

**Rafaela Wanzeler  
dos Santos**

*Pesquisadora da Faculdade  
Maurício de Nassau (Brasil)*

[rafaelawanzeler@hotmail.com](mailto:rafaelawanzeler@hotmail.com)

**Victor Matheus  
Batista Nascimento**

*Pesquisador da Faculdade  
Maurício de Nassau (Brasil)*

[victor.adm007@gmail.com](mailto:victor.adm007@gmail.com)

**Márcia Cecília  
Rodrigues de Oliveira**

*Professora da Escola de  
Governo do Estado do Pará e  
da Faculdade Maurício de  
Nassau (Brasil)*

[mcecilia.oliveira@gmail.com](mailto:mcecilia.oliveira@gmail.com)

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS E  
A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO DAS  
DIRETRIZES ESTRATÉGICAS:  
UM ESTUDO DE CASO**

*STRATEGIC MANAGEMENT OF PEOPLE AND THE  
IMPORTANCE OF THE ALIGNMENT OF STRATEGIC  
GUIDELINES: A CASE STUDY*

*GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS Y LA IMPORTANCIA  
DEL ALINEAMIENTO DE LAS DIRECTRICES  
ESTRATÉGICAS: UN ESTUDIO DE CASO*

---

**RESUMO**

Este artigo tem por objetivo verificar de que modo o alinhamento estratégico pode contribuir com as práticas da gestão estratégica de pessoas na empresa Sol Informática Ltda., criada em 1989 com o propósito levar ao mercado varejista de tecnologia da região metropolitana de Belém a qual se tornou referência no comércio de produtos de tecnologia na região. A pesquisa conta com um estudo bibliográfico, realizado através da leitura de artigos científicos, livros com bases no modelo dos múltiplos papéis do RH propostos por Dave Ulrich em sua obra Os campeões de Recursos Humanos, e com um estudo de caso. O estudo se caracteriza em aspecto exploratório, buscando maior contato com atual problemática da importância do papel do RH no planejamento estratégico, possuindo como enquadramento o caráter qualitativo baseado em entrevistas e quantitativo baseada em questionários. Os resultados da pesquisa demonstram que a execução dos objetivos e metas organizacionais necessitam de um suporte na infraestrutura da empresa, suporte esse que deve ser fornecido pelo RH na qualificação e desenvolvimento de todos os colaboradores atrelado ao planejamento estratégico.

**Palavras-chave:** RH; Gestão estratégica de pessoas; alinhamento estratégico.

---

**ABSTRACT**

This article aims to verify how strategic alignment can contribute to the practices of strategic management of people in the company Sol Informática Ltda., created in 1989 with the purpose of taking to the technology retail market of the metropolitan region of Belém, which became a reference in trade of technology products in the region. The research has a bibliographic study, carried out through the reading of scientific articles, books based on the model of the multiple roles of HR proposed by Dave Ulrich in his work The human resources champions, and with a case study. The study is characterized by an exploratory aspect, seeking a closer contact with the current problematic of the importance of the role of HR in strategic planning, having as a framework the qualitative character based on interviews

**Dados para contato:**

*Rafaela Wanzeler dos Santos  
Faculdade Maurício de Nassau.  
R. Prof. Sandoval Arroxelas, 239 - Ponta  
Verde, 57035-110, Maceió, AL,  
Brasil.*

*URL da Homepage:*

<https://www.uninassau.edu.br/>

Recebido em: 19/03/2018

Aprovado em: 14/06/2018

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i3.36590>

and quantitative based on questionnaires. The research results demonstrate that the execution of organizational objectives and goals need support in the company's infrastructure, which must be provided by HR in the qualification and development of all employees linked to strategic planning.

**Keywords:** HR; People strategic management; strategic alignment.

## RESUMEN

Este artículo tiene por objetivo verificar de qué modo la alineación estratégica puede contribuir con las prácticas de la gestión estratégica de personas en la empresa Sol Informática Ltda., Creada en 1989 con el propósito llevar al mercado minorista de tecnología de la región metropolitana de Belém la cual se convirtió referencia en el comercio de productos de tecnología en la región. La investigación cuenta con un estudio bibliográfico, realizado a través de la lectura de artículos científicos, libros con bases en el modelo de los múltiples roles del RH propuestos por Dave Ulrich en su obra Los campamentos de Recursos Humanos, y con un estudio de caso. El estudio se caracteriza en un aspecto exploratorio, buscando mayor contacto con la actual problemática de la importancia del papel del RH en la planificación estratégica, poseyendo como encuadramiento el carácter cualitativo basado en entrevistas y cuantitativo basado en cuestionarios. Los resultados de la investigación demuestran que la ejecución de los objetivos y metas organizacionales necesitan un soporte en la infraestructura de la empresa, soporte que debe ser proporcionado por RH en la calificación y desarrollo de todos los colaboradores relacionados con la planificación estratégica.

**Palabras clave:** RH; Gestión estratégica de personas; alineación estratégica.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde meados da década de 80, período de crise econômica, as empresas passaram por uma série de mudanças no contexto organizacional, impulsionadas pela globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade, entre outras. Uma das mudanças advindas da evolução organizacional foi a valorização do papel do funcionário, que passou a ser tratado como colaborador, deixando de ser visto apenas como uma peça no processo produtivo e transformando-se em um parceiro no alcance da missão da empresa.

Substituindo o tradicional e burocrático departamento de recursos humanos surgiu a gestão de pessoas, evidenciando o propósito de melhorar o desempenho dos colaboradores proporcionando

processos de treinamento e desenvolvimento que contribuíam tanto na busca do cumprimento do objetivo da organização, quanto ao incentivo e valorização do capital humano.

No atual cenário a gestão de pessoas atingiu um nível mais integrado ao planejamento estratégico da empresa onde se vê necessário, a participação mais ampla dos colaboradores, de diferentes níveis hierárquicos, na formulação das metas da organização, buscando alinhar o gerenciamento da área de gestão de pessoas com as estratégias da empresa, mantendo uma uniformidade na integração do objetivo global. A gestão estratégica de pessoas vem a ser um fator chave na manutenção e no repasse das diretrizes empresariais.

