

Erica Schefer de Almeida ¹
Débora Vargas Ferreira Costa ²
Joyce Gonçalves Altaf ³
Douglas Ribeiro de Castro ⁴
Irene Raguenet Troccoli ⁵

Gestão de pessoas como estratégia: um estudo de caso em uma empresa de telefonia de Juiz de Fora.

Resumo

A perspectiva da gestão estratégica de pessoas tem sido apontada por vários autores como fonte de vantagem competitiva empresarial. O presente estudo de caso de abordagem qualitativa, realizado em uma organização prestadora de serviços no ramo de telecomunicações, investigou a área de recursos humanos (RH) da empresa, analisando-lhe os papéis adotados e verificando o desempenho de cada papel. Dentre as conclusões, salienta-se que determinadas funções do RH têm contribuído para a realização da estratégia empresarial, mas ainda é necessário maior investimento nos seus papéis enquanto agente facilitador da mudança e enquanto parceiro estratégico.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Pessoas; Modelo dos Múltiplos Papéis; Estratégia Empresarial.

People management as a strategy: a case study of a telephone company of Juiz de Fora.

Abstract

The perspective of strategic management of people have been reported by many authors as a source of competitive advantage empresarial. O this case study with a qualitative approach, performed in a service organization in the telecommunications industry, investigated the area of resources human (RH) of company, analyzing the roles adopted him and checking the performance of each paper. Among the findings, it is noted that certain HR functions have contributed to the realization of corporate strategy, but it still needs more investment in their roles as a facilitator of change and as a strategic partner.

Keywords: Strategic Management of People; Model of Multiple Roles; Business Strategy.

¹ MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Federal de Juiz de Fora (ericaasalmeida@yahoo.com.br)

² Mestre em Administração de Empresas e Professora da Universidade Federal de Juiz de Fora (debora1@powermail.com.br)

³ Mestre em Administração de Empresas e Professora da Faculdades Integradas Vianna Júnior (jgaltaf@yahoo.com.br)

⁴ Graduação em Administração de Empresas pela Faculdades Integradas Vianna Júnior (douglasadministration@gmail.com)

⁵ Doutora em Administração de Empresas e Professora da Universidade Estácio de Sá - MADE (irene.troccoli@estacio.br)

Introdução

De acordo com Albuquerque (1999), uma empresa tem a capacidade de aumentar sua competitividade empresarial à medida que formula e que implementa estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, a longo prazo, posição sustentável no mercado. Neste contexto, os clientes internos das empresas – ou seja, seus colaboradores-funcionários – podem desempenhar papel fundamental, conforme sejam percebidos como peças-chave no atendimento aos anseios dos clientes na aquisição tanto de produtos físicos como de serviços.

Embalada nesta concepção, e diante do contexto atual de grande concorrência que obriga as empresas a aumentarem sua capacidade competitiva, a área de gestão de pessoas (GP) tem experimentado mudanças para se adequar às novas exigências das organizações.

O sinal mais visível deste movimento é que o ainda frequentemente denominado departamento de recursos humanos (RH) vem sendo reposicionado no organograma de muitas empresas. Com isso, não raro passou a ocupar posição mais efetiva na participação de processos decisórios, elaborando o planejamento estratégico da empresa juntamente com os diretores.

Nesta nova concepção, conhecida como Gestão Estratégica de Pessoas (GEP), os indivíduos são percebidos como variáveis fundamentais para o sucesso das organizações, e seu comportamento passou a ser influenciado por diversos fatores, tais como motivação, recompensas e questões individuais. O papel dos gestores desta área nessa nova perspectiva é incentivar os trabalhadores a se comprometerem com as metas da organização, criando sistemas produtivos motivadores, que atendam às necessidades de todos os envolvidos, estimulando a autonomia, a criatividade e que valorizem o conhecimento dos colaboradores.

Contudo, ainda se encontram muitas empresas onde esta migração ainda não se deu de forma completa, mantendo-se a área desvinculada das estratégias da organização, e desempenhando papel secundário nos processos decisórios e no planejamento estratégico. Na prática, trata-se tão somente de um administrador da infraestrutura da empresa, exercendo funções burocráticas do arcaicamente denominado “departamento de pessoal”.

De acordo com Dessler (2003), organizações em que a área de RH se resume em funções burocráticas estão caminhando para se tornar uma espécie ameaçada, porque as empresas terceirizadas podem fazer um trabalho melhor nessas tarefas. Uma forma de valorizar a área, evitando que seja substituída por um RH terceirizado, segundo o autor, seria priorizar sua atuação em atividades que agregam valor à linha de rendimentos da empresa, tais como planejamento estratégico, administração de mudanças, transição da cultura empresarial e desenvolvimento do capital humano.

A Gestão Estratégica de Pessoas (GEP) tem sido apontada por vários autores como uma fonte de vantagem competitiva capaz de determinar o sucesso de uma organização no mercado. Entretanto, pesquisas realizadas em empresas nacionais tais como as de Lacombe e Tonelli (2001), de Höpner et al. (2008) e de Ésther, Paço-Cunha e Machado (2006), mostram que, na realidade, o ainda denominado RH ainda tem pouca participação nas decisões, ainda atuando no âmbito operacional em muitas empresas ao desempenhar funções burocráticas de suporte às demais áreas.

O objetivo do presente trabalho é investigar a área de RH de uma franquia de empresa telefônica de Juiz de Fora, de forma a identificar qual contribuição o RH da empresa tem dado para o alcance das estratégias da organização, qual sua participação nas decisões e quais papéis têm desempenhado, à luz do Modelo dos Múltiplos Papéis de Ulrich (1998). A escolha da empresa se deve a ela estar passando por momento de expansão - que inclui a associação de novas franquias - o que leva à suposição de que seja necessária revisão na atitude da área de RH, com eventual reavaliação de seu papel atual.

O presente artigo se encontra dividido em cinco partes, além desta introdução:



fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, estudo de caso, descrição e análise dos resultados e considerações finais.

Fundamentação Teórica

O Modelo dos Múltiplos Papéis de Ulrich (1998)

Com a emergência do modelo de gestão estratégica de pessoas, o profissional de RH assumiu novas funções e responsabilidades. No passado, o RH tinha uma atuação meramente administrativa que se resumia aos subsistemas de gestão de pessoas, tais como recrutamento, seleção e remuneração, sem nenhuma preocupação de estes estarem articulados aos processos de gestão estratégica.

