174, 2001.
- LEGGE, K. Human resource management. In: ACKROYD, S. et al.. Handbook of work and organization. Oxford: Oxford University Press, 2006.
- LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 327-342, maio/ago. 2009.
- MASCARENHAS, A. O. As abordagens contingencial, universalista e cultural. In: MASCARENHAS, A. O. (Org.) Gestão Estratégica de Pessoas. São Paulo: C. Lear, 2008.
- MINTZBERG, H.. Tracking strategies: toward a general theory. Oxford: UP, 2007 (apud BOSQUETTI, 2009).
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva

- do planejamento estratégico Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVA, E. C.; ALBUQUERQUE, L. G.. Estratégias e sistemas de remuneração da alta administração com enfoque na governança corporativa. *In* ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P.. Gestão de Pessoas – perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, p.96-112, 2009.
- OLIVA, E. C.. A privatização de empresas siderúrgicas brasileiras: reflexos na gestão de RH. *Revista de Administração Contemporânea*, vol.6, n.1, Curitiba, Jan./Apr. 2002.
- PEREIRA, R. S.; OLIVA, E. C.; VENTURA, V. L. S.. Mudanças na atuação gerencial em empresas de transporte rodoviário a partir da adoção do sistema SASSMAQ. *Gestão & Regionalidade - Vol. 26, Nº 76*. 2010.
- PFEFFER, J. Seven practices of successful organizations. *California Management Review*. v.40-2, p.96-124, 1998. (*apud* BOXALL; PURCELL, 2008)
- PRIMO, P. ; OLIVA, E. Análise das estratégias de Gestão de Pessoas. São Caetano: 2010.
- QUEIROZ, A. C. S.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas: Conceito, Evolução e Visão. *In*: ALBUQUERQUE, L. G. LEITE, N. P. (Org) *Gestão Estratégica de Pessoas: Perspectivas Estratégicas* São Paulo: Atlas, 2009, p. 17- 26.
- SCHIRRMESTER, R.; ALBUQUERQUE, L. G.. Participação de RH na formulação estratégica das organizações e o grupo Basf. VIII SEMEAD. São Paulo: FEA/USP, 2005.