Apesar dessa evolução e valorização do capital humano o gerenciamento de pessoas ainda se mostra um complexo desafio na vida do gestor, pois nem sempre é possível atender as demandas dos colaboradores em paralelo à necessidade da empresa. As empresas reconhecem essa importância de atender a essas necessidades e buscam construir entre os colaboradores e gestores um maior envolvimento organizacional visando um maior comprometimento.

Diante desse contexto o tema tem como justificativa a extrema relevância que a gestão estratégica de pessoas tem na atualidade organizacional, em função do cenário das organizações e suas respectivas mudanças, dando destaque a conciliação das expectativas entre pessoa-organização. Portanto a pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: Como o alinhamento estratégico entre empresa e colaborador pode contribuir com a gestão estratégica de pessoas nos resultados organizacionais?

O artigo tem como objetivo identificar se o alinhamento organizacional pode contribuir com as políticas da gestão estratégica de pessoas nas organizações. Para isso pretende-se identificar a estrutura organizacional e as políticas de RH da empresa estudada; identificar o nível de participação do RH no planejamento estratégico organizacional e por último, constatar a presença do alinhamento estratégico através da visão dos colaboradores.

A pesquisa se caracteriza em aspecto exploratório, buscando maior interação com a problemática proposta, possuindo como enquadramento o caráter qualitativo, baseado em entrevistas; e quantitativo, baseada em questionários. Para alcançar os objetivos propostos o presente artigo contará inicialmente com uma pesquisa bibliográfica e em seguida com um estudo de caso em uma empresa do ramo de varejo com forte presença no mercado regional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de pessoas vem sofrendo mudanças e adquirindo novos níveis de importância no âmbito organizacional, à medida que surgem novas percepções que visam atender as necessi-

dades organizacionais em um mercado altamente competitivo a nível global (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004).

## 2.1 A evolução do papel do RH

Para melhor compreensão desse contexto faz-se necessário entender primeiramente a evolução da Administração de Recursos Humanos. Segundo Gil (2001), a Administração de Recursos Humanos é classificada, de forma geral, em cinco fases: Administração Científica, Escola das Relações Humanas, Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. No Brasil, o setor de RH se dividiu em quatro fases: Fase pré-histórica, Fase Jurídico-Trabalhista, Fase Tecnicista e Fase Administrativa (MARRAS, 2005).

O modelo da Administração Científica teve origem no final do século XIX e início do século XX, tendo como base a substituição da improvisação e o empirismo das atividades administrativas pela fundamentação científica, recebendo contribuição de experiências dos norte-americanos: Frederick W. Taylor (1856-1915), Henry Ford (1863-1947) e do francês Henry Fayol (1841-1925), segundo Gil (2001).

A fase seguinte, denominada Escola das Relações Humanas, foi marcada pela constatação da necessidade de declarar os fatores psicológicos e sociais relevantes e de forte influência no processo produtivo. Esse movimento recebeu contribuição dos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949) com sua experiência realizada na fábrica Western Electric, em 1927 no distrito de Hawthorn em Chicago (GIL, 2001).

No Brasil, o setor de RH teve início no período 1900 a 1930, o qual ficou conhecido como fase pré-histórica e foi marcado pela inexistência de uma legislação que defendesse os interesses do trabalhador, além de ser uma área totalmente voltada para processos burocráticos como controle de pagamento e funções de registro e controle (MARRAS, 2005).

Após o período da segunda guerra mundial, segundo Gil (2001), verificou-se nos Estados Unidos um notável aumento do poder dos sindicatos de trabalhadores. Segundo o mesmo autor, essa fase ficou conhecida como Relações Industriais, nela as empresas passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios aos empregados, dando destaque a essas conquistas devido ao fortalecimento das organizações sindicais.

Segundo Marras (2005), o período pós-segunda guerra mundial foi caracterizado no território brasileiro como fase jurídico-trabalhista, ocorrendo a intervenção do Estado como regulador na relação entre patrão e empregado, a criação do Ministério do Trabalho, elaboração da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) e a criação das bases do sindicalismo brasileiro, o que para Gil (2001) inicial-

mente significou pouco mais do que uma mudança no nome da unidade de pessoal, pois a pressão exercida pelos sindicatos na época não era muito significativa.

Logo após o período jurídico-trabalhista constatamos a fase denominada como fase tecnicista, marcada pela implantação do modelo americano de gerenciamento de pessoas no qual a base sindical ganhou forças e alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência (MARRAS, 2005). Foi durante esse período que o presidente Juscelino Kubitschek implementou a indústria automobilística no nosso país, momento no qual a figura do gerente de relações industriais passou a ser aceita pelos empresários (TOSE, 1997).

É necessário salientar que isso representou, tanto para as organizações quanto para os trabalhadores, um grande progresso na qualidade da relação pessoa-organização. A partir dessa fase que a área de RH passou a operacionalizar processos como os de recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros (TOSE, 1997).

A expressão Administração de Recursos Humanos veio surgir a partir da década de 60, visando inicialmente substituir os títulos até então utilizados como Administração de Pessoal e Relações Industriais (GIL, 2001). Segundo Gil (2001), o surgimento da administração de RH teve como contribuição conceitos baseados no estudo do alemão Ludwig von Bertalanffy sobre a Teoria dos Sistemas (1901-1972).

A definição de sistema pode ser conceituada de diversas formas, dentre elas como um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência e quando coordenados entre si funcionam como uma estrutura organizada (HAMMOND, 2003). Seguindo esse conceito a teoria sistêmica passou a ser incorporada em vários âmbitos de estudos e a partir da década de 50, ela passou a ser utilizada na área administrativa para classificar atividade em sistemas: de produção, de comercialização, entre outras (GIL, 2001).

A Teoria Geral dos Sistemas representou uma contribuição fundamental para a diferenciação entre concepção tradicional e concepção moderna de administração (CARAVANTES, 2003). Entretanto, a utilização do termo Departamento de Recursos Humanos nem sempre garantia que a empresa adotava a gestão sistêmica do seu pessoal, pois muitas vezes essa nomenclatura era utilizada apenas para propagar um ar de modernidade à empresa, mantendo ainda as práticas cotidianas voltadas para rotinas trabalhistas e disciplinares (GIL, 2001).