Ulrich (2000) sintetiza cinco competências essenciais que um bom profissional de RH deve ter: 1) conhecer os negócios, entendidos como aqueles ligados a finanças, a estratégia, a marketing, a tecnologia, a operações e a serviços; 2) dominar as práticas de RH; 3) gerenciar os processos de mudança; 4) criar culturas e locais de trabalho que desenvolvam capacidade intelectual e comprometimento com a empresa; e 5) demonstrar credibilidade profissional.

Baseado nessas exigências básicas para profissionais de RH, Ulrich (1998) desenvolveu o Modelo dos Múltiplos Papéis, que define novas responsabilidades para esta área conforme os profissionais ali lotados desempenhem funções operacionais e estratégicas. Para tanto, são agregadas quatro responsabilidades genéricas inter-relacionadas:

1) administração de estratégias de recursos humanos: a área de RH se torna parceira estratégica da empresa conforme suas estratégias passam a ser ajustadas à estratégia empresarial como um todo;

2) administração da infra-estrutura da empresa: a área de RH se torna especialista administrativo conforme sua infraestrutura passa a desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, avaliar, premiar, promover e gerir o fluxo de funcionários da organização;

3) administração da contribuição dos funcionários: a área de RH se torna defensora dos funcionários, conforme seus profissionais passam a se envolver em problemas, em preocupações e em necessidades cotidianas dos funcionários;

4) administração da transformação e da mudança: a área de RH garante combustível à criação de uma organização renovada conforme se empenha em gerir a transformação e a mudança empresariais.

Considerando que a compreensão desses papéis propostos por Ulrich (1998) são de suma importância para a GEP, nos próximos itens serão aprofundadas temáticas relacionadas a cada uma dessas funções.

A Área de Recursos Humanos como Parceiro Estratégico

Para Dessler (2003), o RH é um parceiro no processo de planejamento estratégico:

O papel da administração de recursos humanos não é simplesmente desenvolver atividades sob medida para as demandas da estratégia empresarial ou efetuar tarefas operacionais do dia-a-dia. Em vez disso, a necessidade de moldar a força de trabalho da empresa para que ela se torne uma vantagem competitiva significa que a administração de recursos humanos deve ser um parceiro tanto na formulação como na implementação das estratégias organizacionais e competitivas da empresa (DESSLER, 2003, p.17).

Conforme o autor, empresas de sucesso possuem a capacidade de criar clareza estratégica a curto e a longo prazos. Empresas que possuem uma estratégia clara demonstram foco, definem processos de alocação de recursos e têm unidade estratégica, sendo que esta última, na sua visão, significaria envolver os funcionários e os clientes nos objetivos e nos processos do trabalho realizado pela organização.

Para isso, os profissionais de RH, enquanto parceiros, planejam táticas para clarear a estratégia e para implementá-la, no que são necessários quatro passos:

1) o RH deve identificar o modelo subjacente à forma como a empresa faz negócios, ou seja, deve definir a estrutura organizacional;

2) o RH deve ser responsável por conduzir uma auditoria organizacional para ajudar os gerentes a identificarem que componentes da empresa analisados devem mudar para facilitar a execução da estratégia, o que implica que o RH lidere o diálogo sobre os projetos da empresa;

3) o RH deve identificar métodos para renovar as partes da arquitetura organizacional que precisam de mudança, com os gerentes de RH devendo liderar a proposta, por exemplo criando e discutindo as melhores práticas nos programas de mudança cultural ou nos sistemas de avaliação de recompensa; e

4) o RH deve avaliar o próprio trabalho e estabelecer prioridades claras a partir dos componentes analisados que requerem mudança .

Lucena (1990) observa que, apesar da importância que o planejamento organizacional tem para a realização do negócio em si e para a gestão dos recursos humanos, os profissionais desta área não demonstram muito interesse por esse campo de conhecimento. A autora também considera raro encontrar nas empresas um componente organizacional responsável pela coordenação dessa atividade de planejamento organizacional: geralmente, ela está diluída entre áreas dispersas na estrutura organizacional.

Almeida et al. (1993), por sua vez, entendem que é elevada a importância do capital humano como recurso estratégico para a organização à medida que ela utiliza seus conhecimentos e suas habilidades para efetuar acordos, para ganhar mercado e para fornecer seus serviços ao cliente em nome da organização. À proporção que a empresa cresce, desenvolvem-se habilidades, conhecimentos e valores de grupo, constituindo-se mais do que a simples soma das contribuições dos participantes. Assim, é tarefa do RH, enquanto parceiro estratégico, desenvolver e monitorar essas competências na organização.

A Área de Recursos Humanos como Especialista Administrativo

O desempenho da função de especialista administrativo por parte da área de RH implicaria ela estar envolvida no desenvolvimento de processos eficientes de contratação, de treinamento, de avaliação, de premiação, de promoção e de gestão de funcionários na empresa. Estas atividades, por sua vez, poderiam se dar à base dos processos normalmente utilizados quando as empresas buscam melhorar a qualidade de seus serviços e diminuir custos, tais como a reengenharia, a terceirização das atividades burocratizadas e a informatização de atividades administrativas.

Segundo Mascarenhas (2008), o RH como especialista administrativo pode contribuir para o aperfeiçoamento da infraestrutura de trabalho na empresa, aumentando a integração social, melhorando a eficácia e a eficiência dos processos, diminuindo os custos e preparando a organização para seus desafios operacionais e estratégicos. Para tanto, ele aponta a terceirização de atividades burocratizadas e a implantação da tecnologia de informação como formas de se aumentar a eficiência e a eficácia desses processos.

De acordo com Hopner et al. (2008), boa parte das mudanças resultantes de uma maior



eficiência junto aos processos de trabalho diz respeito à tecnologia. Esta cada vez mais vem se mostrando ferramenta indispensável no controle e na gestão das mudanças que vêm ocorrendo nas organizações, conforme proporciona condições que, de outra maneira, seria humanamente impossível deliberar sobre certas contradições organizacionais. Isto é, a agregação de dados e de informações acerca do dia-a-dia da organização, bem como o cruzamento dessas informações, catalisam a eficiência nos processos organizacionais, sendo algo considerado cada vez mais primordial ao andamento esperado das rotinas de produção.

Assim, relacionando as ações de gestão do conhecimento ao papel de administrador da infraestrutura da empresa, podemos inferir que o RH possui a responsabilidade de ser o “guardião do conhecimento da empresa”. Em unísono, Marchesini (2005) também considera importante o incentivo da aprendizagem organizacional para garantir o desenvolvimento da capacidade de criar e inovar nas organizações:

(...) devido à velocidade do desenvolvimento tecnológico e dos processos de comercialização de produtos e serviços nos dias atuais, a capacidade das organizações de criar e inovar passou a ser uma exigência para a sobrevivência no mercado. As empresas atualmente devem ter processos rápidos de desenvolvimento de produtos e de implementação destes produtos no mercado. Isto requer capacidade de aprendizagem, criatividade e desenvolvimento intelectual das pessoas que nelas trabalham (MARCHESINI, 2005, p.4).