O período de transição da administração para gestão de pessoas nas empresas foi marcado por sérios desafios, de natureza organizacional e ambiental, como: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade, entre outros (ALBUQUERQUE, 1987; ULRICH, 1998; GIL, 2001). Mas nem todas as empresas conseguiam se manter no

mercado e se ajustar ao novo cenário, algumas faliram e as que conseguiram sobreviver passaram por processos como reengenharia, terceirização e redução de quadro de funcionários (GIL, 2001).

O novo pensamento a respeito do papel do indivíduo na organização aliado a críticas sobre redução de quadro de funcionários de maneira exacerbada levantou sérios questionamentos em relação à maneira que vinha sendo realizada a Administração de Recursos Humanos nas organizações (TOSE, 1997; ALBUQUERQUE, 1999).

A partir do enunciado, os críticos propuseram que as pessoas deixassem de ser consideradas como meros funcionários contratados e passassem a ser tratadas como parceiros de negócio na organização (GIL, 2001). Desse modo a administração de Recursos Humanos evoluiu para uma nova gestão, designada Gestão de Pessoas, na qual, as pessoas passaram a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades, e o mais importante, recurso para as organizações, através do capital intelectual (TOSE, 1997; ALBUQUERQUE, 1999; GIL, 2001).

É notável, com o passar do tempo, que as organizações perceberam quanto as práticas e políticas de Recursos Humanos, quando bem implementadas, repercutem também no desempenho de outras áreas, como a produtividade, a qualidade do produto ou serviço e no desempenho financeiro da organização (RIBEIRO; MARTINS; NETA, 2017).

Nesse ambiente, a área de Recursos Humanos passou a receber maior importância, destacando os sistemas de gerenciamento e sua influência no desempenho da empresa, sobretudo, no alinhamento das atividades de RH como um novo método de se obter vantagem competitiva (DARVEL; VERGARA, 2001). De um modo mais sucinto, o pensamento de que a forma pela qual as pessoas são geridas pode ser o ponto mais importante em toda a raiz da competitividade foi uma proposta amplamente aceita (BARNEY; HERSTERLY, 2007).

## 2.2 A gestão estratégica de pessoas no ambiente organizacional

A gestão de pessoas, conforme afirmam Martín, Romero e Sánches (2008), passou a ganhar um enfoque estratégico, na qual estão amparadas as políticas, práticas e filosofias organizacionais de modo global, integrando questões sociais e a força de trabalho. Dessa maneira, a estratégia de gestão de pessoas retrata a orientação atribuída pela organização no tocante à gestão do fator humano e oferece concordância com as práticas pelas quais a gestão é executada (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011).

A perspectiva estratégica dos recursos humanos teve início em meados da década de 80 evidenciando o papel do RH no planejamento estratégico organizacional, dando ênfase originalmente

ao alinhamento, tanto com a gestão de pessoas e a estratégia global da empresa quanto, entre as estratégias, práticas e políticas de RH (ALBUQUERQUE, 1987; ULRICH, 1998).

Segundo Mascarenhas (2009), a gestão estratégica de pessoas é definida como toda mobilização, orientação, direcionamento e administração do fator humano ao formular uma estratégia organizacional envolvendo a área de Recursos Humanos e certificando que todos os na organização tenham completo entendimento das estratégias e assim caminhem juntos à empresa.

Marques (2011) reforça esse conceito afirmando que uma empresa que realiza a gestão estratégica de pessoas com a finalidade de auxiliar a sua política global tem maiores chances ao êxito, pois os colaboradores componentes dos diversos subsistemas que integram a empresa são responsáveis pela eficiência do conhecimento. Afinal, os procedimentos realizados nas organizações, derivam da capacidade individual de cada um e ao mesmo tempo devem estar alinhados, ao todo (RIBEIRO; MARTINS; NETA, 2017).

Em meio a muitos defensores de uma transição no foco sobre a atuação do RH, Ulrich (1998) destaca uma nova relação da área de RH voltando o foco para os resultados e não somente as atividades usuais e estáticas da área. O autor classifica em três competências genéricas como frutos de Recursos Humanos que engrandecem o valor da empresa para os clientes, colaboradores e fornecedores, que são: criar clareza estratégica, fazer com que as mudanças necessárias aconteçam e gerar capital intelectual.

Ulrich (1998) apresenta um modelo de múltiplos papéis desempenhados pelos gestores de RH na elaboração de valor para a empresa. Valendo-se de duas essências: a do *foco* que vai do nível estratégico, de longo prazo, ao nível operacional, de curto prazo; e a das *atividades*, que se expandem da administração de processos à administração de pessoal, o autor define quatro papéis de RH: parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança.

Segundo Ulrich (1998), tratando-se de um parceiro estratégico, o papel do RH passa a focar na participação do processo de elaboração das estratégias organizacionais, em parceria com o planejamento estratégico, e admitem que, as práticas de gestão de pessoas precisam estar alinhadas com as diretrizes globais. No que se refere ao papel de especialista administrativo, o RH permanece com os processos tradicionais de contratação, treinamento, avaliação, promoção e gerenciamento do quadro de colaboradores.

Para Ulrich (1998), o papel de defensor dos funcionários visa um maior envolvimento e competência do RH com o quadro de colaboradores, fornecendo a eles o ambiente necessário de se conviver e realizar suas tarefas. Por último, não menos importante, o autor também defende a papel do gestor de RH como um agente de mudança, responsável por assegurar a capacidade para a mudança organizacional de acordo com as necessidades do ambiente (ULRICH, 1998).

A evolução do conceito de gestão estratégica de pessoas é perceptível diante da crescente carência de orientação nas práticas de RH para o planejamento, tendo em vista uma transição do modelo de controle para o modelo de comprometimento, salientando a visão de uma forma sistêmica empregada pela gestão de pessoas, na qual é composta por três subsistemas: estrutura organizacional, relações de trabalho e políticas de RH (ALBUQUERQUE, 1999).

A partir das variáveis pertinentes dos três subsistemas, o autor estabelece dois modelos de estratégia de gestão de pessoas: a estratégia de controle e a estratégia de comprometimento. Na estratégia de controle os funcionários são tratados como números, custo e fator de produção que para trazerem um maior rendimento devem ser mandados e controlados, porém Walton (1997) ressalta que esse tipo de estratégia resulta em um baixo comprometimento do funcionário com a empresa.

Na estratégia de comprometimento as pessoas são tratadas como parceiras no trabalho, participando ativamente no processo de planejamento estratégico, nas quais a empresa deve investir através da valorização de talentos, criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais (ALBUQUERQUE, 1999). A relação de harmonia com o trabalho para algumas pessoas é vital, alguns indivíduos, chegam a assimilar a organização em que estão inseridos como um segundo lar (MASLOW, 2001).

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001) os gestores de pessoas estão habilitados a participar da estratégia e agregar valor à empresa da feita que compreendem o andamento da companhia de tal modo que estejam prontos para realizar adaptações nas políticas e práticas de RH na medida em que as mudanças surgirem no ambiente empresarial. Uma realização estratégica bem-sucedida é justificada pelo alinhamento estratégico do RH com a estratégia global e pelo nível de comprometimento estratégico dos colaboradores (ULRICH, 1998; ALBUQUERQUE, 1999; BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

Estudos realizados sobre o tema alinhamento estratégico das políticas e práticas de RH entre colaborador e empresa ainda apresentam carências no que tange a construção de um embasamento acumulado de conhecimentos pertinentes ao tema (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE, MURITIBA, 2003). A proposta da presente pesquisa é constatar em que proporção o nível de alinhamento estratégico das políticas e práticas de RH sob a ótica dos gestores e colaboradores gera de benefícios para a empresa estudada.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa se caracteriza em aspecto exploratório, buscando maior interação com a problemática proposta, possuindo como enquadramento o caráter qualitativo, pois o estudo aborda uma

temática no âmbito social baseado nos valores e atitudes dos gestores e colaboradores da empresa, do mesmo modo também possui caráter quantitativo baseado em questionários que terão a finalidade de oferecer uma base estatística a respeito da pesquisa (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2015; MARCONI; LAKATOS, 2017).

O método de procedimento da pesquisa foi inicialmente uma pesquisa bibliográfica, realizada através da leitura de artigos científicos e livros relevantes ao caso proporcionando um auxílio na investigação, contando também com a leitura de documentos disponibilizados pela empresa estudada (MARCONI; LAKATOS, 2017). Em seguida foi realizada um estudo de caso, pois esse método possibilita a análise do evento e suas questões na realidade de uma empresa, quando os limites entre o evento e o âmbito organizacional não estão evidentes (YIN, 2001).

O universo total de colaboradores da empresa é de 230, mas fazem parte da amostra pesquisada 15 colaboradores do setor gerencial e 18 do setor operacional. O estudo utilizou a técnica de observação direta intensiva, contando com uma entrevista padronizada face a face com a gestora de RH (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Além disso, foi utilizada a técnica de observação direta extensiva, através da aplicação de questionários elaborados com base no modelo de múltiplos papéis do RH criados por Ulrich (1998), os quais foram respondidos sem se fazer necessária a presença dos pesquisadores (MARCONI, LAKATOS, 2017). O método de avaliação e mensuração dos resultados teve como base a escala LIKERT.

A escala LIKERT tem como base a construção de um conjunto de afirmativas as quais os avaliados darão a sua opinião ao nível de concordância, desse modo, perante cada afirmativa o entrevistado se posiciona marcando numa escala que vai de um a cinco pontos, que varia respectivamente de “discordo totalmente” à “concordo totalmente” (JÚNIOR, COSTA, 2014).

## 4 ESTUDO DE CASO

O estudo foi realizado na empresa Sol Informática Ltda., fundada em 1989. Ela nasceu como propósito levar ao mercado varejista de tecnologia da região metropolitana de Belém uma empresa com atuação diferenciada em seu mix de produtos, em seu ambiente de vendas e principalmente, em seu relacionamento com seus parceiros internos e externos. Hoje com onze filiais, emprega cerca de 230 pessoas, na comercialização de produtos de informática e eletroeletrônicos, posicionando-se no atendimento ao cliente mais exigente, que procura qualidade e serviços agregados.

A empresa possui um pensamento estratégico que parte de uma visão mais abrangente da sociedade, na qual a existência de empreendimento só é verdadeira quando alcança o equilíbrio e a

harmonia no atendimento de quatro atores, os quais julgam ser essenciais: os acionistas, que são os primeiros empreendedores da filosofia da empresa; os clientes, os quais a empresa direciona grande parte dos seus esforços buscando sempre a excelência; os colaboradores, que julgam ser molas que impulsionam o processo de funcionamento e crescimento da empresa; e a comunidade, que é o espaço de interação direta e indireta, no qual a empresa busca um envolvimento social e o despertar de um sentimento de cidadania valorizando a cidade, região e país.

A Sol desenvolve o seu crescimento organizacional mantendo em sua cultura organizacional a base de valores como o respeito na relação com os parceiros, sejam internos ou externos, buscando compreender a situação e solucionar da maneira mais adequada e sem transtornos, valores como honestidade e responsabilidade com todos aqueles que possuem contato com a empresa, mantendo a sua integridade e credibilidade no mercado que atua.

#### 4.1 Estrutura, Processo de Gestão e Planejamento Estratégico

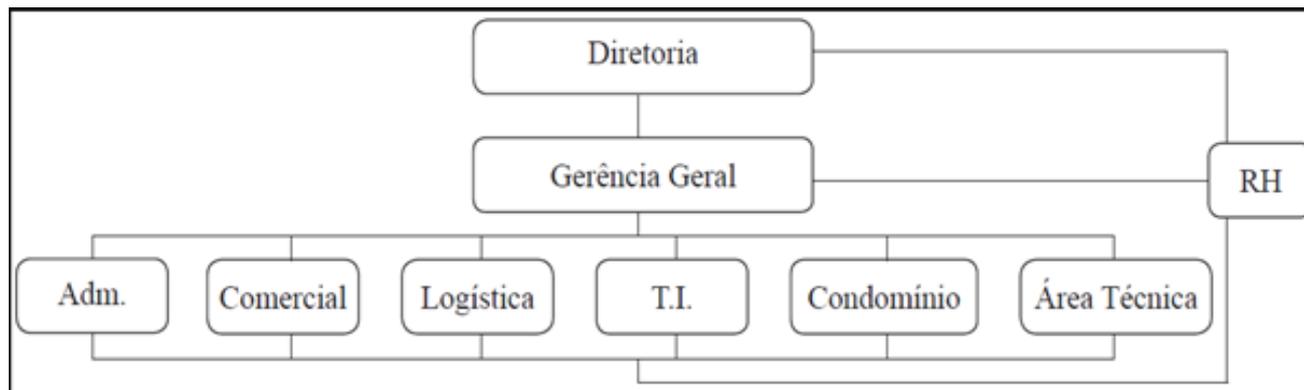
Na política interna, o modelo de gestão da empresa Solé orientado por: estrutura hierárquica mínima, atuando de forma transparente e acessível; comprometimento com os resultados, pelos quais todos são responsáveis; busca permanente do diálogo, conciliação e harmonia; otimização de recursos com o máximo de eficiência; liderança é uma conquista e não uma delegação; o poder está nas mãos de todos.