Como podemos observar, são muitas as possibilidades de ação para o RH como especialista administrativo; algumas incorporam procedimentos tradicionais e outras envolvem ações inovadoras tais como administrar a gestão do conhecimento na organização.

A Área de Recursos Humanos como Defensor dos Funcionários

Mascarenhas (2008) afirma que, há muito tempo, a “defesa” dos funcionários vem sendo uma função complexa da área de RH. “Defender” os interesses dos funcionários sempre passou pela satisfação de suas necessidades básicas, de segurança e sociais, assim como e pela estruturação de sistemas predefinidos de progressão na carreira. A área de RH em sua história, busca proporcionar aos trabalhadores, contratos de trabalho caracterizados pela lealdade mútua, ou a suposição de troca da conformidade do indivíduo pela segurança no emprego.

Outro papel do RH como “defensor dos funcionários” seria no sentido de desenvolver programas de qualidade de vida no trabalho. Walton (1973, apud FERNANDES, 1996) aponta, como indicadores de qualidade de vida, fatores como compensação adequada, condições de trabalho, uso e desenvolvimento de capacidades, oportunidade de crescimento e de segurança, e integração social na organização. No caso, o RH deve adotar práticas que promovam qualidade de vida, visando a elevar a satisfação pessoal, a gerar humanização da organização, a gerar maiores participação e autonomia dos empregados, e a ocasionar aumento da produtividade. Ou seja, “... mais do que nunca as empresas têm que ser competitivas, e para tal têm que se preocupar com as pessoas, porque é através do comprometimento das pessoas com as propostas da empresa que os resultados serão atingidos com sucesso.” (FERNANDES, 1996, p.37).

O papel de “defensor dos funcionários” no contexto atual requer que o RH, além de procurar garantir as necessidades básicas dos funcionários, adote políticas de recursos humanos e relações de trabalho que promovam o desenvolvimento contínuo, a valorização e a possibilidade de o empregado traçar perspectivas na carreira, o que poderá garantir maior engajamento nas metas da empresa.

Conclui-se, portanto, que o papel de “defensor dos funcionários” em síntese consiste em proporcionar ambiente organizacional capaz de assegurar que as necessidades básicas (remuneração adequada, segurança no trabalho, possibilidade de crescimento, integração social) dos indivíduos sejam satisfeitas de modo a envolvê-los nas metas empresariais. O RH deve garantir que os funcionários estejam comprometidos com as estratégias empresariais, o que implica ações como: ser a voz dos funcionários nas discussões gerenciais; oferecer a eles oportunidades para crescimento pessoal e profissional; proporcionar recursos que ajudem os funcionários a cumprir as exigências a eles impostas e recomendar formas de melhorar problemas de motivação.

A Área de Recursos Humanos como Agente de Mudança

O cenário atual de imprevisibilidade e de constantes mudanças exige que uma empresa tenha a capacidade de mudar rapidamente para se manter competitiva no mercado: “Em vez de gastar enormes verbas para criar estratégias que podem funcionar ou não nessas esferas instáveis, as empresas alcançam bons resultados com a capacidade de mudar rapidamente” (ULRICH, 2000, p.18). Dessa forma, fazer com que as mudanças aconteçam é um fator essencial para o sucesso no mundo dos negócios.

Segundo Mascarenhas (2008), as abordagens tradicionais de gestão da cultura organizacional consideram-na como uma força conservadora, que define uma organização conforme sua identidade cultural, podendo ser transformada por meio da ação gerencial planejada. O equilíbrio entre forças mantém situação social estável, sendo a essência da gestão da mudança diminuir as forças contra ela e aumentar as forças promotoras da mudança. Dessa forma, a lógica da identidade não contempla a mudança como característica inerente e latente do sistema organizacional, o que tem sido reconhecido como um dos seus limites.

Em oposição às abordagens tradicionais, a abordagem dialética da organização considera as organizações como entidades dinâmicas, nas quais as inconsistências e os paradoxos são condições para a transformação.

De acordo com Boyett (1999), a resistência das pessoas é muito comum e prejudicial aos esforços de mudança. O autor apresenta várias razões para explicar essa resistência, amplamente aceitas. Uma delas seria que o indivíduo ou grupo que precisa mudar acredita ser afetado negativamente pela mudança, ou que percebe que a mudança resultará em mais trabalho e menos oportunidades de recompensa. Outro motivo seria que as mudanças exigem que os funcionários alterem hábitos antigos. No caso, o pano de fundo seria a falta de comunicação, com a organização não informando qual é a mudança, como e por que ela está sendo feita, não expressando claramente as expectativas de desempenho no futuro.

Em síntese, pode-se concluir que os profissionais de RH devem adotar postura estratégica em todos os papéis assumidos, alinhando as políticas e as práticas de gestão de pessoas às estratégias empresariais.

No entanto, ser um parceiro estratégico não consiste somente em ajustar as estratégias do RH às estratégias da empresa, mas ter participação efetiva no planejamento estratégico. Para isso, o RH pode ganhar confiança dos gerentes, mediante a criação de uma infraestrutura administrativa que seja eficiente e redutora de gastos, e que gere aumento de resultados, além de ser capaz de gerenciar os processos de mudança e envolver os funcionários como parceiros estratégicos da empresa. Desta forma, o profissional de RH poderá agir como um verdadeiro agente de mudança ao desenvolver a capacidade da empresa em aceitar a mudança contínua, melhorando incessantemente a concepção e a implantação de iniciativas variadas que garantam seu melhor desempenho.



Avaliação dos Múltiplos Papéis do RH na Empresa

A fim de analisar a percepção que os funcionários possuem dos papéis desempenhados pelo RH, será descrito um modelo de pesquisa proposto por Ulrich (1998) para ajudar a avaliar a qualidade geral dos serviços do RH. A pesquisa operacionaliza descrições de conceitos e práticas de RH para cada papel e, na tabulação de resultados, proporciona um perfil da qualidade de RH para cada um deles.