A empresa conta com um planejamento estratégico anual onde são definidas as estratégias do empreendimento, constituído por todo o corpo estratégico da empresa, no qual é amplamente divulgado e discutido na organização, através de:

- Convenção anual, onde os gestores apresentam seus resultados e metas;
- Cada gestor difunde, acompanha e avalia o cumprimento das estratégias de negócio, junto às suas equipes;
- Reuniões semanais de supervisores e lideranças, multiplicando as informações;
- Avaliação mensal pelos gestores, intra-célula e entre a equipe gerencial.

A empresa também conta com outros mecanismos, como o processo de integração ao ambiente organizacional e os programas de treinamento e desenvolvimento como espaço de contato com as estratégias do negócio.

#### 4.2 Estrutura da área de Recursos Humanos

**Organograma 1: Organograma de interação do RH**

**Fonte:** Documentos fornecidos pela empresa.

Conforme o organograma 1 verificamos o nível amplo de interação que a área do RH possui com todos os setores da empresa. A SOL compreende que o colaborador é peça fundamental no sucesso do empreendimento. A Política de Pessoal da empresa se faz na interseção das perspectivas de SER da organização e das pessoas que a fazem. Predominam o respeito às diferenças, a transparência, a confiança, a busca pelo autodesenvolvimento e o comprometimento com resultados.

Hoje a área de recursos humanos é constituída por uma psicóloga, com função de gerente de RH, profissional responsável por gerir os processos de seleção, treinamento, questões inerentes ao clima organizacional (em parceria com uma consultoria em RH), benefícios internos e eventos, além de buscar a implantação e melhoria de quaisquer ações voltadas para os colaboradores da empresa. As diretrizes estratégicas do RH da SOL são:

- Conceder suporte estratégico aos gestores de todas as áreas da Empresa de acordo com o planejamento estratégico;
- Atuar como canal estratégico para estruturar e redesenhar processos de acordo com o cenário competitivo;
- Atuar como canal de comunicação estratégica entre colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade.

## 5 RESULTADOS E ANÁLISES

Os resultados obtidos com a pesquisa de campo foram compilados em cinco categorias de análise que abordam os pontos mais importantes da pesquisa, retratados a seguir.

## 5.1 Participação de RH na elaboração e no repasse da estratégia empresarial

Em uma entrevista com a gestora de RH da empresa Sol, foi possível realizar a verificação do nível de interação do RH na formulação e manutenção da estratégia empresarial. Para a empresa esse é um processo do qual julga ser necessário e de grande importância a participação do RH pelo fato deste ser um dos grandes responsáveis no repasse das diretrizes, conforme depoimento da gestora de RH:

“A empresa realmente enxerga a área de gestão de pessoas como um parceiro estratégico, e por enxergar como um parceiro estratégico ela o convida a participar na definição das diretrizes, isso com certeza colabora com todos os processos da área de gestão de pessoas e em conseguir atingir os resultados principais.”

O RH procura desenvolver ao máximo o quadro de colaboradores, principalmente os gestores pois estes são os responsáveis em coordenar e liderar as equipes no dia a dia da empresa, conforme depoimento gestão do RH:

“A área de gestão de pessoas é realmente um parceiro importante no desenvolvimento dos colaboradores, nós dizemos que nosso principal desafio é desenvolver gestores de pessoas, pois o gerente comercial precisa ser um gestor de pessoas, o gerente financeiro precisa ser um gestor de pessoas etc.”

A empresa Sol busca manter um ambiente onde o trabalho se desenvolva com alegria e prazer entre os seus clientes, tanto interno quanto externo. Tendo como base esses valores a gestora de RH não concorda com a utilização do termo “defensor dos funcionários” conforme explica abaixo em seu depoimento:

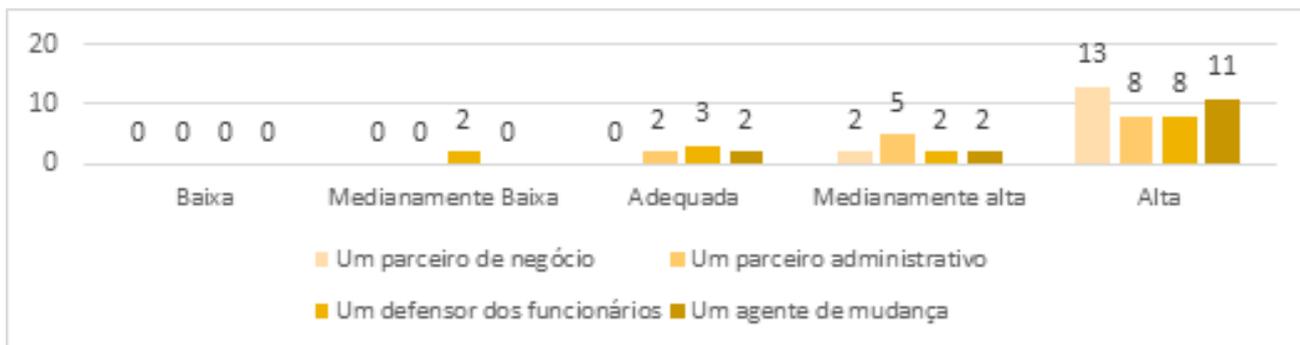
“Uma questão que o Ulrich traz e que me incomoda um pouco é a questão do papel de defensor dos funcionários. Se formos analisar a compreensão ela cabe de forma correta, mas o termo “defensor” faz erguer um muro que divide a organização entre empresa e colaborador, algo que atualmente não mais existe pois para se atingir os resultados o planejamento e as diretrizes da empresa precisam estar alinhadas com o que acontece na prática e só conseguimos fazer isso unindo as ideias de todos na empresa e adaptando aquilo que pode ser adaptado, precisando ser um agente de mudanças e saber o tempo certo de realizar a mudança de acordo com a necessidade.”

Percebe-se que a visão mostrada pela gestora retrata um cenário, no qual todos os colaboradores são peças importantes na manutenção das estratégias e no alcance dos objetivos da organização, de modo que eles também se sintam valorizados e chamados a fazer parte dessa construção. Adiante seguem as análises dos dados obtidos pelos questionários aplicados em 33 colaboradores relatando suas visões a respeito do RH, sobre as práticas do RH e sobre sua credibilidade.

## 5.2 A visão gerencial e a visão operacional sobre o RH

No Gráfico 1, 3 e 5 temos os resultados dos questionários aplicados a 15 gerentes referentes à sua percepção a respeito das atividades do RH enquanto nos questionários 2, 4 e 6 temos os resultados dos questionários aplicados a 18 colaboradores da área operacional também referente às suas percepções.

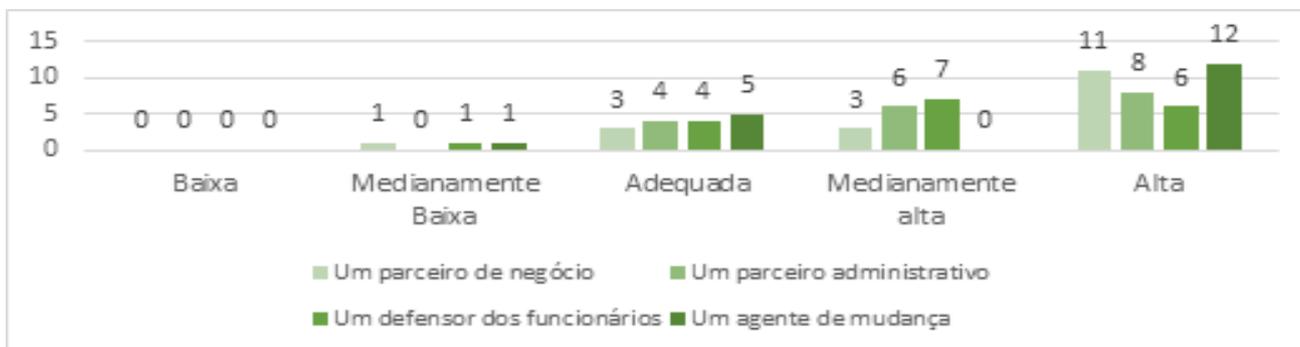
**Gráfico 1: O RH é visto como? (Percepção Gerencial)**



Fonte: Dados de pesquisa.

No gráfico 1 observa-se claramente que os gestores enxergam que o RH da empresa cumpre com os papéis de parceiro e com uma alta qualidade no desempenho. Segundo Ulrich (1998), as atribuições consignadas a cada um dos papéis concentram a atenção na responsabilidade dos gerentes de se engajarem no repasse estratégico.

**Gráfico 2: O RH é visto como? (Percepção Operacional)**

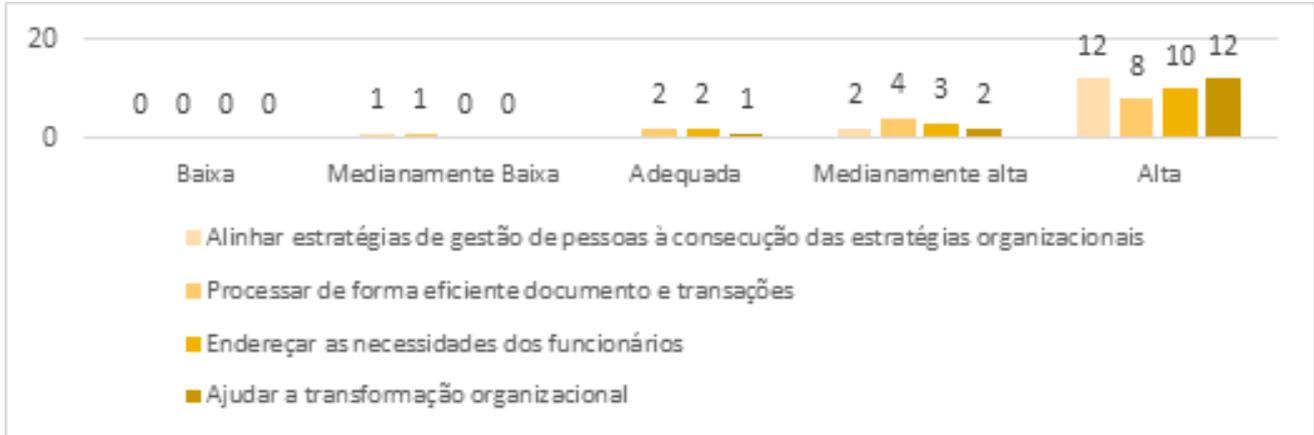


Fonte: Dados de pesquisa.

A visão de um RH que desempenha os múltiplos papéis de forma adequada se corrobora diante da percepção dos demais colaboradores no gráfico 2 que julgam, em maior parte, que o RH da empresa cumpre com qualidade adequadamente alta os seus papéis. A pesquisa de avaliação de

papéis do RH possibilita saber até que ponto as duas perspectivas se desencontram e se ajustam, proporcionando um melhor entendimento (ULRICH, 1998).