Conforme o autor em sua pesquisa, as notas obtidas fornecem dois tipos de informação. Primeiro, a nota total para os quatro papéis (que vai de 50 a 200) constitui uma avaliação geral da qualidade global dos serviços de RH em uma empresa. Ulrich (1998) considera notas globais acima de 160 elevadas, indicando uma percepção de alta qualidade na execução dos serviços. Notas globais abaixo de 90 indicam serviços percebidos como de baixa qualidade geral.

Em segundo lugar, o autor considera que a distribuição dos pontos entre os quatro papéis indica a percepção coerente da qualidade dos serviços de RH para cada um, fornecendo à empresa um retrato da função e permitindo sua avaliação mais eficaz.

O autor relata que a maioria das empresas que coletaram esses dados teve uma pontuação mais elevada nos quadrantes operacionais e mais baixa nos quadrantes estratégicos. Geralmente, a faixa maior de notas é encontrada para a contribuição dos funcionários e o papel de mudança administrativa recebe as notas mais baixas, na análise do autor.

A baixa pontuação para o papel do RH como agente de mudança é justificada por Ulrich (1998) ao fato dos profissionais de RH no passado estiverem distantes do processo de mudança. “O trabalho deles era encarado como contraditório à mudança, para qual os sistemas de RH forneciam barreiras e não impulsos”.

O autor faz observações importantes a respeito da responsabilidade dos profissionais de RH para garantir que os resultados provenientes de cada papel sejam alcançados. “Embora caiba aos profissionais de RH o desempenho de cada um dos quatro papéis, podem não ter de realizar todo esse trabalho.” Ou seja, precisam garantir que cada papel seja desempenhado com eficiência, mas, dependendo do processo estabelecido para atingir a meta, o trabalho pode ser dividido com gerentes de linha, consultores e funcionários.

Procedimentos Metodológicos

A abordagem desta pesquisa é a qualitativa, sendo exploratória quanto aos fins, e estudo de caso quanto aos meios.

Pesquisas exploratórias, de acordo com Gil (2002), são pesquisas que têm, como objetivo, proporcionar maior familiaridade com o problema, para torná-lo mais explícito ou para constituir hipóteses. Seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso.

Este método foi escolhido tendo em vista que se pretende utilizar apenas uma variável – uma empresa – como objeto de análise e por meio dela tirar conclusões aplicáveis a outras organizações. Não se têm como intuito levantamentos e experimentos, nem a formulação de uma teoria. Foi analisado apenas um caso devido à dificuldade de acesso a múltiplos casos, já que a realização deste tipo de investigação depende de autorização dos gestores das empresas investigadas, incluindo o acesso a suas informações, o que nem sempre é permitido.

A unidade-caso escolhida foi uma empresa de pequeno porte do ramo de telecomunicações que atua sob o sistema de franquia, e que presta serviços no ramo de telefonia como o oferecimento de planos de serviços de telefonia móvel, fixa e internet a pessoas físicas e jurídicas.

O levantamento de evidências foi realizado de quatro formas, sendo uma de informações secundárias e três de informações primárias. No caso das informações secundárias, elas consistiram em informações sobre as características do negócio, coletadas no site da empresa franqueadora e em panfletos fornecidos pelo seu departamento de RH.

A primeira das três formas de levantamento de evidências primárias foi uma entrevista semidirigida com os dois analistas da área de RH, seguindo um roteiro de entrevista semi-estruturada com o objetivo de conhecer o perfil da área de RH: suas atribuições, história da empresa, características do negócio, processos como recrutamento e seleção, remuneração e avaliação de desempenho. As questões da entrevista envolveram perguntas, além das citadas, que descrevessem o funcionamento dos papéis de RH, referidos por Ulrich nesta empresa.

A forma seguinte foi também uma entrevista semidirigida, investigando nesse momento, a perspectiva do diretor da companhia, sobre os mesmos processos questionados ao RH. O material obtido foi posteriormente analisado corroborando com a Teoria dos Múltiplos papéis de Ulrich com o intuito de conhecer as estratégias genéricas da empresa e a opinião deste executivo acerca dos processos que o RH utiliza.

Em último lugar, foi investigada anonimamente a percepção de 10 funcionários da empresa, de cargos diversos, quanto ao desempenho da área de RH enquanto parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança. Ulrich (1998) considera que a distribuição dos pontos entre os quatro papéis fornece à empresa um retrato da função, permitindo-lhe a avaliação de forma eficaz. Para tanto foi utilizado questionário proposto por esse autor, composto por 40 questões referentes a papéis desempenhados pelo RH, respondidas via escala de Likert de cinco pontos, variando de 1 a 5, +Cada respondente foi convidado a analisar cada assertiva e verificar o grau em que esta função é exercida na empresa, atribuindo nota mínima (1) quando a função não é exercida na empresa, média (2 ou 3) quando é realizada em parte e máxima (4 ou 5) quando é realizada plenamente. As respostas ao questionário foram tratadas utilizando-se uma folha de pontuação desenvolvida por Ulrich (1998), onde as notas são divididas entre os quatro papéis, o que possibilita uma comparação da qualidade corrente de cada função. Em seguida foi calculada a média aritmética das notas obtidas em cada papel para se chegar a um resultado-padrão.

As informações primárias foram separadas por área investigada – área de RH, diretor e funcionários – e sua análise foi executada de forma subdividida quanto aos quatro papéis da área de RH identificados na metodologia: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança. Tendo como base a definição de Ulrich sobre cada papel de RH foi analisada a avaliação que cada área investigada atribui ao desempenho desses papéis. O que se buscou, nesta fase do trabalho, foi verificar a qualidade das práticas de RH utilizadas pelo setor, se existe uma visão convergente entre direção e área de RH a respeito das metas e se o RH contribui de fato para seu alcance.

Estudo de Caso

A empresa pesquisada é uma organização franqueadora de pequeno porte que atua sob o sistema de franquia, prestando serviços no ramo de telecomunicações por meio de oferecimento de planos de serviços de telefonia móvel, fixa e internet a pessoas físicas e jurídicas. Suas principais concorrentes são outras franquias, tais como Tim, Vivo, Claro, Embratel e Sky, e ela está presente em nove cidades, sendo oito em Minas Gerais (Juiz de Fora, Conselheiro Lafaiete, Ouro Preto, Viçosa, Ubá, Cataguases, Manhuaçu e São João Del Rey) e uma em Goiânia.

A empresa possui cerca de 100 funcionários distribuídos entre a matriz em Juiz de Fora e as filiais. Possui dois sócios, um deles o diretor-geral, e os cargos gerenciais são compostos



do diretor geral, três gerentes e um coordenador.