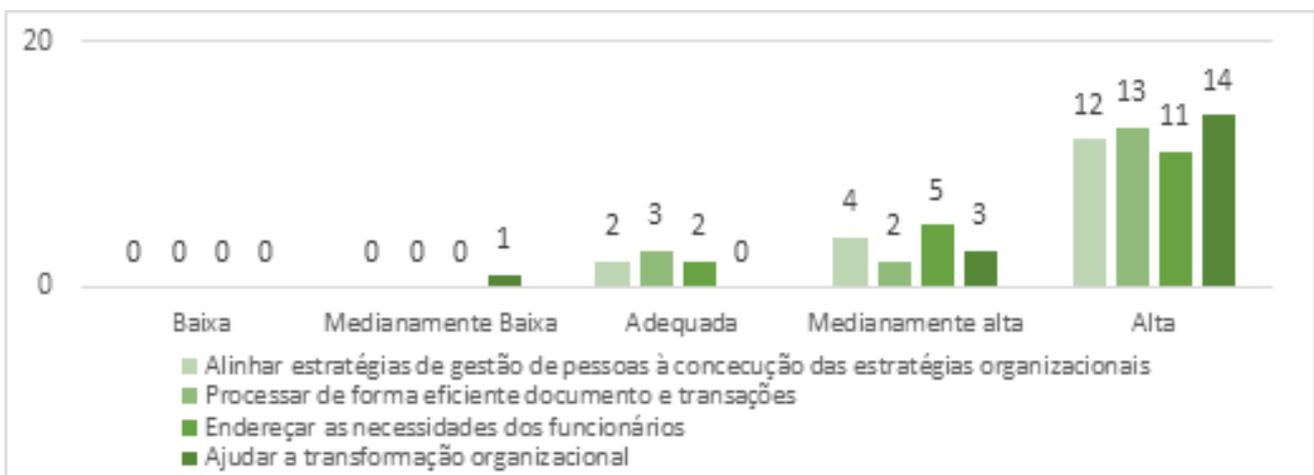
**Gráfico 3: RH desenvolve práticas e programas para: (Percepção Gerencial)**



Fonte: Dados de pesquisa.

No gráfico 3 constata-se que para os gestores o RH possui forte presença no repasse e execução das estratégias sem comprometer a eficiência no processamento de documentos e no atendimento das necessidades dos colaboradores, do mesmo modo que investe em programas de desenvolvimento corporativo auxiliando a transformação organizacional. A tarefa do RH não é mais somente resolver situações complicadas, mas garantir que os gerentes tenham habilidades necessárias para responder efetivamente aos funcionários (ULRICH, 1998).

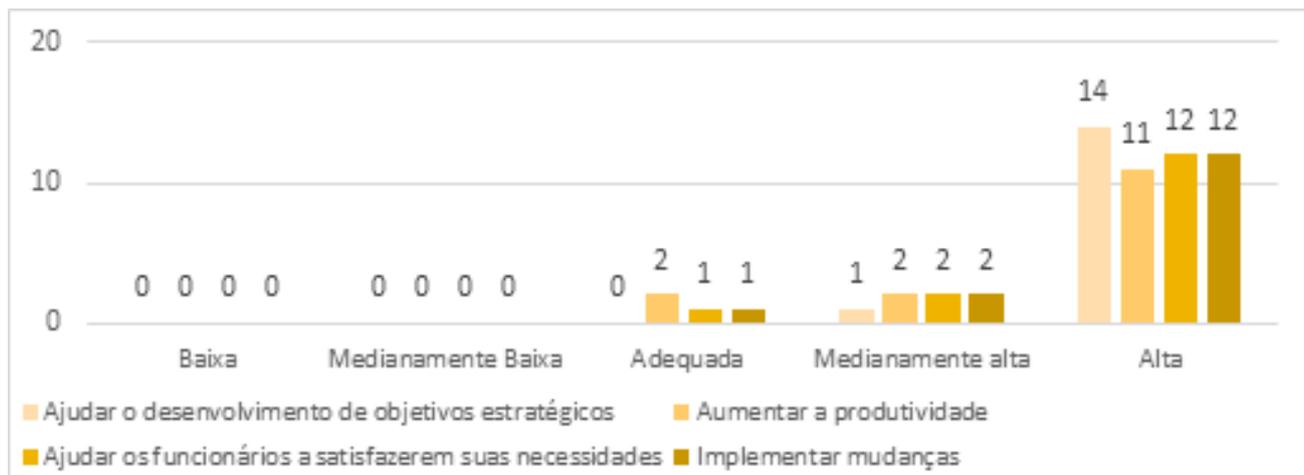
**Gráfico 4: RH desenvolve práticas e programas para: (Percepção Operacional)**



Fonte: Dados de pesquisa.

No gráfico 4 há a comprovação de que os colaboradores compreendem as estratégias repassadas e percebem a alta qualidade na execução do RH em alinhar as estratégias, processar documentações e atender as necessidades da empresa como um todo. O RH também é responsável por proporcionar aos colaboradores um ambiente onde seja possível desenvolver as suas habilidades para superar os desafios (ULRICH, 1998).

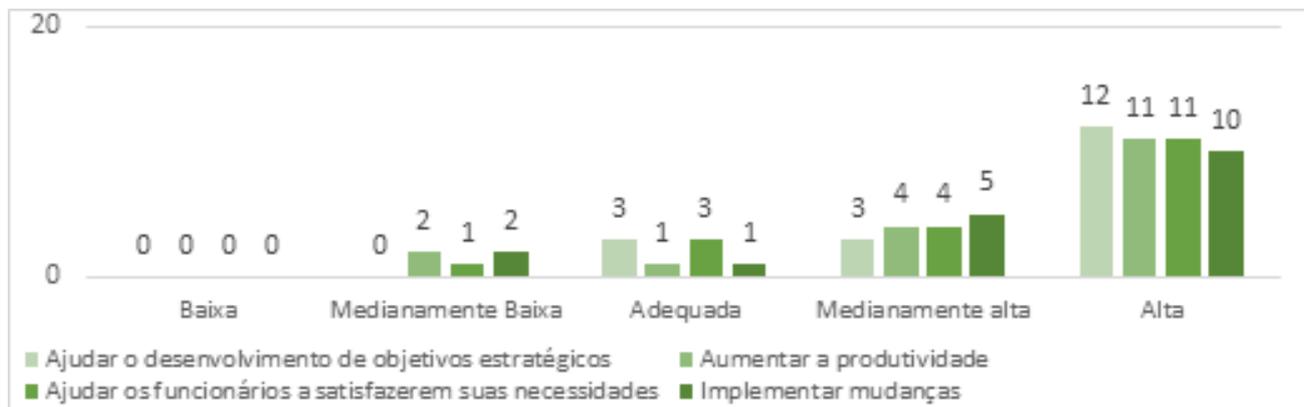
**Gráfico 5: A credibilidade do RH vem de: (Percepção Gerencial)**



Fonte: Dados de pesquisa.

O gráfico 5 mostra a credibilidade que o RH tem com o desempenho dos seus papéis diante do ponto de vista dos gestores, os quais julgam possuir uma alta qualidade e se dão por satisfeitos tanto no seu desempenho na participação, no repasse estratégico e produtivo quanto no seu papel em dar suporte a necessidades de cada colaborador e auxiliar na implementação das mudanças. Para obter essa avaliação alta a empresa precisa criar valor na obtenção de resultados, começando pela definição de metas e seguindo com a manutenção e no repasse a todos na empresa (ULRICH, 1998).