O departamento de RH, por seu turno, fica encarregado dos processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho, acompanha os indicadores de absenteísmo, trabalha relacionamento em equipe, motivação, mediação de conflitos entre outras funções. Ele atualmente é composto por duas funcionárias – uma analista e uma especialista - ambas com formação em psicologia: a analista de RH fica responsável pelas franquias do tipo C, enquanto a especialista é responsável pelas franquias do tipo B, mas ambas realizam as mesmas funções.

A empresa oferece três tipos de franquia, nomeadas como A, B e C para preservar-lhe o sigilo:

Franquia A: loja que vende produtos e serviços de telefonia para o público em geral.

Franquia B: loja de serviços com atendimento ao público em geral e com serviços de conveniência, tais como recebimento de reclamações, esclarecimento de dúvidas, pagamento de contas e empréstimos.

Franquia C: escritório de negócios para atender pequenas e médias empresas, cujos consultores visitam uma carteira regionalizada de clientes empresariais, e cuja equipe interna oferece apoio operacional a essa equipe.

A franquia onde o estudo de caso foi executado, localizada na cidade mineira de Juiz de Fora, surgiu em fins de 2008. Inicialmente estruturada como franquia do tipo C, atendimento a pequenas e médias empresas e também à pessoa física por meio do chamado Canal Direto – com vendedores atendendo diretamente em residências e em escritórios. Por seis meses trabalhou com o tipo de franquia B e C, sendo que em 2010 foi extinto a forma de Canal Direto. Já nas cidades mineiras de Conselheiro Lafaiete, Ouro Preto e Viçosa o modelo encontrava-se restrito ao tipo B, enquanto o modelo C era aplicado em Ubá, Cataguases, Viçosa, Ouro Preto, Manhuaçu e São João Del Rey.

Na caso da filial de Goiânia, inicialmente tratava-se de franquia do tipo B, que anteriormente trabalhava atendendo reclamações. Posteriormente foi proposta mudança para vendas de planos e serviços, aliada a alteração no sistema de remuneração: esta última, que originalmente consistia em salário adicionado de comissão, passou a ser baseada em salário adicionado à gratificação por alcance de metas. Isso exigiu que os funcionários passassem a apresentar perfil mais competitivo, processo que culminou em desligamentos voluntários ou involuntários dos funcionários que não se adaptaram a essa mudança.

Descrição e Análise dos Resultados

Os resultados da pesquisa de campo encontram-se subdivididos nos papéis de RH propostos por Ulrich (1998), a fim de facilitar a comparação entre os papéis desempenhados pelo RH da empresa e o Modelo dos Múltiplos Papéis deste autor. Em cada papel da área de RH estão descritos e analisados os resultados obtidos de cada participante da pesquisa, denominados de E1 (profissionais da área de RH), E2 (diretor da empresa) e G3 (funcionários da empresa).

Função Parceiro Estratégico

a) Visão da área de RH

Para Ulrich (1998), o RH atua como parceiro estratégico quando se concentra no ajuste de suas estratégias e práticas à estratégia empresarial como um todo, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade da empresa em atingir seus objetivos.

O planejamento da área de RH da empresa estudada se dá por meio de reuniões mensais nas quais são analisados os resultados do período, a partir dos quais os sócios definem metas, transmitindo-as à equipe. Em seguida é elaborado o planejamento para o mês seguinte baseado naquilo que a área de RH, a área administrativa e os demais setores podem trazer de contribuição para se atingirem as metas propostas.

Na perspectiva de E1, a empresa:

1) não tem planejamento estratégico formalizado, mas estratégias que são modificadas constantemente, e que são de duas formas: a) propostas pela empresa franqueadora, que fazem parte de seu padrão de qualidade (por exemplo, relacionadas com padronização do ambiente, uso de uniformes, metas para agendamento de vendas, turnover e pós-vendas); e b) metas específicas das franquias; e

2) tem dois tipos de objetivos: a) no âmbito macro: ser reconhecida como a melhor franquia para negócios; e b) no âmbito micro: atingir as metas estabelecidas com base nos resultados alcançados.

A respeito da contribuição da área de RH para a realização dos objetivos empresariais, E1 considera que ela ocorre por meio da realização de processos seletivos eficientes, do acompanhamento de colaboradores novos com o intuito de reduzir o turnover, de premiações por alcance de metas, e do controle (por meio das reuniões matinais) de metas esperadas versus desempenho realizado.

Com relação à participação do setor de RH nos processos de decisão, E1 acredita ter voz ativa e ser escutado nesses processos, já que participa das reuniões com este propósito e que sua opinião é solicitada com frequência pelo diretor. Da mesma forma, a entrevistada entende como natural ser restrita sua participação nos processos relativos à área financeira, dada sua falta de familiaridade com estes aspectos.

b) Visão da diretoria da empresa

E2 confirmou que a empresa não possui um planejamento estratégico “fechado”, com as estratégias empresariais passando por constantes adaptações e não seguindo um prazo estabelecido, tendo em vista que “O ramo da telecom é muito dinâmico e precisamos sempre nos adaptar para atender ao mercado”.

Segundo o entrevistado, os objetivos organizacionais são elaborados pelos sócios e eventualmente contam com a participação dos gerentes e da área de RH. Ao ser questionado se o RH tem condições de participar das decisões da empresa, E2 excluiu processos como os que se referem às finanças, nos quais a área ainda estaria “no início do aprendizado”. Quanto aos demais, essa condição existe, principalmente no que tange às decisões relacionadas a pessoas:

O RH está inserido na empresa como staff. Os funcionários enxergam nele uma proximidade maior, e com certeza sentem-se mais à vontade com ele. Diante disso, decisões e estratégias que impactem ou se relacionem a pessoas, o RH pode e deve participar.

Na visão de E2, as estratégias pretendidas são coerentes com a cultura organizacional da empresa, sendo consequência das ações realizadas para se alcançarem os objetivos estratégicos. Sobre a cultura organizacional,

ela aparece como resultado das ações que a empresa tem para atingir seu objetivo. Muda-se o objetivo, muda a estratégia, e conseqüentemente a cultura, se adequada de alguma forma. Se isso não acontece, a empresa não progride.



Segundo E2, o perfil dos funcionários também está relacionado com os objetivos organizacionais, devendo-se adequar à consecução dos objetivos organizacionais. Nas suas palavras isso corresponde a

(...) pessoas dinâmicas, proativas, que sejam transparentes e, principalmente, que tenham vontade.

c) Visão dos funcionários da empresa

Tendo como base a pontuação obtida por meio de uma média aritmética das notas atribuídas a cada papel individualmente, o papel de parceiro estratégico foi o que registrou a menor média dentre os quatro avaliados, enquanto as maiores médias foram observadas no caso dos papéis defensor dos funcionários e especialista administrativo (ver Tabela 1). Esse resultado é condizente com o previsto por Ulrich, ou seja, pontuação mais baixa nos aspectos estratégicos e mais alta nos aspectos operacionais.

Tabela 1 - Médias das Marcações na Escala Likert de 1 a 5, por Tipo de Papel do RH

Parceiro Estratégico	Especialista Administrativo	Defensor dos Funcionários	Agente de Mudança
2,84	3,06	3,21	2,80

Fonte: Elaboração própria

As informações obtidas nas entrevistas indicaram que os funcionários entendem que a empresa não possui um Planejamento Estratégico formalizado em documentos, mas utiliza ações consideradas por eles estratégicas, para as quais o RH contribui apenas participando dos processos que envolvem pessoas. Assim, decisões relativas, por exemplo, à alçada financeira não contam com a participação dos profissionais da área de RH, já que seu conhecimento a respeito seria restrito. Por outro lado, os funcionários revelaram entender que o RH traduz suas metas em processos e em práticas de gestão de pessoas que operacionalizem essas metas.

Esta percepção de exclusão do RH de participação em áreas estrangeiras especificamente à gestão de pessoas mostra que a empresa não converge com a proposta de Bertero (1982). Esse autor defende que o profissional de RH deve ter o entendimento do funcionamento do sistema econômico como um todo, deve compartilhar a linguagem contábil-financeira necessária para se avaliar o desempenho empresarial, e deve desenvolver a empatia pelos problemas e objetivos das várias áreas funcionais.

Ou seja, o que a pesquisa indicou foi que, embora a área de RH contribua para a realização das metas da empresa, sua participação em processos decisórios é restrita, o que sugere pouca efetividade de ações referentes ao papel de parceiro.

Função Especialista Administrativo

a) Visão da área de RH

Quanto aos processos de recrutamento e seleção, foi verificado que o primeiro é feito por meio de divulgações variadas, incluindo jornais, escolas e head hunter, podendo incluir também o banco de currículos da própria empresa e indicações pessoais.

A seleção é composta por quatro etapas, sendo todas as fases eliminatórias. Inicialmente é realizada uma dinâmica em grupo e entrevista psicológica. Em seguida são aplicados testes de inteligência, como a Bateria de Testes de Raciocínio BPR-5 na forma A, que avalia os raciocínios verbal, abstrato, numérico, mecânico e espacial dos candidatos. Também são realizados testes de personalidade como o Palográfico e o Inventário de Habilidades Sociais Del-Prette.

Como etapa final da seleção de funcionários, é realizado treinamento de cinco dias, em cujo final é realizado teste em campo com a presença de um consultor experiente. No início do treinamento os coordenadores (também chamados de multiplicadores) transmitem informações sobre os produtos e serviços da empresa franqueadora – quando o candidato visa à área financeira, por exemplo, ele é treinado pelo gerente administrativo.

Após o treinamento é realizada prova para verificar o aproveitamento das informações e, conforme o desempenho do candidato, ele será admitido ou não. Caso a admissão ocorra, o contratado ainda passa por entrevista com o supervisor.

Conforme E1, a franquia apresenta descrição de cargos formalizada, mas o plano de carreiras ainda está em elaboração. Já no que tange a treinamentos específicos da franqueadora, todos os colaboradores usufruem deles, enquanto a avaliação de desempenho é aplicada quando o funcionário completa 45 dias de admissão, sendo em seguida refeita a cada seis meses. Com base nos resultados é elaborado um plano de ação para o funcionário desenvolver seus pontos de melhoria.

Quanto à política de remuneração empregada, E1 informou que ela consiste em salário acrescido de benefícios, tais como tíquete-alimentação, vale-transporte ou ajuda de custo, e plano de saúde. No caso do salário, foi esclarecido que ele é variável, já que associado ao chamado plano de incentivo da empresa, que se baseia no alcance de metas pré-estabelecidas pela empresa.

Com relação à adoção de programas de saúde e de segurança no trabalho, são utilizados o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), assim como são ministradas palestras pelo plano de saúde parceiro.

Ao ser questionado sobre a adoção de políticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), E1 informou não utilizar tais práticas, mas sim estratégias motivacionais, já que, na sua visão, há

...uma valorização do trabalho, por meio de incentivos e premiações baseados no resultado individual. Para os atendentes existe uma competição em que os que obtêm o melhor resultado ganham premiações como um dia de folga, por exemplo. (Trecho da entrevista de E1)

Quanto ao absenteísmo, os indicadores por município são expostos nas reuniões mensais, procedimento visto pela área de RH como forma de controle e de motivação para redução das faltas. E1 relatou que os índices são baixos, com a maior parte destas ausências se dando por adoecimento, justificadas com atestado médico:

Quando o funcionário não justifica as faltas e não apresenta atestado médico em caso de doença, é advertido oralmente e, em caso de reincidência, advertido por escrito. (Trecho da entrevista de E1)

Quando questionado se o pequeno número de funcionários no RH (dois profissionais) prejudicaria a qualidade dos serviços desta área à empresa como um todo, E1 respondeu que medidas alternativas são adotadas para que isto não ocorra. Por exemplo, a área de RH na prática também conta com a ajuda de um funcionário do departamento de pessoal para as funções mais operacionais, e, no caso de uma filial que será inaugurada brevemente, os



processos de RH serão terceirizados no início. Na sua visão, isso é suficiente para que E1 entenda que o RH realiza suas funções com eficiência - muito embora o entrevistado tenha pontuado que a área não consegue dispor de tempo para se dedicar à criação de novos programas, na busca por inovação e por criatividade.

b) Visão da diretoria da empresa

Quando questionado sobre os processos de gestão dos empregados, E2 informou que o sistema de remuneração da empresa não está relacionado à política de avaliação de desempenho, assim como inexistente levantamento de necessidades de treinamento baseado nos principais problemas atuais e nas perspectivas futuras da estratégia da companhia.

Por outro lado, o entrevistado informou que a empresa possui sistema de avaliação de resultados por meio de indicadores selecionados, dos quais os mais utilizados são o turnover, e as horas e os custos dos treinamentos.

c) Visão dos funcionários da empresa

Para os funcionários entrevistados, a média dos resultados da aplicação da escala Likert foi de 3,06 (ver Tabela 1). É possível que isto se deva ao fato de, embora a área de RH conseguir realizar todas as funções exigidas, não lhe é possível um investimento maior no papel estratégico, dado o reduzido número de funcionários da área – conforme colocado por E1 - e a grande abrangência de franquias atendidas.

Função Defensor dos Funcionários

a) Visão da área de RH

Em seu relato, E1 informou que a área de RH anteriormente fora formada por outra equipe, época em que havia procura frequente de funcionários queixosos a respeito do trabalho e de conflitos de relacionamento. No caso, os profissionais de RH adotavam atitude passiva, agindo apenas como ouvintes das desavenças relatadas, sem a preocupação de ajudar o funcionário a tentar solucionar o conflito o que

... chegou ao ponto de o diretor proibir que o setor de RH fosse procurado para queixas. (Trecho da entrevista de E1)

Atualmente, o RH administra este tipo de conflito de forma diferente, orientando o funcionário a buscar diálogo com o colega de trabalho, expondo sua insatisfação para ele e ouvindo o que tem a dizer a respeito, na tentativa de se chegar a um acordo.

Quando a pessoa reclama de alguém, direcionamos para ela resolver com quem ela está tendo o problema. (Trecho da entrevista de E1)

Mais um relato de E1 referido a medida empregada atualmente para mediação de conflitos foi o denominado Projeto Jogo Aberto, surgido a partir da verificação do RH de que uma equipe de consultores não estava alcançando bons resultados devido a problemas de relacionamento e comunicação na equipe.. Para se diagnosticar as prováveis causas desses problemas, foram realizados três encontros com a área de RH, em que foram utilizadas técnicas como dinâmicas e jogos lúdicos.. A partir dessa possibilidade de esclarecimento dos conflitos encontrados, a tensão entre os membros da equipe foi reduzida. As entrevistadas observaram também que os funcionários aprovaram o projeto, visto que, houveram comentários positivos sobre a experiência.. O projeto também foi usado com a equipe de agendadores de visitas dos consultores, com este objetivo de mediação de conflitos e está sendo programada uma

experiência com gerentes e com supervisores, tendo como enfoque a liderança. Outras práticas foram consideradas por E1 como exemplos do exercício da função de defensor dos funcionários por parte do RH, tais como intervenções para solicitar troca de aparelho telefônico danificado de funcionário e para evitar a demissão de uma funcionária gestante durante período de experiência.

Também foram citados projetos como o “almoço com consultores” e práticas motivacionais, tais como a colocação de um pódio para homenagear os primeiros colocados em campanhas de vendas de planos, e premiações financeiras para funcionários que alcançam metas em lojas.

b) Visão da diretoria da empresa

Em relação à visão de E2, esta entende que a área de RH apresenta-se disponível aos funcionários, atualmente existindo “uma proximidade maior” entre ambos, com os colaboradores se sentindo mais “à vontade com ele”.

c) Visão dos funcionários da empresa

Na percepção de G3, o papel do RH como defensor dos funcionários recebeu a maior pontuação (ver Tabela 1). Isso significa que, para os empregados da empresa, a área de RH tem desempenhado bem esse papel, e que a maior parte de suas ações visa a garantir que os funcionários contribuam com a empresa.

Função Agente de Mudança

a) Visão da área de RH

A respeito desta função, E1 relatou um exemplo de ação da área de RH em um processo de mudança ocorrida em março de 2010. Nesta ocasião, a empresa extinguiu a venda para pessoa física - o chamado Canal Direto - ficando apenas com a venda para pessoas jurídicas, mudança que exigiu treinamento informativo.

Na franquias de Juiz de Fora não foi registrada resistência por parte dos funcionários, ao mesmo tempo em que foi alterado o sistema de remuneração de forma a aumentar as possibilidades salariais. Já no caso da filial de Goiânia, que conta com 30 funcionários, a mudança não foi bem recebida pelos funcionários, que ofereceram resistência:

Houve uma ansiedade já esperada, por ambas as partes, diante da nova proposta. Funcionários que trabalhavam com reclamação passaram a ser treinados para vender planos, trabalhando com metas, o que exige um funcionário com uma visão mais competitiva. [...] Esse cenário criou maior nível de resistência dos funcionários diante da mudança, que ocorreu de forma mais gradativa para que todos se adaptassem. (Trecho da entrevista de E1)

Isso levou o RH a ir até a capital goiana para conhecê-los, para transmitir a informação da mudança e para tirar as dúvidas. Como desfecho, segundo informações de E1, 90% dos colaboradores que formaram o time inicial da filial na cidade foram trocados, seja por demissão ou por iniciativa do próprio funcionário. Aparentemente, um dos fatores que contaram para este evento foi a agenda das mudanças, que teria postergado o foco nos colaboradores:

Não houve tempo de preparar esses funcionários no primeiro momento. (Trecho da entrevista de E1)



Assim, primeiramente a loja de Goiânia recebeu reformas para que seu ambiente físico se ajustasse aos padrões da franqueadora - o que, de acordo com E1, desperta nos clientes e nos atendentes uma visão diferenciada do serviço. Apenas após esta etapa é que novos colaboradores passaram a ser contratados e os antigos passaram a ser treinados, por meio de ferramentas tais como comunicação e incentivos, que geraram retorno positivo para a empresa.

Outro exemplo citado por E1 da ação da área de RH como agente transformador foi o processo de seleção interna:

Quando é feita uma seleção interna para escolha de um supervisor, por exemplo, os funcionários têm que ser preparados para dar apoio ao novo supervisor. Geralmente os que estavam a favor de outros candidatos costumam ficar resistentes a esse.

b) Visão da diretoria da empresa

Na perspectiva de E2, o papel da área de RH tem sido relevante nos processos de mudança organizacional. Nestas ocasiões, cabe ao RH: 1) trabalhar a comunicação, o que significa analisar a situação e contribuir com os agentes envolvidos por meio de sugestões sobre a melhor forma de implementação das alterações; 2) transmiti-la aos funcionários; e 3) administrar casos em que há resistência à mudança.

E2 considera que o relacionamento com as pessoas é um ponto forte da área de RH, justificando essa vantagem ao fato de as duas profissionais ali alocadas serem formadas em psicologia.

c) Visão dos funcionários da empresa

O papel do RH como agente de mudança recebeu a menor pontuação, do ponto de vista dos funcionários (ver Tabela 1), o que sugere que a área tem sido percebida por estes últimos como não tendo trabalhado os processos de mudança de forma satisfatória.

Considerações Finais

Diante dos resultados apresentados na pesquisa é possível formular algumas conclusões, lembrando-se que a empresa em estudo passa por um momento de expansão, aumentando o número de franquias, o que demanda constante recrutamento para aumento do quadro de pessoal e rápido preparo dos funcionários para incorporação das metas da empresa. Além disso, o ramo de telefonia é um setor dinâmico, em que os funcionários devem estar preparados continuamente para a mudança. Ou seja, o momento em que a empresa se encontra requer posicionamento estratégico da área de RH e o alinhamento entre suas metas e as metas propostas pela diretoria.

O que se verificou foi que a área de RH demonstra estar passando por fase de expansão. Em alguns momentos a direção lhe incentivou a participação em reuniões e lhe solicitou a opinião em processos referentes a pessoas. Se isso se pode traduzir como um avanço no intuito de se aproximar de uma perspectiva mais estratégica de pessoas, por outro lado não se pode dizer que, no momento, a área de RH tenha uma participação plenamente estratégica, conforme a conceituação de Ulrich (1998).

Referindo-se aos papéis de RH tomados como base para essa pesquisa, foi verificado que aqueles considerados como realizados de forma mais eficiente pelos entrevistados se deram nas funções da área de RH consideradas tradicionais por Ulrich (1998): os de especialista

administrativo e defensor dos funcionários – o que, considerando que a empresa em estudo possui médio porte e que pode ser considerada uma empresa jovem em seu estágio de formação, pode ser considerado resultado condizente.

No entanto, no primeiro caso sugere-se que a área de RH crie estratégias para acelerar os processos administrativos, tornando-os mais eficientes e eficazes, o que resultaria mais tempo para investir em processos estratégicos. Em busca da eficiência administrativa, a área de RH deveria identificar processos ineficazes, que demandam trabalho intensivo, mas que não agregam valor à organização. Em seguida, deveriam ser buscadas alternativas para a realização desses serviços, investindo-se em ferramentas tais como informatização dos serviços, terceirização de atividades e sistematização do conhecimento organizacional.

Já no que remete à função defensor dos funcionários, analisando as informações fornecidas por E1 percebeu-se que a área de RH tem realizado atividades para melhorar o desempenho dos colaboradores. Os destaques, no caso, ficaram por conta da identificação de conflitos em equipes que têm contribuído para redução de resultados; do trabalho destes conflitos; da motivação dos grupos; do fornecimento de condições aos trabalhadores para realizar suas funções; e da defesa dos interesses dos colaboradores que entrem em conflito com os interesses da empresa.

Com relação ao papel de agente de mudança, inicialmente vale lembrar que a Ulrich (1998) justifica uma baixa pontuação para o papel do RH neste quesito ao considerar que os profissionais de RH no passado estiveram distantes do processo de mudança, já que os sistemas de RH tradicionalmente forneciam barreiras – e não impulsos – a novidades. Também não se pode perder de vista que a empresa passa por constantes transformações, e que a capacidade de se adaptar à mudança foi considerada como um pré-requisito no perfil de funcionário da empresa. Ou seja, a gestão da mudança deveria ser considerada uma prioridade para a área de RH.

Entretanto, não foi esse o resultado verificado nos relatos apresentados e na perspectiva dos funcionários. Tendo em vista que a mudança faz parte da rotina da empresa, por atuar em um ramo dinâmico, em que os produtos são constantemente substituídos por outros de maior tecnologia e as metas são constantemente alteradas, pode-se inferir que a área de RH não tem trabalhado efetivamente a mudança. A área de RH deveria trabalhar antecipadamente as mudanças, incentivando-as e preparando os funcionários para se adaptarem a elas. Na verdade, o que foi observado é que a resistência dos funcionários é trabalhada, na maioria das vezes, quando o processo de mudança já está em andamento. Caberia à área de RH desenvolver a capacidade da organização em aceitar a mudança contínua, preparando os funcionários antecipadamente aos processos de mudança, incentivando uma cultura organizacional flexível.

Finalmente, pode-se concluir que a área de RH tem contribuído para a realização das estratégias empresariais em determinadas funções de RH, mas necessita de maior investimento nos papéis de agente facilitador da mudança e de parceiro estratégico, já que a empresa pretende expandir-se no mercado.

Num panorama concorrencial atual marcado por acirramento das disputas por market share, a flexibilidade organizacional e a gestão estratégica podem ser consideradas vantagens competitivas, já que empresas que possuem a capacidade de mudar rapidamente podem se manter competitivas no mercado. Além disso, uma área de RH com postura estratégica gera funcionários comprometidos com as metas da empresa, que lhe “vestem a camisa”, o que gera aumento da produtividade e o sucesso da organização.

Dentre as limitações deste estudo de caso, uma delas foi o fato de ter apenas sido investigado uma única empresa. Diante disso, sugere-se para futuros estudos, a aplicação da pesquisa em outras empresas do mesmo ramo, a fim de poder comparar os resultados.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L.G. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: ALBUQUERQUE; V. Administração Contemporânea: Perspectivas Estratégicas. São Paulo: Atlas, 1999.

BERTERO, C.O. O Administrador de Recursos Humanos e o Planejamento Empresarial. Revista de Administração de Empresas, v.22, n.1, p.5-13, jan/mar. 1982.

BOYETT, J. ; BOYETT, J. Gestão da Mudança. In: BOYETT, J.; BOYETT, J. O Guia dos Gurus: Os Melhores Conceitos e Práticas de Negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DESSLER, G. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ÉSTHER, A.G.; PAÇO-CUNHA, E.; MACHADO, M.C.S. Alinhamento Estratégico de Recursos Humanos: o Caso de uma Grande Empresa de Embalagens. IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios. Seropédica, RJ. Set/2006.

GIL, Antônio Carlos. Como Classificar as Pesquisas. In: GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa – 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002

HÖPNER, A.; GARAY, A.; SANTOS, C.; SILVA, F.; MEDEIROS, I.; FLACH, L. Recursos Humanos Estratégico: Atuação e Papéis sob a Ótica de Profissionais de RH e Gestores de Outras Áreas. XXXII Encontro da ANPAD. Anais... Rio de Janeiro (RJ), setembro 2008.

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 Administração Contemporânea. V.5, n.2. Maio/Agosto, 2001; 157-174.

LUCENA, M. D.S. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCHESINI, P. R.A. Gestão Estratégica de Pessoas e Aprendizagem Organizacional no Programa Nuclear da Marinha do Brasil. Um estudo de caso. VIII Semead. Anais... São Paulo (SP), agosto 2005.

MASCARENHAS, A. O. Gestão Estratégica de Pessoas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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.

_____. Recursos Humanos Estratégico: Novas Perspectivas para os Profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.