**Gráfico 6: A credibilidade do RH vem de: (Percepção Operacional)**



Fonte: Dados de pesquisa.

No gráfico 6 reafirma-se a alta credibilidade que o RH possui para os colaboradores no repasse estratégico e no suporte organizacional, entretanto há uma pequena parcela que julga estar um pouco abaixo do adequado.

As expectativas desiguais mostram que ainda existem pontos a melhorar, por isso a pesquisa de avaliação de papéis constitui uma ótima ferramenta de diagnóstico para verificar a presença unânime da expectativa satisfação e poder melhorar os pontos que não estão adequados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo investigou os benefícios do alinhamento estratégico nas práticas da gestão estratégica de pessoas e contou uma comparação na percepção entre os gestores e liderados a respeito das práticas do RH na empresa estudada.

Para um melhor entendimento se fez necessário a descrição do contexto de atuação da Sol Informática, juntamente com suas diretrizes e práticas organizacionais, as quais deixam claras a importância dada ao colaborador pela empresa. Através da estratégia de comprometimento a Sol cria um ambiente totalmente favorável ao desenvolvimento do colaborador, que se sente valorizado, o qual reflete em ganho mútuo entre colaborador e empresa.

Os resultados da pesquisa dos múltiplos papéis do RH com base nas perspectivas dos colaboradores, tanto operacionais quanto gerenciais, comprovam que a empresa de fato procura inserir o RH em todos os seus âmbitos de atuação, o qual é refletido no índice de satisfação dos entrevistados que, na maioria, se encontram bem satisfeitos com a estrutura do RH demonstrando que a Sol cumpre com alta qualidade o seu papel administrativo ao mesmo tempo que vem a ser parceiro estratégico, contribuindo com as transformações mediante as necessidades do mercado.

Ainda há uma pequena parcela de colaboradores que afirmam que o desempenho do RH ainda está medianamente baixo no exercício dos múltiplos papéis. Recomenda-se aos gestores aproveitar as reuniões semanais que ocorrem com supervisores e lideranças para realizar um levantamento de quais pontos o RH precisa aperfeiçoar os seus processos para que possa vir a melhorar o seu desempenho.

Um ponto a ser destacado no modelo de múltiplos papéis do RH seria a recomendação da atualização do termo “defensor dos funcionários” para o termo “conciliador entre as partes do todo”, oferecendo assim uma ideia de um setor que vem com o intuito de apaziguar os conflitos ao invés de tomar partes ou até mesmo incitar conflitos desnecessários e perigosos para o fluxo da organização.

Em suas práticas estratégicas a empresa procura sempre inserir o RH no planejamento estratégico nos processos de elaboração dos objetivos e metas, proporcionando uma maior clareza no

entendimento das estratégias, evitando possíveis desperdícios e falhas de compreensão no repasse das diretrizes pela gestão estratégica de pessoas e beneficiando diretamente os resultados finais, respondendo assim ao questionamento desta pesquisa.

Valendo-se do dinamismo que rege a gestão estratégica de pessoas e o ambiente externo das empresas de modo geral, os resultados dessa pesquisa demonstram que a manutenção e execução dos objetivos e metas organizacionais necessitam de um suporte na infraestrutura da empresa, suporte esse que deve ser fornecido pelo RH na qualificação e desenvolvimento de todos os colaboradores atrelado ao planejamento estratégico, para que assim, sejam alinhados os objetivos específicos de cada setor com o objetivo central da empresa contribuindo para o sucesso organizacional. Isso responde a pergunta proposta pela pesquisa, mas se sugere que outros estudos complementem e reforcem a importação da gestão estratégica de pessoas no ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L.G. (1987). *O Papel Estratégico de Recursos Humanos*. Tese (Livre Docência) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo.
- ALBUQUERQUE, L. G. (1999). Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: Vieira, M.M., Oliveira, L.M. *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.
- ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (2011). Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. *R.Adm.*, São Paulo, v.46, n.1, p. 19-31.
- CARAVANTES, G. R. (2003). *Teoria Geral da Administração*. 4. ed. Porto Alegre: Age.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (2001). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. (2001). *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1 ed. São Paulo: Atlas S.A.
- HAMMOND, D. (2003). *The Science of synthesis: exploring the social implications of general systems theory*. University press of Colorado: Boulder, Colorado.
- JÚNIOR, S. D. S.; COSTA, F. (2014). Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e PhraseCompletion. *PMKT–Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, v. 15, p. 1-16.
- MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. de. (2004). *Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH*. São Paulo: Thomson.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria (2017). *Metodologia do trabalho científico*. 8. Ed. São Paulo: Atlas.
- MARQUES, W. L. (2011). *Ciências Empresariais*. Paraná: Gráfica e Editora Bacon Ltda.
- MARRAS, Jean Pierre (2005). *Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras*. São Paulo: Futura.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm (2009). *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Cengage Learning..

MASLOW, A. H. (2000). *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

MARTÍN-ALCÁZAR, F.; ROMERO-FERNÁNDEZ, P. M.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. (2008). Human resource management as a field of research. *British Journal of Management*, Malden, v.19, n.2, p.103-119.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu (2015). *Pesquisa social: teoria, métodos e criatividade*. 34. Ed. Petrópolis: Vozes.

OLIVEIRA, P., ALBUQUERQUE, L., MURITIBA, S. (2003). *Uma análise da pesquisa sobre avaliação de resultados em Gestão de Pessoas na atualidade*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, Atibaia. ANPAD.

RIBEIRO, A. R. S.; MARTINS, P. R.; NETA, M. C. S. (2017). Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso em instituição financeira. *ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas*: São Paulo. Volume VII - Número 02, p. 544-563.

TOSE, M. de G. L. e S. (1997). *A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil*. (Dissertação de Mestrado) – FEA-PUCSP.

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

WALTON, E. R. (1997). Do controle ao comprometimento no local de trabalho. In: VROOM, V.H. *Gestão de pessoas, não de pessoal*. Rio de Janeiro: Campus, p. 95-112. Série Harvard Business Review Book.

YIN, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo.