

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA

FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A RELAÇÃO ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS E PRIORIDADES COMPETITIVAS DA MANUFATURA: UM ESTUDO
DE CASO EM EMPRESA DE AUTOPEÇAS**

DISCENTE: DÉBORA CRISTINA SARDELLI DE LIMA

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ELICIANE MARIA DA SILVA

Santa Bárbara D'Oeste

JANEIRO / 2010

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA

FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A RELAÇÃO ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS E PRIORIDADES COMPETITIVAS DA MANUFATURA: UM ESTUDO
DE CASO EM EMPRESA DE AUTOPEÇAS**

DISCENTE: DÉBORA CRISTINA SARDELLI DE LIMA

ORIENTADORA: PROFA. DRA. ELICIANE MARIA DA SILVA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Santa Bárbara D'Oeste

JANEIRO / 2010

Lima, Débora Cristina Sardelli de.

A relação entre treinamento e desenvolvimento de pessoas e prioridades competitivas da manufatura: um estudo de caso em empresa de autopeças / Débora Cristina Sardelli de Lima – Santa Bárbara d' Oeste, 2010.

81 f.; il.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo / Universidade Metodista de Piracicaba.

Orientador: Profa. Dra. Eliciane Maria da Silva.

1. Gestão de pessoas. 2. Treinamento e desenvolvimento.
3. Estratégia de manufatura. I. Silva, Eliciane Maria da. II. Título.

CDU: 658.5

**A RELAÇÃO ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE
PESSOAS E PRIORIDADES COMPETITIVAS DA MANUFATURA: UM ESTUDO
DE CASO EM EMPRESA DE AUTOPEÇAS**

DÉBORA CRISTINA SARDELLI DE LIMA

Dissertação de Mestrado defendida em 21 de Janeiro de 2010 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Profa. Dra. Eliciane Maria da Silva – Orientadora Unimep

Prof. Dr. Iris Bento da Silva - Unimep

Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda - Ufscar

DEDICATÓRIA

À Minha Família,
especialmente ao meu esposo
Marcos e meu filho Eduardo.

AGRADECIMENTOS

À admirável e dedicada Profa. Dra. Eliciane Maria da Silva, minha orientadora, pelo carinho e acolhida num momento tão difícil e significativo de minha trajetória acadêmica.

À profa. Dra. Cristina Lourenço Ubeda, pelos valiosos comentários e sugestões no exame de qualificação e defesa.

Ao Prof. Dr. Iris Bento da Silva, pelas importantes sugestões no exame de qualificação e defesa.

Ao coordenador e professores do Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção da UNIMEP, pelo apoio e ensinamentos.

Aos funcionários da secretaria de pós-graduação e biblioteca, pela atenção e dedicação nos atendimentos.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela bolsa de mestrado.

A empresa e seus colaboradores que aceitaram a participar da pesquisa.

Aos meus familiares e amigos pela força e compreensão. Especialmente ao meu marido Marcos apoio, incentivo e compreensão. E minha irmã Flavia pela ajuda e dedicação com meu filho Eduardo durante o término de meu trabalho.

EPÍGRAFE

*"O conhecimento é o processo de acumular dados;
a sabedoria reside na sua simplificação."*

Martin H. Fischer

Lima, Débora Cristina Sardelli de. **A RELAÇÃO ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E PRIORIDADES COMPETITIVAS DA MANUFATURA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE AUTOPEÇAS.** 2009. 81 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – FEAU Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

RESUMO

Grandes organizações reconhecem que o desenvolvimento das pessoas é um dos fatores decisivos para o sucesso, motivo pelo qual, fazem constar no planejamento estratégico investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Portanto, observa-se que a gestão de pessoas tem hoje papel fundamental dentro das empresas, pois é por meio dela que se alcançam melhores níveis de desenvolvimento organizacional, capacitando pessoas e disseminando competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos. O objetivo geral deste trabalho é identificar como a área de gestão de pessoas, especificamente, o setor de treinamento e desenvolvimento de pessoas, está alinhada aos objetivos estratégicos da manufatura, levando a organização a ter vantagem competitiva sobre seus concorrentes. A revisão teórica trata dos fundamentos da evolução da área de gestão de pessoas e seus processos, aprofundando nos conceitos de treinamento e desenvolvimento, além de abordar fundamentos de estratégia de manufatura e o seu alinhamento com o processo de treinamento e desenvolvimento. Esta revisão teórica será confrontada com um estudo de caso em uma empresa de autopeças. O estudo é de caráter exploratório e os dados foram coletados por meio de entrevista e observação direta intensiva. Espera-se contribuir para um maior conhecimento nesta linha de pesquisa, tendo em vista a escassez de trabalhos e estudos de casos sobre a integração das atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas relacionadas com a estratégia de manufatura e suas prioridades competitivas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Treinamento e Desenvolvimento; Estratégia da Manufatura; Empresa Autopeças.

Lima, Débora Cristina Sardelli de. **THE RELATION BETWEEN TRAINING AND PEOPLE'S DEVELOPMENT AND COMPETITIVE PRIORITIES OF THE MANUFACTURING: A CASE STUDY IN A AUTOMOTIVE COMPANY.** 2009. 81 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – FEAU Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.

ABSTRACT

Big corporations recognize that people's development is one of the crucial success factors, that is why programs of training and personnel development is part of their strategic planning investments. People's management has a fundamental role inside the companies nowadays, being a way to achieve higher levels of organizational development and spreading skills that are needed to accomplish the strategic objectives. This study aims to identify how personnel management, specially people's training and development, is aligned with the strategic objectives of manufacturing, leading the organization to have competitive advantage over their competitors. The theoretical review deals with the foundations of development in the area of people's management and processes, deepening the concepts of training and development. Furthermore, this review discusses fundamentals of manufacturing strategy and its alignment with the training and development processes. This theoretical review will be faced with a case study in an automotive company. The study is exploratory and the data were collected through interviews and direct and intensive observation. It is expected to contribute to a greater knowledge in this line of research, in view of the scarcity of studies and case studies on the integration of training activities and development of people related to manufacturing strategy and its competitive priorities.

Keywords: People Management, Training and Development, Manufacturing Strategy; Automotive Company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução do modelo de gestão da área de gestão de pessoas	19
Figura 2: Principais diferenças entre a estrutura de treinamento e desenvolvimento e universidade corporativa	25
Figura 3: As pessoas são recursos ou parceiros da organização?	26
Figura 4: O que é gestão de pessoas?	29
Figura 5: Modelo de gestão de pessoas	31
Figura 6: Ciclo das fases de treinamento e desenvolvimento de pessoas.....	35
Figura 7: A hierarquia na criação da estratégia de uma empresa	37
Figura 8: Integração das áreas funcionais	38
Figura 9: Áreas de decisões da estratégia de manufatura	42
Figura 10: Ciclo produtivo	44
Figura 11: Medidas de desempenho	46
Figura 12: Método de pesquisa.....	48
Figura 13: Posicionamento de mercado por categoria de produto	55
Figura 14: Estrutura organizacional das áreas de gestão de pessoas e gestão de manufatura	55
Figura 15: Hierarquia estratégica	56
Figura 16: Prioridades competitivas de manufatura	58
Figura 17: Ações e atividades da área de desenvolvimento organizacional relacionadas com as prioridades competitivas	62
Figura 18: Relação entre os indicadores de desenvolvimento organizacional e manufatura	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução da área de gestão de pessoas no Brasil	22
Quadro 2: Evolução da área de gestão de pessoas sob cenário socioeconômico no Brasil.....	23
Quadro 3: Diferenças entre centro de treinamento e universidade corporativa	24
Quadro 4: Demandas do mercado relativas às prioridades competitivas	40
Quadro 5: Integração entre prioridades competitivas de manufatura e ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas	45
Quadro 6: Comparativo de total de colaboradores e faturamento anual	54
Quadro 7: Principais Clientes	54

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO	13
1.1 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	15
1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO	16
1.3 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	17
CAPÍTULO 2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 EVOLUÇÃO DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	18
2.2 NOVO PAPEL DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS	25
2.3 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	28
2.4 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	32
2.4.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	32
2.5 ESTRATÉGIA DE MANUFATURA	36
2.6 INTEGRAÇÃO DE ATIVIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COM A ESTRATÉGIA DE MANUFATURA	42
CAPÍTULO 3. MÉTODO DE PESQUISA	48
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	48
3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA	49
3.3 TIPOS DE PESQUISA	50
3.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	
51	
CAPÍTULO 4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	53
4.1 APRESENTAÇÃO DE DADOS COLETADOS DA EMPRESA	53
4.1.1 INFORMAÇÕES DA COLETA DE DADOS	53
4.1.2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DA EMPRESA	54
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS COLETADOS: A RELAÇÃO ENTRE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE MANUFATURA	57
CAPÍTULO 5. CONCLUSÃO	63

5.1 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS	64
5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	66
5.3 LIMITAÇÕES E PERSPECTIVAS DE FUTUROS TRABALHOS	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
APÊNDICE A. CARTA DE APRESENTAÇÃO À EMPRESA	74
APÊNDICE B. FORMULÁRIO DE QUESTÕES	76

1 INTRODUÇÃO

Num contexto internacional de frequentes mudanças econômicas, onde a concorrência torna-se cada vez mais acirrada, as organizações veem-se pressionadas a buscar novos espaços de mercado, maiores estabilidades para seus negócios, inovar e ajustar suas estratégias a um cenário mais desafiador (MANDELLI *et al.*, 2003).

Diante dos novos desafios, as organizações foram estimuladas a adotar outras formas de atrair e manter seus clientes: não basta apenas oferecer o menor preço; a diversificação e a garantia da qualidade dos produtos e serviços tornaram-se as alternativas adotadas.

Essas mudanças não atingem apenas as organizações, mas também o ambiente empresarial e a sociedade como um todo, num ritmo muito acelerado. A evolução tecnológica, a globalização da economia e a acirrada competição entre empresas e países geram impactos significativos sobre a gestão das organizações, obrigando-as a repensar seus propósitos e modelos. Um dos impactos mais expressivos está nas exigências em relação ao nível de qualificação e de conhecimento dos profissionais (ALBUQUERQUE, 2002).

Segundo Milkovich e Boudreau (2006), o nível de qualificação das pessoas que compõem o capital humano da empresa influencia diretamente na capacidade da organização de atingir seus objetivos estratégicos. Os autores ressaltam: mesmo que as organizações tenham todos os recursos físicos e financeiros, só os seres humanos são capazes de definir e seguir estratégias, ou seja, sem pessoas eficazes e talentosas, seria impossível para qualquer organização adquirir vantagem competitiva e sucesso na busca de seus objetivos.

Essa nova forma de pensar sobre a estrutura organizacional tem levado, desde o final do século XX, a um aumento na valorização das pessoas e também a uma maior preocupação em reter talento e conhecimento produzidos na organização. Tais elementos caracterizam-se como ativos intangíveis da empresa e estão diretamente vinculados à sua capacidade competitiva.

Segundo Tachizawa *et al.* (2001), grandes organizações reconhecem que o desenvolvimento das pessoas é um dos fatores decisivos para o sucesso, motivo pelo qual, fazem constar no planejamento estratégico investimentos em programas

de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Dentre os quatorze princípios de administração identificados por Deming (1990), quatro deles são voltados à aprendizagem e vêm sendo fortemente empregados nas organizações. São eles: a adoção de uma filosofia; a busca constante de melhoria no sistema de produção, a melhoria da qualidade e produtividade e a implementação de treinamentos para os colaboradores.

Para Tachizawa *et al.* (2001), “nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados”.

A partir daí, observa-se que a gestão de pessoas tem hoje papel fundamental dentro das empresas, pois é por meio dela que se alcançam melhores níveis de desenvolvimento organizacional, capacitando pessoas e disseminando competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos. Portanto, o treinamento e desenvolvimento de pessoas têm como objetivo capacitar os colaboradores a enfrentar a competitividade exercida pelos mercados e adquirir vantagem competitiva.

Segundo Carleial *et al.* (2002), as mudanças tecnológicas e organizacionais têm contribuído para a modificação das práticas de gestão de pessoas na indústria automobilística, ou seja, o modelo clássico de produção em massa (fordista/taylorista) cede às tendências da produção flexível e conseqüentemente, acaba influenciando nas técnicas produtivas de outras indústrias. Neste ambiente, os comportamentos cooperativos, participativos e a ampliação de responsabilidades e competências apresentam-se como fundamentais para atender às necessidades do mercado.

Picarelli (2002) define competência como um conjunto de características presentes nas pessoas da organização que as levam a um desempenho superior. Entre as características que perfazem a competência, estão: conhecimento (conhecimento técnico, conceitos e teorias aprendidas); atitude (comportamento que está ligado à personalidade); e habilidade (saber fazer e/ou saber colocar em prática).

Tendo em vista todas as mudanças no ambiente empresarial, os avanços tecnológicos, as exigências impostas pelo mercado - como a qualidade, a busca permanente pela vantagem competitiva, a valorização das pessoas na organização e a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas - surge uma

inquietação no presente trabalho, representada pelo seguinte problema de pesquisa: **como a área de gestão de pessoas desenvolve políticas de treinamento e desenvolvimento para apoiar as estratégias da manufatura na busca de crescimento competitivo?**

Portanto, este trabalho tem como objetivo geral responder a esta questão, estudando o desenvolvimento de programas de treinamento e analisando como estão relacionados à estratégia de manufatura em empresa de autopeças.

1.1 Justificativa do Trabalho

Youndt *et al.* (1996) citam que as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas são frequentemente relacionadas à produtividade e ao desempenho do negócio. Entretanto, os autores relacionaram a área de gestão de recursos humanos com a estratégia de manufatura abrangendo não somente a área de treinamento e desenvolvimento, mas também as áreas de recrutamento e seleção, desempenho e recompensa. Portanto, em sua pesquisa, a área de treinamento e desenvolvimento não teve maior aprofundamento sobre as práticas.

Jayaram *et al.* (1999), em estudo sobre o impacto das práticas de gestão de recursos humanos na performance da manufatura, relacionaram as práticas com as prioridades competitivas da estratégia de manufatura, enfatizando toda a área de gestão de pessoas, muito sucintamente, os autores interligaram as atividades de treinamento e desenvolvimento com a estratégia de manufatura.

Santos (1998) relacionou as dimensões competitivas de gestão de recursos humanos com as prioridades competitivas de manufatura. Porém, nos estudos de casos, não houve um detalhamento das atividades de treinamento e desenvolvimento praticadas pelas empresas estudadas que possa contribuir para as prioridades competitivas de manufatura.

Portanto, à percepção da escassez de trabalhos e estudos de casos sobre a integração das atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas relacionadas com a estratégia de manufatura e suas prioridades competitivas estimulou o desenvolvimento dessa dissertação.

1.2 Objetivo do Trabalho

O objetivo geral desse trabalho é identificar como a área de gestão de pessoas, especificamente, o setor de treinamento e desenvolvimento de pessoas, está alinhada aos objetivos estratégicos da manufatura, levando a organização a ter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Para tanto, a revisão teórica aponta conceitos de treinamento e desenvolvimento de pessoas e de estratégia de manufatura; em seguida, será confrontada com um estudo de caso na indústria de autopeças.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Levantar referências bibliográficas sobre a evolução da área de gestão de pessoas e seu novo papel estratégico;
- Apresentar modelos de gestão e processos da área, com ênfase nos conceitos de treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- Pesquisar a literatura sobre a estratégia de manufatura e a integração das atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- Analisar como estão integradas a estratégia de manufatura e as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas no cenário automobilístico;
- Realizar um estudo de caso numa empresa de autopeças, com o objetivo de verificar como, na prática, ocorre a integração entre as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas e a estratégia de manufatura.

1.3 Contribuições do Trabalho

Esse trabalho contribuirá para ampliação desse conhecimento nesta linha de pesquisa, tendo em vista a percepção da escassez de trabalhos e estudos de casos sobre a integração das atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas relacionadas com a estratégia de manufatura e suas prioridades competitivas.

No âmbito gerencial, o estudo contribuirá para apresentar e reforçar aos gerentes, das áreas de produção e de recursos humanos a importância do alinhamento desses dois campos de conhecimento: treinamento e desenvolvimento e estratégia de manufatura.

1.4 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está organizado em cinco capítulos. Este capítulo perfez a introdução sobre o trabalho, a justificativa de seu desenvolvimento, os objetivos almeçados e a estrutura do trabalho.

O capítulo dois descreve a evolução da área de gestão de pessoas, o novo papel da área de gestão de pessoas e seus processos, desenvolvimento organizacional e os conceitos de treinamento e desenvolvimento de pessoas e finaliza com os conceitos de estratégia de manufatura e sua integração com as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

O capítulo três aborda o método de pesquisa de campo, descrevendo os métodos de coleta de dados e possíveis técnicas de análise dos dados.

O capítulo quatro apresenta a análise de resultados, descreve as informações coletadas, características da empresa e análise de dados coletados.

O capítulo cinco descreve as conclusões, contribuições acadêmicas e gerenciais. Também são apresentadas as limitações e possíveis contribuições para futuros trabalhos.

Por fim, os apêndices A e B, que ilustram a carta de apresentação e o formulário de questões desenvolvido para a análise do estudo de caso.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, são abordados alguns temas relativos à área de gestão de pessoas, iniciando com um breve histórico da evolução da área, relatando o novo papel da área de gestão de pessoas, demonstrando os processos e aprofundando nos conceitos sobre desenvolvimento organizacional: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas.

Em seguida, são apresentados conceitos sobre estratégia de manufatura e sua integração com o treinamento e desenvolvimento de pessoas.

2.1 A Evolução da Área de Gestão de Pessoas

A área de gestão de pessoas vem apresentando uma evolução gradual ao longo do tempo e aperfeiçoando seu papel dentro das organizações (MOHRMAN e LAWLER, 1995).

Segundo Cembranelli (1998), a evolução da área de gestão de pessoas teve início entre os séculos XI e XV, em uma economia centrada na estrutura familiar e com a produção totalmente artesanal. Naquela época, não existia prática formal de gestão de pessoas; o desenvolvimento das pessoas e dos processos se dava por meio da captação de conhecimento e aprendizado de novas técnicas, o que se fazia por intermédio do mestre, na interação com os aprendizes (LOURES, 2006).

Toledo (2003) afirma que a área de gestão de pessoas é uma atividade tão antiga quanto o homem e seus agrupamentos. Mas os avanços da área foram irrelevantes até a metade do século XVIII, quando a Inglaterra vivenciou a primeira revolução industrial. O contexto é marcado pela transição da produção artesanal para a produção industrial, acompanhado de profundas transformações econômicas, tecnológicas e sociais (GIL, 2001).

Dutra (2002) relata que os primeiros registros da prática de gestão de pessoas aconteceram no início da revolução industrial.

Para Tonelli *et al.* (2002), as práticas de gestão de pessoas originaram-se do desenvolvimento do ser humano nas organizações e sua valorização, devido a alguns eventos históricos que caracterizaram o fim do século XIX: o fim da produção artesanal e o início do século XX: início da revolução industrial.

A nomenclatura da área de gestão de pessoas acompanhou a evolução de suas práticas. No passado, as expressões utilizadas eram: Relações Trabalhistas, Administração de Pessoal e Administração de Recursos Humanos (MILKOVICK e BOUDREAU, 2006). Para Gil (2001), a expressão Gestão de Pessoas surgiu somente no século XX com algumas outras nomenclaturas, tais como: Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão de Capital Humano, Desenvolvimento Humano Organizacional entre outros. Essas mudanças têm por objetivo ressaltar o quanto as pessoas são importantes para a organização, deixando de serem vistas como um recurso somente, ao lado de recursos financeiros e materiais.

Na sequência, são apresentados os modelos de gestão de pessoas na visão de Milkovick e Boudreau (2006) e Fischer (2002) e como ocorreram a evolução da área de gestão de pessoas no Brasil frisando os fatos históricos na visão de Wood Jr. (2000) e Tonelli *et al.* (2002).

Milkovick e Boudreau (2006) descrevem a evolução dos modelos de gestão da área de gestão de pessoas vinculando-a a eventos históricos e dividindo-a em quatro etapas que, em termos cronológicos, podem ser apresentadas, conforme Figura 1, da seguinte forma:

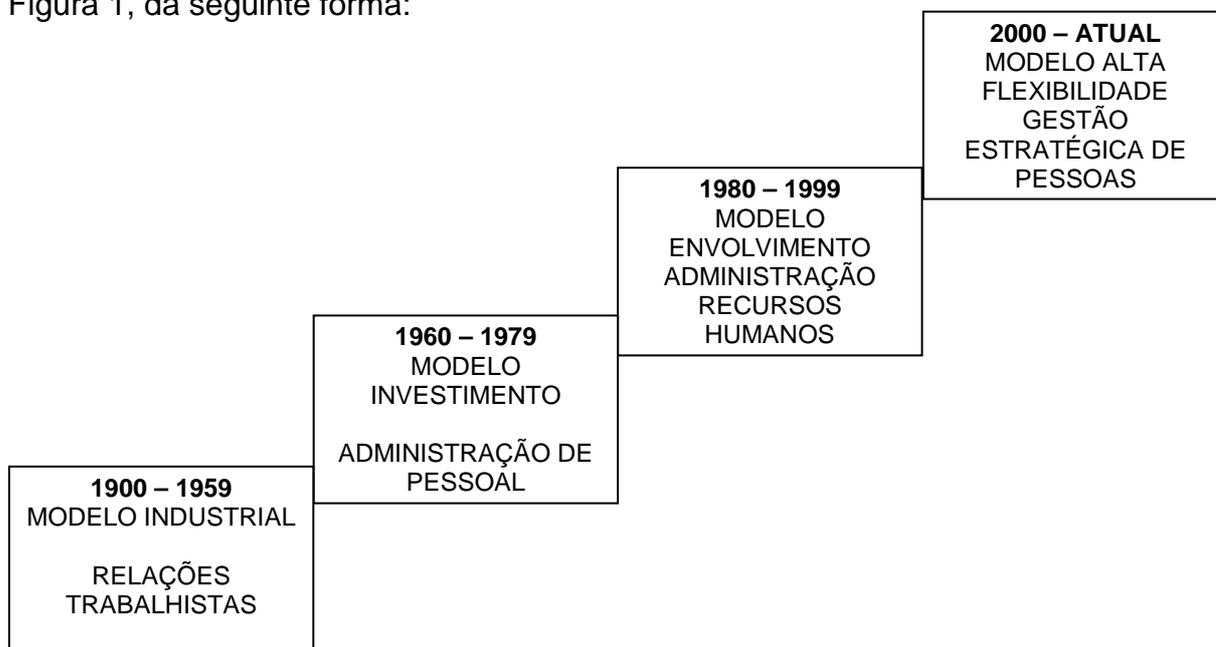


Figura 1: Evolução do modelo de gestão da área de gestão de pessoas

Fonte: elaborado pela autora, com base em Milkovick e Boudreau (2006).

No modelo industrial, que vigorou até o final da década de 1950, os atributos da área de gestão de pessoas limitavam-se ao cumprimento das relações trabalhistas ou relações industriais; no início do século XX, a intermediação era

realizada pelos capatazes das fábricas, que contratavam, demitiam e supervisionavam o trabalho dos empregados. Somente na década de 1920, surge o departamento de relações trabalhistas, que ficou incumbido das atividades operacionais: contratação, demissão e remuneração. Isso refletiu em maior poder de negociação dos trabalhadores, dada a escassez de mão-de-obra em função da primeira grande guerra mundial. Essa mudança institucional acarretou outras como, por exemplo, a adoção dos primeiros testes psicológicos e a aplicação de técnicas desenvolvidas por Frederick W. Taylor, propostas em seus estudos científicos do trabalho. Na década de 1930, a área de gestão de pessoas enfrentou retrocessos ou paralisações na sua evolução face à grande depressão, os trabalhadores não encontraram brechas para reclamar direitos frente a um cenário econômico caótico e desolador também para os empregadores. Acabaram por organizarem-se em sindicatos, instituições que visavam a assegurar os empregos. A área de gestão de pessoas, pela nova conformação trabalhista, foi levada a criar novas especializações profissionais: negociadores e especialistas em relações trabalhistas (MILKOVICK e BOUDREAU, 2006).

A escassez de mão de obra aconteceu novamente com a segunda guerra mundial. A menor disponibilidade de mão de obra aliada à concorrência com a indústria bélica, que absorveu grande parte dos fatores de produção, levou a área de gestão de pessoas a enfrentar novos desafios, impondo o desenvolvimento de novas técnicas de seleção e treinamento de pessoas: os poucos disponíveis tinham agora de ser muito mais produtivos. Com a restrição de aumentos salariais, dada a conjuntura econômica, surgem os benefícios, que levam à maior especialização e à criação de departamentos e processos dentro da área de gestão de pessoas. Na década de 1950, o crescimento da classe sindical e das atividades trabalhistas deu espaço a novas formas de organizar o relacionamento com os empregados (MILKOVICK e BOUDREAU, 2006).

O Modelo de Investimento, segundo Milkovick e Boudreau (2006), perdurou entre as décadas 1960 e 1970. Tal modelo é marcado pela mudança de enfoque: de relações trabalhistas para administração de pessoal. As principais ocorrências foram às seguintes:

- Mudança do foco industrial tradicional para empresas baseadas no conhecimento, proporcionando avanço tecnológico, crescimento e inovação;

- Enriquecimento de funções e melhoria nas relações de remuneração (salário e benefícios);
- Início do acompanhamento de indicadores.

Nas décadas de 1980 e 1990, acirra-se a competição globalizada entre as organizações. Para Milkovick e Boudreau (2006), o modelo de envolvimento ficou conhecido como a era do empregado mais auto-suficiente, exigindo maiores responsabilidades. Este modelo foi baseado no crescente envolvimento dos empregados por meio do enriquecimento de funções, trabalho em equipe, confiabilidade e objetivos. Para isso a administração de pessoal proporcionava apoio em seus processos: seleção, comprometimento com a organização, oportunidade de desenvolvimento, incentivos salariais, benefícios flexíveis e comunicação.

O modelo de alta flexibilidade tem como objetivo principal direcionar seus esforços e suas competências essenciais para o alcance de objetivos estratégicos. Este modelo envolve três elementos: parceiros, tecnologia e resultados. Os parceiros auxiliam na execução de tarefas específicas, direcionando a mão de obra da empresa para atividades exclusivas dentro da organização. A tecnologia proporciona agilidade no processamento das informações e disponibilização dessas informações para toda a organização, reduzindo atividades na área de gestão de pessoas. O resultado é consequência do envolvimento das pessoas na organização. A área de gestão de pessoas passou a ser denominada gestão estratégica de pessoas (MILKOVICK e BOUDREAU, 2006).

Para Fischer (2002), o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza a fim de gerenciar o comportamento humano no trabalho, seguindo alguns princípios, estratégias, políticas e processos de gestão específicos. O autor destaca a evolução dos modelos de gestão da área de gestão de pessoas conforme abaixo:

- Modelo de Gestão – Departamento de Pessoal: exerce função totalmente operacional, obedecendo à legislação do trabalho e acordos sindicais;
- Modelo de Gestão – Comportamento Humano: nesse modelo, inclui-se a seleção de pessoas, desenvolvimento organizacional e a modelagem da cultura organizacional;

- Modelo de Gestão – Estratégica: tem como objetivo participar e assessorar a organização no planejamento estratégico, disponibilizando serviços e ferramentas, agregando valor à organização por meio das pessoas;
- Modelo de Gestão – Competência: tem o foco estratégico, disponibilizando serviços e ferramentas necessárias para desenvolver e reter as competências essenciais.

Para Wood Jr. (2000), a área de gestão de pessoas, no Brasil, passou por seis períodos, conforme apresenta o Quadro 1.

PERÍODOS	CARACTERÍSTICAS
Antes de 1930 – Pré-jurídico trabalhista	Total inexistência de legislação trabalhista e do departamento de administração de pessoal.
1930-1950 – Burocrático	Advento da legislação trabalhista e surgimento do departamento de administração de pessoal, que a princípio limitou-se a atender a aspectos legais (absenteísmo, registro de ponto e pagamento de salários).
1950 – 1960 – Tecnicista	Implantação de indústria automobilística no Brasil, implementação de processos e subprocessos de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas, avaliação de desempenho, programas de cargo e salários, higiene e serviço social). A partir daí, passa-se a dar importância à eficiência e ao desempenho, uma consequência do desenvolvimento tecnológico.
1960-1980 – Abordagem Sistêmica	Surgimento de gerência de gestão de pessoas, responsável pela integração de todos os processos da área. Ênfase nos programas de treinamento e desenvolvimento, na homologação de normas de segurança do trabalho e serviço especializado em medicina do trabalho.
1980-1990 – Relações Industriais Integradas	Integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental, alinhando as rotinas de administração de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual. Nessa década, iniciam-se os treinamentos para formação de líderes e trabalho em equipe.
1990 – Reformas estruturais profundas	A partir dessa década, a área de gestão de pessoas passa a alinhar seus processos aos objetivos estratégicos, ganhando novas denominações: gestão estratégica de pessoas, gestão de talentos, entre outros.

Quadro 1: Evolução da área de gestão de pessoas no Brasil

Fonte: elaborado pela autora, com base em Wood Jr. (2000).

Tonelli *et al.* (2002) relata a evolução da área de gestão de pessoas no Brasil. Segundo os autores, a evolução dessa área acompanhou os cenários econômicos da época e a configuração organizacional adotada por boa parte das indústrias. No Quadro 2, pode-se observar como os eventos históricos impulsionaram a criação, o desenvolvimento e a transformação da área de gestão de pessoas no Brasil:

CENÁRIO SÓCIOECONÔMICO	CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL	GESTÃO DE PESSOAS
Período: final do século XIX até a primeira guerra mundial		
- Economia agrícola; - Início dos processos migratórios.	- Surgimento das primeiras manufaturas; - Primeiras obras de infraestrutura.	- Mão de obra praticamente escravocrata.
Período: entre guerras		
- Crise do café; - Aumento da industrialização; - Advento da legislação trabalhista; - Criação de sindicatos; - Implementação de grandes empresas estatais.	- Taylorismo/Fordismo; - Burocracia; - Início do processo de produção em massa; - Utilização de modelos e padrões de configuração e departamentalização.	- Departamento de Pessoal (atividades operacionais : contratação, demissão, remuneração e responsabilidades legais; - Manutenção dos padrões agrícolas nas relações de trabalho;
Período: da segunda guerra mundial aos anos de 1980		
- Instalação de multinacionais; - Realização de grandes obras de infraestrutura e urbanização; - Crescimento da empresa privada nacional; - Fortalecimento dos sindicatos; - Dificuldades no desenvolvimento econômico.	- Gestão Taylorista/Fordista; - Importação de tecnologias; - Desenvolvimento de grandes burocracias estatais.	- Departamento Pessoal voltado essencialmente para o cumprimento da legislação trabalhista; - Surgimento de experiências isoladas em Recursos Humanos, por influência das empresas multinacionais.
Período: de 1990 até os dias atuais		
- Abertura da economia; - Privatizações; - Reestruturações; - Aumento do índice de desemprego.	- Reestruturação produtiva; - Mudanças organizacionais; - Implementação de programas de qualidade.	- Discurso sobre administração estratégica de recursos humanos, em oposição às práticas de departamento de pessoal.

Quadro 2: Evolução da área de gestão de pessoas sob cenário socioeconômico no Brasil

Fonte: adaptado de Tonelli *et al.* (2002).

Observa-se que o desenvolvimento de infraestrutura e urbanização foi o ponto chave para a instalação de empresas multinacionais no Brasil.

A partir da pesquisa realizada, constata-se que a evolução da área de gestão de pessoas e a visão estratégica desempenhada atualmente refletem a adaptação do setor ao paradigma econômico e ao cenário político vigentes. Destaque para o setor de desenvolvimento organizacional que acompanhou a evolução da área de Gestão de Pessoas.

Sampaio e Tavares (2001) citam que a evolução do setor de desenvolvimento organizacional surgiu com a necessidade da área de gestão de pessoas atuar de forma mais estratégica voltada para o negócio da organização.

Grandes organizações criaram uma estrutura para a administração do processo de desenvolvimento organizacional. Até a década de 90, esta estrutura era chamada de centro de aprendizagem empresarial ou centros de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Com a atuação da área de gestão de pessoas, de forma estratégica, buscando competitividade, algumas organizações reformularam esta estrutura passando a chamá-la de universidade corporativa. No quadro 3, observam-se algumas diferenças entre as estruturas citadas:

Denominação	Características
Centro de Treinamento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de necessidades de treinamento baseado nas exigências da certificação de qualidade; • Planejamento de treinamento realizado de forma reativa às mudanças de processos e programas de melhoria; • Execução de treinamento era, em muitos casos, realizada por instrutores externos; • Avaliação de resultados era limitada.
Universidade Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de necessidades de treinamento baseado nas competências essenciais e planejamento estratégico da unidade de negócio; • Planejamento de treinamento realizado de forma pró-ativa às necessidades da empresa; • Execução de treinamentos realizados na sua maioria pelos colaboradores da empresa; • Avaliação de resultados voltada à análise de metas e objetivos estratégicos.

Quadro 3: Diferença entre centro de treinamento e universidade corporativa.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Sampaio e Tavares (2001).

Segundo Eboli (2002), a estrutura, centro de treinamento e desenvolvimento definem as necessidades de treinamento por meio da análise de cargo e/ou funções. Na universidade corporativa, a necessidade de treinamento define-se por meio da avaliação de competências. Portanto, a universidade corporativa tem como objetivo desenvolver o capital humano com base nas competências essenciais e estratégia da organização. Na Figura 2, podem-se observar as principais diferenças:

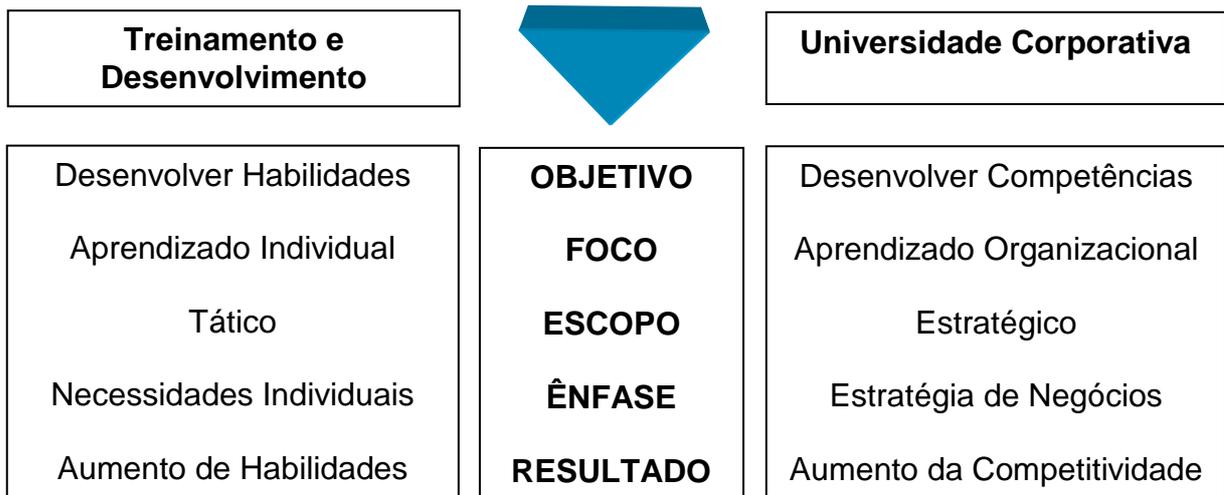


Figura 2: Principais diferenças entre a estrutura de treinamento e desenvolvimento e universidade corporativa

Fonte: Adaptado de Eboli (2002).

A área de gestão de pessoas resume-se em gerenciar todos os recursos e procedimentos relacionados às pessoas na organização, ou seja, disponibilizar recursos humanos (mão de obra) capacitados, motivados, capazes de proporcionar alto desempenho na busca de resultados conforme objetivos estratégicos, levando a organização a adquirir vantagens competitivas no mercado.

Com isso, a área de gestão de pessoas conquista a posição de diretor estratégico.

2.2 Novo Papel da Área de Gestão de Pessoas

Diante do histórico apresentado, é possível destacar o novo papel da área de Gestão de Pessoas no cenário competitivo e estratégico.

Segundo Ulrich (2003), para manter suas vantagens competitivas, as organizações veem-se obrigadas a sempre ampliar suas visões e atuações

estratégicas. Com a finalidade de alcançar tal objetivo, as organizações absorvem os conhecimentos, capacidades e habilidades de seus colaboradores. O autor destaca que na era do conhecimento, o capital intelectual torna-se mais valioso do que o capital financeiro: as pessoas passam a ser tratadas como parceiras e não mais como recursos.

Drucker (2000) compartilha dessa visão, argumentando que o recurso mais importante deixa de ser o capital financeiro e passa a ser o capital intelectual, baseado no conhecimento e na informação.

A diferença fundamental consiste no gerenciamento de pessoas ou no gerenciamento com as pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto passivo da gerência, sendo guiadas e controladas para alcance de determinado objetivo. No segundo, as pessoas são o sujeito ativo da gerência, tendo autonomia para decidir, executar, controlar e compartilhar com a organização; o objetivo de alcançar determinados resultados, seus interesses individuais são alinhados aos da companhia (CHIAVENATO, 2005).

O relacionamento, portanto, entre colaboradores e a organização passa a ser de parceria, o que reflete na mudança da denominação de empregado para colaborador (CHIAVENATO, 2008). A Figura 3 retrata a mudança de comportamento e alguns aspectos importantes dessa parceria.

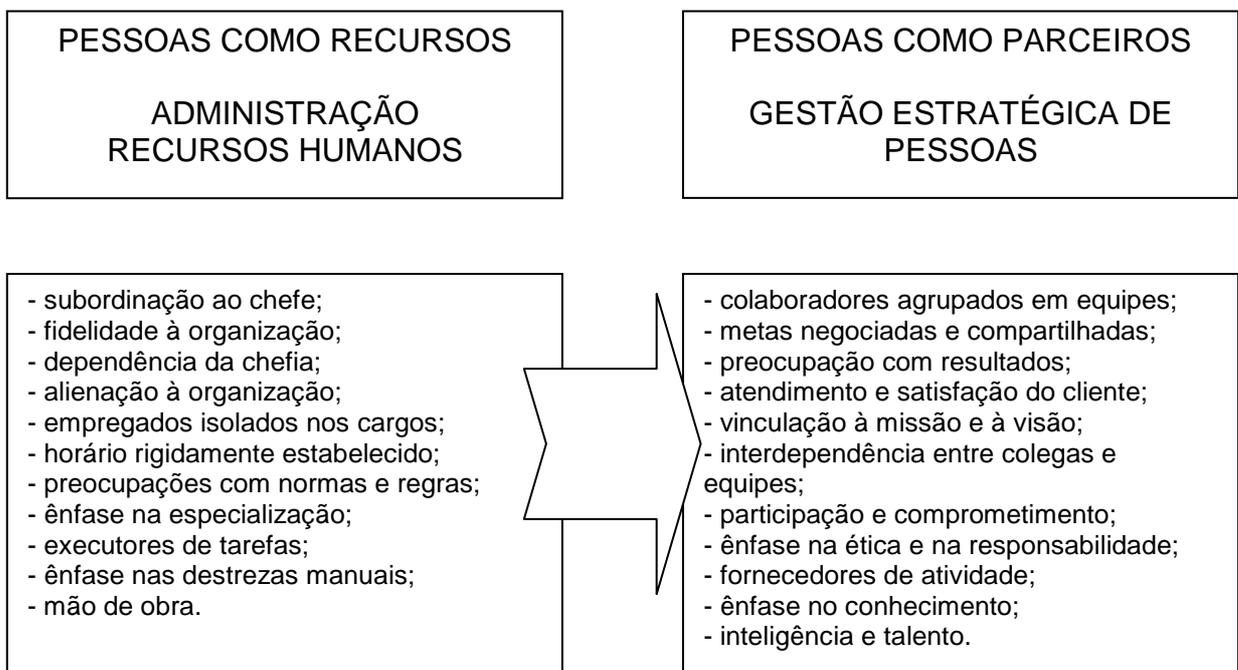


Figura 3: As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2008).

Os profissionais da área de gestão de pessoas desempenham o papel de parceiros estratégicos somente quando são capazes de entender e traduzir a estratégia da unidade de negócios em ações, favorecendo o alcance de objetivos estratégicos funcionais (ULRICH, 1998).

Para Ulrich (2000), a área de gestão de pessoas deve ser vista não somente pelo que faz, mas também pelo que representa na organização. É responsável pela execução de atividades e processos que agregam valor à organização. A filosofia adotada exercerá influência na visão dos clientes, investidores e colaboradores sobre a organização.

É de fundamental importância que a área de gestão de pessoas atue como parceira estratégica dentro da organização, exercendo papel ativo na elaboração da estratégia corporativa e funcional, donde embasará a criação de competências e comportamentos necessários à busca dos objetivos (DESSLER, 2003).

O novo papel da área de gestão de pessoas é proporcionar à organização ferramentas novas para alcançar competitividade no mercado: rapidez, agilidade, capacidade de reação, capacidade de aprendizagem e competências dos colaboradores (ULRICH, 2000).

Para Orlickas (1999), o novo papel da área de gestão de pessoas advém da função estratégica corporativa e da estratégia funcional da área. O ponto principal é antecipar-se às novas tendências e exercer postura pró-ativa, o que pode ser representado pelas seguintes competências:

- Fazer parte do negócio, viabilizando as estratégias;
- Identificar as necessidades (captação ou desenvolvimento de pessoas);
- Buscar novos modelos de gestão e ferramentas, proporcionando serviço de qualidade;
- Buscar formas de agregar valor e obter vantagem competitiva por meio das pessoas;
- Expandir informações e conhecimento.

Segundo Gil (2001), a área de gestão de pessoas deve assumir a liderança no engajamento das outras áreas, determinando a maneira de atingir os objetivos estratégicos. Para isso, as atitudes e posicionamento do setor, dentro da organização, devem ser reestruturados. Algumas das modificações a serem adotadas são explicitadas a seguir:

- Adotar postura estratégica e de parceria;
- Atuar como consultor para outras áreas da organização;
- Ser proativo e preventivo;
- Prontidão para mudança de cultura;
- Estabelecer estrutura hierárquica enxuta;
- Foco nos resultados;
- Foco no negócio e nos clientes;
- Realizar planejamento de longo prazo;
- Buscar novas ferramentas e modelos de gestão.

Parafraseando Ulrich (1998), em seu livro “Os Campões de Recursos Humanos”, a área de gestão de pessoas deve ajustar suas estratégias e práticas à estratégia corporativa. O autor cita algumas diretrizes importantes que direcionam a área de gestão de pessoas ao enfoque estratégico:

- Globalização: criar modelos e processos que proporcionem agilidade, eficiência e competitividade;
- Cadeia de valor: direcionar o desenvolvimento organizacional para uma integração entre fornecedores, funcionários e consumidores em uma cadeia de valor;
- Lucratividade e crescimento: desenvolver processos, ferramentas e programas voltados para o aumento da lucratividade e crescimento organizacional;
- Capacidade: avaliar constantemente a capacidade organizacional e buscar o equilíbrio entre a capacidade atual e desejada;
- Tecnologia: tornar a tecnologia viável e produtiva no ambiente de trabalho.

2.3 Processos de Gestão de Pessoas

Segundo França (2008), a área de gestão de pessoas deve executar atividades operacionais (legisladas) e atividades que apoiem o alcance de metas estratégicas da organização. Por atividades operacionais entendam-se processos ligados ao cumprimento de leis trabalhistas e acordos sindicais. As atividades que apoiam a estratégia organizacional resumem-se no desenvolvimento de pessoas, valorização de talentos e retenção de conhecimento, ou seja, disponibilização de

peças capacitadas e motivadas a atingir os objetivos estratégicos, proporcionando à organização vantagens competitivas.

Toledo (2003) define a área de gestão de pessoas como um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visam a contribuir para a atração, manutenção, motivação e desenvolvimento de pessoas de qualquer grupo organizado.

A área de gestão de pessoas representa um conjunto das forças humanas voltadas às atividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional (FRANÇA, 2008). Este conjunto de forças humanas é constituído por potencial, criatividade, mão de obra, inovação, compromisso e interação, contribuindo ativamente para o alcance dos resultados de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade sustentável, conforme apresenta a Figura 4.

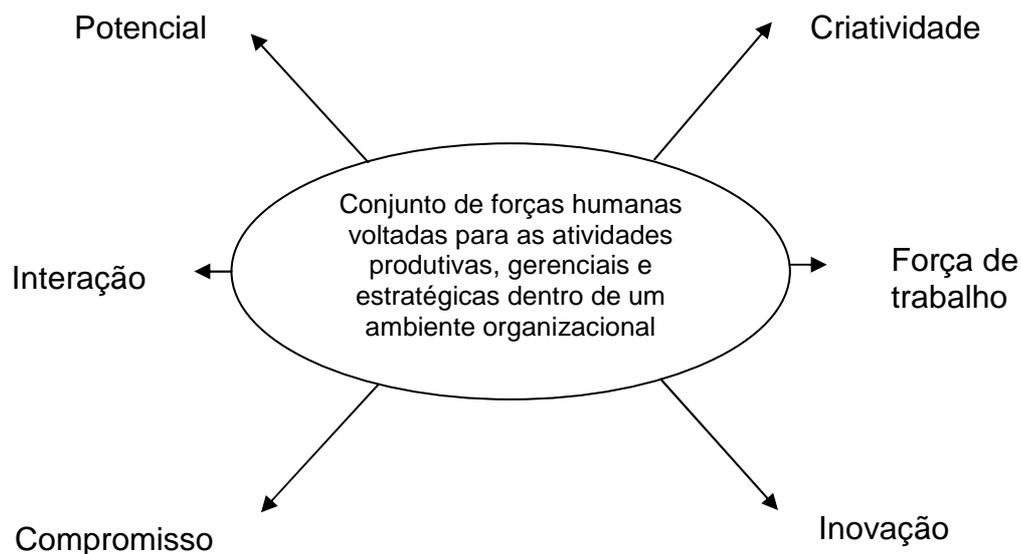


Figura 4: O que é gestão de pessoas?

Fonte: França, 2008

Tal conjunto de forças reforça a visão de Ulrich (1998). Para o autor, a área de gestão de pessoas do futuro deve focar em resultados e na qualidade dos serviços que entrega para seus clientes internos, e não somente nas atividades que realiza. Quando o foco são as coisas que se podem entregar ao invés do que se pode fazer, o paradigma é outro, deixa de valorizar os programas em curso, priorizando apenas a criação de valor.

Segundo Ivancevich (2008), existem alguns aspectos nos quais a função da área de gestão de pessoas e seus processos podem contribuir para aumentar a eficácia organizacional, são eles:

- Ajudar a organização a atingir metas;
- Empregar com eficácia as qualificações e habilidades da equipe de trabalho;
- Prover a organização com colaboradores treinados e motivados;
- Aumentar ao máximo a satisfação e a autorealização dos colaboradores, desenvolvendo e mantendo a qualidade de vida no trabalho, de modo que o emprego na organização seja algo desejável;
- Divulgar as políticas de gestão de pessoas a todos os colaboradores;
- Manter políticas éticas de comportamento socialmente responsáveis.

Os processos da área de gestão de pessoas estão sob influência de fatores internos e fatores externos à organização. Fatores internos são: produtos ou serviços, tecnologia aplicada, estratégia da organização, cultura e estrutura organizacional. Fatores externos são: leis trabalhistas, departamento operacional e relações de trabalho (FISCHER, 2002).

Ivancevich (2008) cita um modelo de gestão de pessoas que enfatiza algumas das principais influências de fatores internos e externos que afetam nos processos e/ou atividades da área de gestão de pessoas, conforme apresenta a Figura 5.

Os processos de gestão de pessoas (aquisição, compensação, desenvolvimento e manutenção e proteção dos recursos humanos) dependem das influências externas e internas para determinar as ações estratégicas que apoiarão as demais estratégias funcionais. A gestão de pessoas concentra-se na evolução das pessoas dentro da organização, motivada pela busca de resultados. Esperam-se os seguintes resultados:

- Práticas éticas e responsáveis;
- Produtos competitivos de alta qualidade;
- Serviços competitivos de alta qualidade;
- Colaboradores com capacidade de alto desempenho;
- Alcance da competência essencial da organização;
- Capacidade de lucratividade;
- Obter vantagem competitiva.

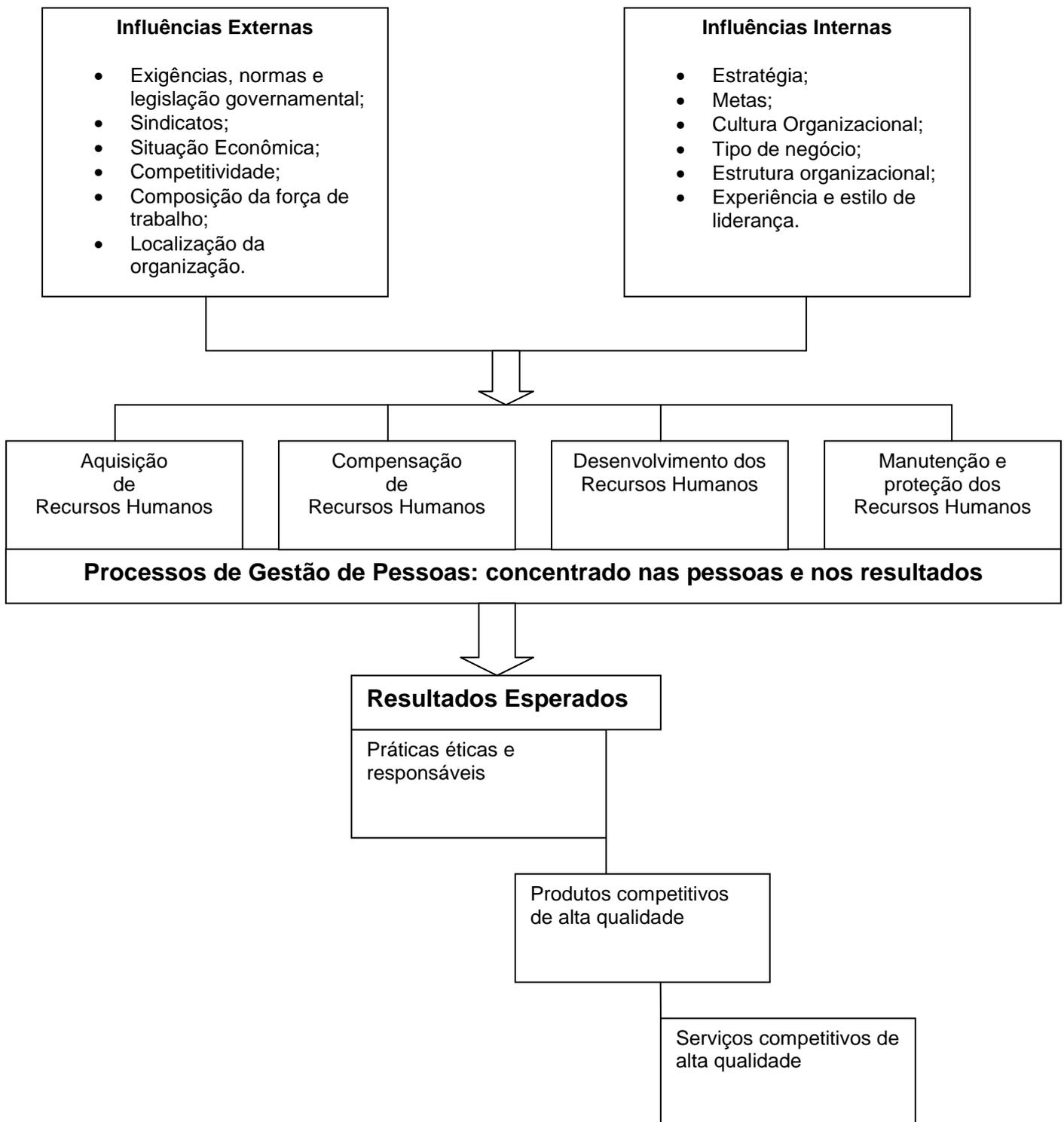


Figura 5: Modelo de gestão de pessoas

Fonte: Adaptado de Ivancevich (2008).

Como a proposta deste trabalho refere-se ao processo de desenvolvimento de pessoas, a seção seguinte aprofundará sobre os conceitos que envolvem esse processo.

2.4 Desenvolvimento Organizacional

O desenvolvimento organizacional se dá pela execução de atividades e processos que visam a explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Tem por objetivo a aquisição de novas habilidades e novos conhecimentos, e a modificação de comportamentos e atitudes indesejados ou ultrapassados para o ambiente corporativo (TACHIZAWA *et al.*, 2001).

Segundo Garavan e McCarthy (2008), o desenvolvimento organizacional promove a estrutura de organização voltada para o aprendizado contínuo. Tendo importantes implicações na construção de valores, competências, interação social e sinergia entre os membros da organização.

O desenvolvimento organizacional motiva os colaboradores ao autodesenvolvimento, cria perspectivas de crescimento profissional e contribui para o alcance de resultados.

2.4.1 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas

O treinamento é um dos recursos utilizados no processo de desenvolvimento organizacional, visando o aperfeiçoamento do desempenho funcional, o aumento da produtividade e o aprimoramento das relações interpessoais dentro de uma organização (TACHIZAWA *et al.*, 2001).

Empresas que têm estratégias corporativa e competitiva bem definidas e claras, investem na ampliação do capital intelectual. Com a área de treinamento e desenvolvimento de pessoas, as empresas mais estruturadas tornam-se conscientes de que o capital intelectual é fonte de riqueza tanto mensurável como imensurável, o que as levarão a inovar a partir da criação da gestão do conhecimento organizacional.

No passado, o treinamento era visto pelos administradores como um centro de custos, pois para eles, o treinamento não fazia parte das atividades-fim da organização. A busca pela qualidade total e pela excelência levou as empresas a encararem os gastos com treinamentos como um investimento de longo prazo, capaz de alavancar o crescimento da organização (TACHIZAWA *et al.*, 2001).

Segundo Lacombe (2005) e França (2008), a área de treinamento e desenvolvimento de pessoas deve treinar/capacitar o colaborador a adquirir conhecimentos e habilidades que resultem na melhoria do desempenho atual ou que o capacite para funções futuras, o que se torna viável tanto para a empresa, que já conhece as competências do seu colaborador e julgou vantajoso investir em seu potencial, como para o colaborador. Este vê seu esforço reconhecido pela companhia no caso de uma promoção, levando-o sempre a almejar objetivos comuns a seus gestores, dado que estão conectados aos seus próprios; ou à aquisição de novos conhecimentos que elevam seu poder de barganha em caso de negociações salariais. Tais treinamentos podem ser de cunho operacional, comportamental ou gerencial.

O treinamento é uma ferramenta que viabiliza a aquisição e o aperfeiçoamento das competências, na busca da melhoria do desempenho da organização, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade, contribuindo ativamente com as estratégias competitivas (FRANÇA, 2008).

Para Tachizawa *et al.* (2001), o treinamento é um dos recursos utilizados no processo de desenvolvimento de pessoas, objetiva o aperfeiçoamento do indivíduo, o aumento da produtividade e o aprimoramento das relações interpessoais, ou seja, o treinamento prepara as pessoas para o desempenho de suas funções por meio de um processo contínuo, visando a mantê-las atualizadas com a tecnologia e os negócios. Essa nova ideologia fez com que as organizações passassem a considerá-lo indispensável à obtenção da qualidade total.

Segundo Carvalho (2000) e Tachizawa *et al.* (2001), a área de treinamento e desenvolvimento tem os seguintes objetivos:

- Manter e melhorar o desempenho individual e coletivo para a execução de tarefas peculiares à organização;

- Preparar os colaboradores para assumirem novas responsabilidades proporcionando o desenvolvimento contínuo;
- Manter sua competência face às mudanças de conhecimento e tecnologia.

Com base nesses objetivos, verifica-se que o treinamento e desenvolvimento de pessoas desempenham papel fundamental para obtenção de vantagens competitivas frente às empresas concorrentes. No entanto, eles devem ser totalmente flexíveis para a adequação ao planejamento estratégico, dadas as modificações decorrentes de um mercado sempre imprevisível e instável.

A área de treinamento e desenvolvimento de pessoas tem como principal objetivo entender a estratégia competitiva da organização, disponibilizar os recursos necessários para tal execução e conduzir a organização à captura e à retenção de conhecimentos e habilidades.

A necessidade de treinamento e capacitação, segundo Ivancevich (2008), pode ser identificada por três ferramentas: comparativo do perfil do colaborador e cargo; comparativo do perfil do colaborador e das atividades que serão desenvolvidas; comparativo da avaliação de desempenho e da avaliação de competências. O detalhamento de cada um desses comparativos dá-se a seguir:

- Comparativo do perfil do colaborador e cargo: analisa as competências existentes ante as competências desejáveis, resultando, por vezes, em um “GAP” (lacuna) de necessidades;
- Comparativo do perfil e das atividades que serão desenvolvidas: trata-se de uma futura alteração de cargo, em que o colaborador começa sua preparação para enfrentar novos desafios na organização;
- Comparativo da avaliação de desempenho e avaliação de competências: a análise deste comparativo pode resultar em um “GAP” (lacuna) de necessidades ou de atualização.

Ivancevich (2008) destaca as principais funções da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas, conforme descritas abaixo e ilustradas na Figura 6:

- Realizar um levantamento das necessidades, tendo como base a estratégia competitiva da organização;

- Elaborar um planejamento estratégico, visando a atingir objetivos de curto, médio e longo prazos, alinhados aos objetivos estratégicos;
- Executar o cronograma de treinamento, definido na etapa anterior;
- Avaliar os resultados obtidos a partir da execução dos treinamentos.

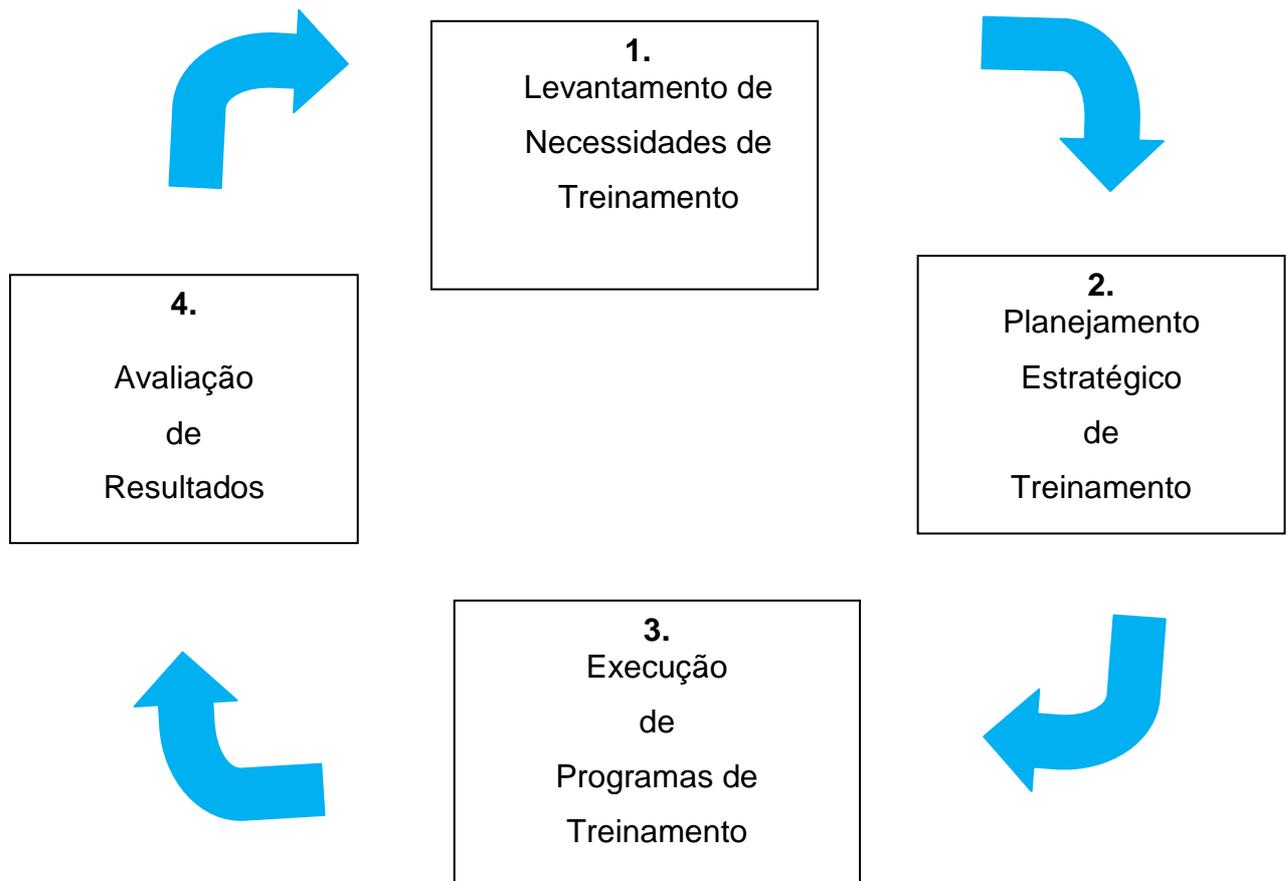


Figura 6 – Ciclo das fases de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Ivancevich (2008).

O desenvolvimento organizacional pode proporcionar, como vantagem competitiva, a modelagem da equipe para uma cultura organizacional única, alinhada com as estratégias definidas pela alta direção (JOHANN, 2004).

No próximo tópico, são abordados os conceitos de estratégia de manufatura e sua relação com os conceitos de treinamento e desenvolvimento.

2.5 Estratégia de Manufatura

Mintzberg e Quinn (2001) definem estratégia como sendo um conjunto de padrões ou planos de ação integrados às principais metas, objetivos e políticas, definidos pela alta administração; direcionam as operações da empresa, podendo explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.

Assim, Pinto (2004) descreve competências essenciais como a capacidade de identificar e capturar oportunidades; identificar ameaças e neutralizá-las; realizar ações visando a sustentar posições já conquistadas e equacionar os efeitos negativos originados de ambientes externos e internos.

A elaboração da estratégia visa ao crescimento da empresa, ou seja, atrair e satisfazer os clientes, competir para ganhar, conduzir operações melhorando o desempenho financeiro e de mercado. Portanto, a estratégia relaciona-se com o crescimento da empresa, com a obtenção de clientes fiéis, com os concorrentes, com as áreas funcionais e suas operações e com o desempenho continuamente melhorado (THOMPSON *et al.*, 2008).

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia contém três elementos principais:

- Metas e objetivos mais importantes a serem atingidos;
- Políticas mais significativas orientando ou limitando as ações;
- Principais programas direcionando a organização a atingir as metas e os objetivos.

A estratégia competitiva tem por objetivo principal identificar, criar e explorar vantagens duráveis como habilidades, recursos e posição superiores, incapazes ou difíceis de serem copiadas pelos concorrentes (MINTZBERG e QUINN, 2001; HITT *et al.*, 2008).

Mintzberg (2004) cita que a estratégia geral é composta por uma hierarquia, descrita abaixo:

- Estratégia Corporativa;
- Estratégia de Unidade de Negócios;
- Estratégia Funcional.

Thompson *et al.* (2008) definem a hierarquia estratégica conforme abaixo representada pela Figura 7:

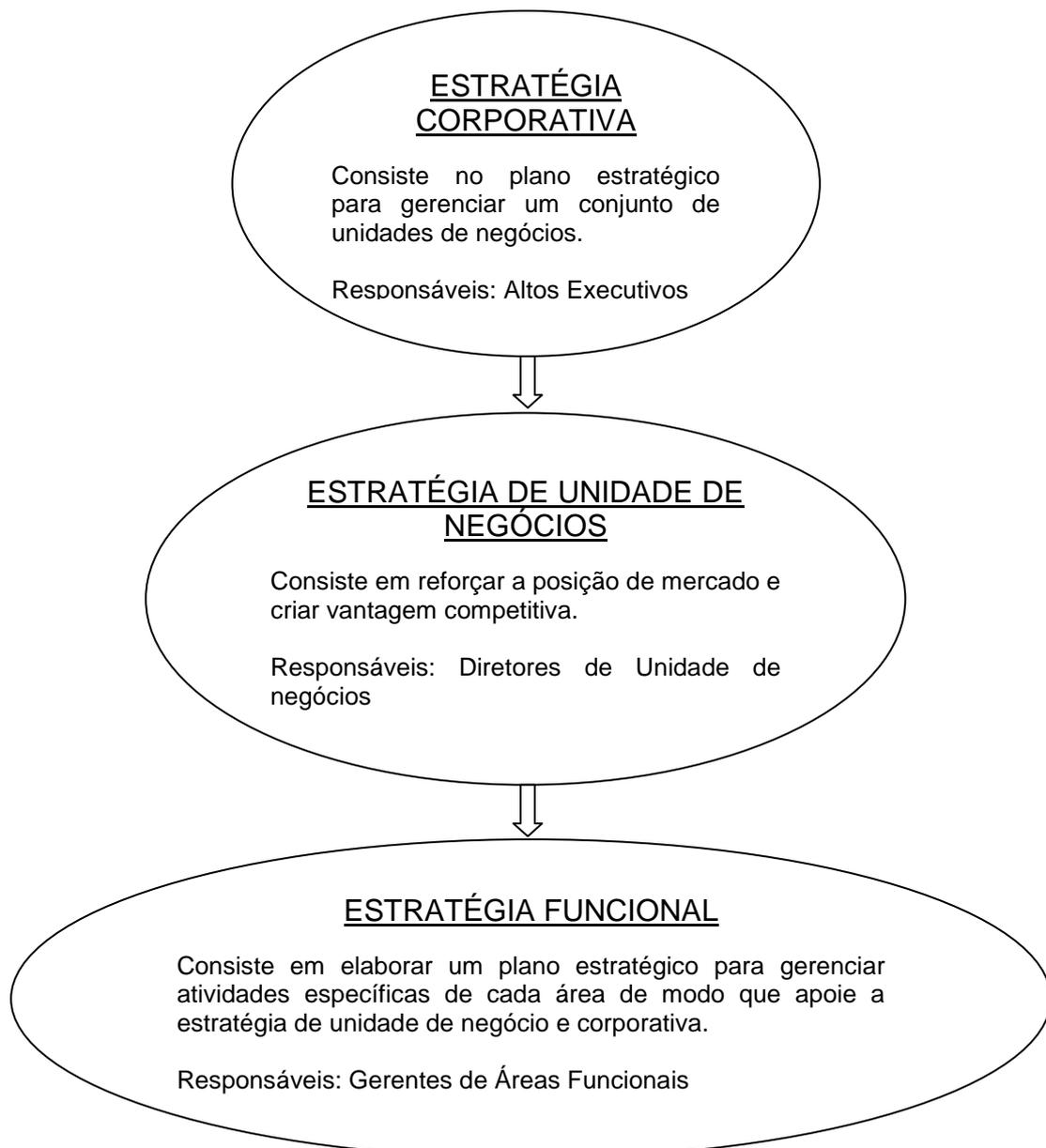


Figura 7: A hierarquia na criação da estratégia de uma empresa

Fonte: Adaptado de Thompson *et al.* (2008).

- Estratégia corporativa consiste no portfólio de negócios, estabelecendo as posições desejadas em diferentes setores;
- Estratégia de unidade de negócios refere-se às ações e métodos capazes de elevar o desempenho de uma linha de negócios específica. Deve ser correspondente com a estratégia corporativa, tendo como foco principal agilidade de respostas para circunstância de mercado e obtenção de vantagem competitiva;
- Estratégia funcional refere-se às ações, métodos e práticas empregadas no gerenciamento de cada área específica da empresa. Tem por objetivo principal estabelecer e fortalecer a capacidade de uma unidade de negócio, apoiando a

estratégia geral da empresa. A estratégia geral de uma organização pode exceder suas expectativas quando há integração entre as estratégias funcionais.

As estratégias corporativas, de unidade de negócio e funcionais interagem entre si, proporcionando uma sinergia para melhoria na elaboração e execução estratégica (THOMPSON *et al.*, 2008).

Harrinson (2005) cita que a estratégia funcional, pode-se dizer, é um padrão coletivo de tomada de decisão referente às atividades de uma determinada área funcional da organização.

A estratégia funcional abrange todas as áreas funcionais da organização, conforme exemplo na Figura 8.

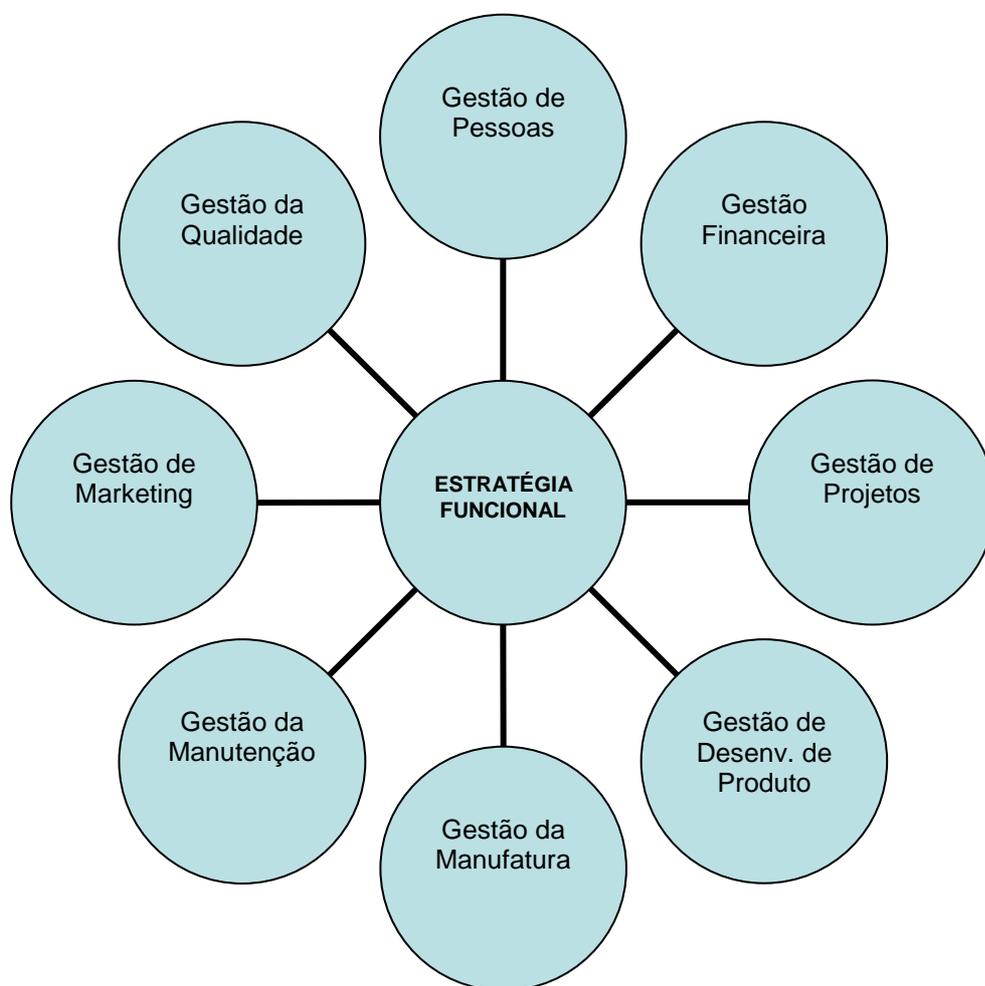


Figura 8: Integração das áreas funcionais

Fonte: elaborado pela autora, com base em Slack (1993).

A estratégia da manufatura envolve um modelo de tomada de decisões com relação à fabricação de produtos ou às operações de serviços buscando contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (HARRINSON, 2005).

Slack e Lewis (2008) definem estratégia de manufatura como sendo um conjunto de planos e padrões de decisões que moldam as capacidades de longo prazo de operações e sua contribuição para a estratégia geral, por meio da conciliação das necessidades de mercado com os recursos de operações.

Para Sellito *et al.* (2008), o papel da estratégia de manufatura é alcançar os objetivos impostos pela estratégia de unidade de negócios, criando e mantendo uma vantagem competitiva baseada nas práticas de manufatura. Segundo Skinner (1969), a competição é o elo que conecta a estratégia de manufatura à estratégia de unidade de negócios.

Slack (1993) cita alguns requisitos para uma estratégia da manufatura eficaz. Segundo o autor, a estratégia da manufatura deve proporcionar soluções apropriadas, favorecendo a melhoria contínua no desempenho da estratégia competitiva; deve abranger e interagir com todas as áreas funcionais; deve ser coerente com todas as políticas da empresa; deve ser consistente no tempo, ter duração necessária para atingir os objetivos estratégicos; deve ser acreditável, ou seja, a estratégia não pode ser algo impossível de ser alcançado.

Para Silva (2008), a estratégia de manufatura é um tema bem estabelecido, originado em 1969 pelos trabalhos clássicos de Skinner (1969). Esta área de conhecimento ao longo se sua trajetória se subdividiu em duas vertentes: processo e conteúdo. O conteúdo da estratégia de produção diz respeito aos tipos de decisões, contemplando as prioridades competitivas, áreas de decisões e melhores práticas de produção. O processo se refere às metodologias que direcionam o desenvolvimento da estratégia de produção. O presente trabalho se centrará nos conceitos que envolvem o conteúdo da estratégia de manufatura, relacionando-os com os fundamentos de treinamento e desenvolvimento.

Desta forma, as prioridades competitivas são os objetivos estratégicos ou conjuntos de prioridades que orientam e direcionam as áreas funcionais a competirem no mercado durante um determinado espaço de tempo (SANTOS *et al.*, 1999).

Silva (2008) cita que o termo prioridade competitiva possui várias nomenclaturas: dimensões competitivas; dimensões estratégicas; prioridade de objetivo de desempenho; capacidade competitiva, entre outros. A autora apresenta uma sistematização da literatura de prioridades competitivas adotadas por 19 (dezenove) pesquisadores, são elas: qualidade, rapidez/entrega, flexibilidade, custo,

tecnologia, serviço e desempenho. No entanto, as prioridades competitivas de maior inserção nos estudos mencionados pela autora foram: qualidade, entrega, flexibilidade e custo.

Slack *et al.* (2009) dizem que a gestão da manufatura contribui para a estratégia geral em cinco prioridades de objetivo de desempenho: qualidade, agilidade, confiabilidade, flexibilidade e custo.

As prioridades competitivas são determinadas conforme a demanda de mercado e estratégia competitiva de organização. Santos e Pires (1999) relacionam as prioridades competitivas às principais demandas de mercado, conforme apresenta o Quadro 4:

PRIORIDADE COMPETITIVA	PRINCIPAIS DEMANDAS DE MERCADO
CUSTO	<ul style="list-style-type: none"> • Produzir com o menor custo; • Oferecer produtos e/ou serviços com o menor custo de mercado.
QUALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Produzir produtos conforme normas técnicas; • Diferenciar produtos dos similares concorrentes; • Prestar serviços de assistência técnica adequados; • Ter superioridade em atendimento ao cliente; • Construir e melhorar a imagem do produto e da empresa; • Melhorar a confiabilidade e durabilidade do produto;
AGILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Produzir produtos mais rápido que seus concorrentes; • Oferecer prontamente peças de reposição para serviços de assistência técnica; • Tempo mínimo entre o pedido e a entrega do produto;
FLEXIBILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer rápidas mudanças no projeto e/ou introduzir novos produtos rapidamente; • Oferecer uma variedade de produtos; • Alterar o volume de produção rapidamente; • Reprogramar prioridade de produção.
CONFIABILIDADE DE ENTREGA	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir confiabilidade nos prazos de entrega;

Quadro 4: Demandas do mercado relativas às prioridades competitivas

Fonte: Adaptado de Santos e Pires (1999).

Reid e Sanders (2005) citam que nem todas as prioridades competitivas são focadas na estratégia funcional de manufatura. Ao definir a estratégia, é definida a necessidade de aplicar mais ou menos recursos nas prioridades competitivas. Esta escolha de prioridades é chamada de *trade-off*.

Nesse sentido, as organizações poderiam fazer escolhas entre as opções de investimentos em práticas, programas ou recursos, conforme prioridades competitivas adotadas pelas organizações (SILVA, 2008). Uma outra perspectiva de prioridades competitivas, originada em Ferdows e De Meyer (1990) e nomeada de cone-de-areia, consiste em acumular prioridades competitivas ao longo tempo. Assim, a organização adotaria mais de uma prioridade competitiva simultaneamente, ou seja, a prioridade competitiva qualidade seria considerada como um pré-requisito, seguido da confiabilidade, flexibilidade e custo.

A definição das prioridades competitivas pode também ser realizada por meio da análise de critérios qualificadores de pedidos ou ganhadores de pedidos (DAVIS *et al.*, 2001).

Os critérios qualificadores de pedidos são as prioridades competitivas mínimas necessárias para que o produto ou serviço seja ofertado ou comercializado, ou seja, são pré-requisitos para atuar no mercado. Os ganhadores de pedidos são as prioridades competitivas que auxiliam na diferenciação de seus concorrentes, ajudando a ganhar a oferta ou a compra (DAVIS *et al.*, 2001; MEREDITH e SHAFER, 2002; REID e SANDERS, 2005).

Ao identificar as prioridades competitivas, é elaborado um plano para apoiar tais prioridades. A estratégia de manufatura estabelece requisitos específicos do plano, segundo Reid e Sanders (2005) o plano pode ser dividido em duas categorias:

- Decisões Estruturais;
- Decisões Infraestruturais.

A decisão estrutural de uma área produtiva influencia no arranjo físico e na configuração dos recursos de operações, com as características de instalações, com a escolha tecnológica e com o fluxo de bens e serviços (REID e SANDERS, 2005; SLACK e LEWIS, 2008).

A decisão infraestrutural é a que influencia nas atividades de planejamento, controle e melhoria, ou seja, planejamento de recursos materiais e humanos, com sistema de controle da produção e com o controle de qualidade serviços (REID E SANDERS, 2005; SLACK e LEWIS, 2008).

As operações das áreas de decisão de estratégia podem envolver tanto a parte estrutural e parte infraestrutural (SLACK e LEWIS, 2008), conforme demonstrado na Figura 9.

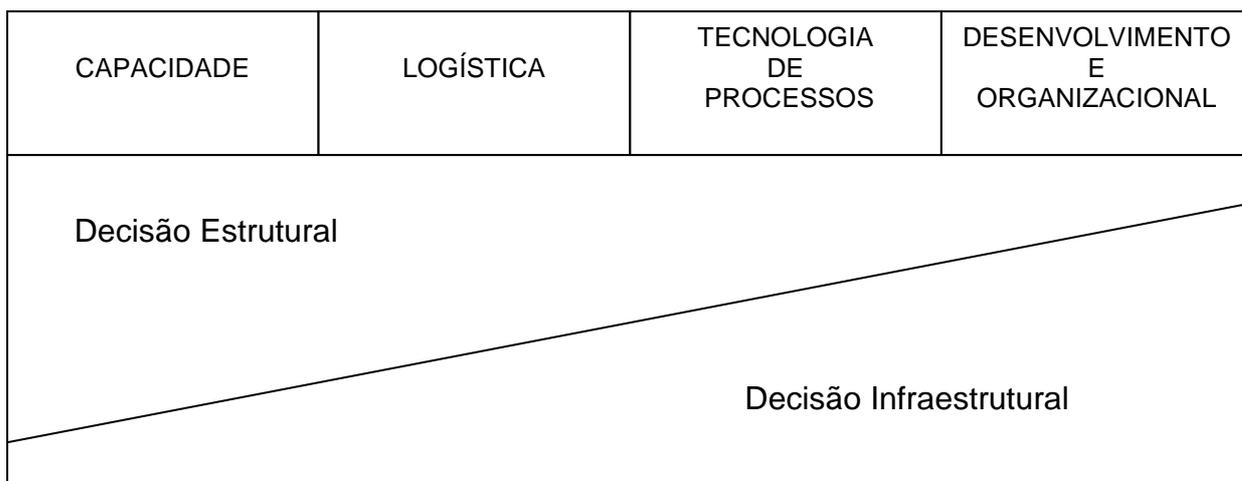


Figura 9: Áreas de decisões da estratégia de manufatura

Fonte: Adaptado de Slack e Lewis, 2008.

Para Slack *et al.* (2009), deve existir sinergia entre as decisões estruturais e infraestruturais, pois nada adianta ter ótimas instalações se não possuir uma infraestrutura adequada para atender às necessidades produtivas.

Pode-se observar que a área funcional de gestão de pessoas influencia nas decisões infraestruturais, dando suporte à área de manufatura para atingir os objetivos propostos pela organização.

No próximo tópico, são abordados os conceitos sobre a relação entre as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas com a estratégia de manufatura.

2.6 Integração de Atividades do Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas com a Estratégia de Manufatura

A estratégia corporativa, unidade de negócio e funcional interagem entre si na definição da estratégia geral. As atividades de cada estratégia funcional são integradas, influenciando nos resultados estratégicos (THOMPSON Jr. *et al.*, 2008).

Santos e Pires (1999) definem a integração das atividades das áreas funcionais como integração interna, ou seja, atividades da área produtiva interagem somando esforços para adquirir vantagem competitiva.

A vantagem competitiva pode ser obtida por meio das pessoas, com competências adequadas à estratégia da organização (PFEFFER, 1994). O autor

afirma que “à medida que outras fontes de êxito competitivo tornaram-se menos importantes, permanecem como fator crucial e diferenciador a organização de seus funcionários e como tais funcionários trabalham”.

Na formulação estratégica, deve-se potencializar a competência no qual a empresa é mais forte. Fleury e Fleury (2003) afirmam que a relação entre a estratégia e competência é o principal objetivo dos processos de desenvolvimento organizacional.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas é um processo da área de gestão de pessoas que reforça os valores e competências determinadas pela organização (SANTOS, 1999). Para Milkovich e Boudreau (2006), o treinamento promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes resultando em melhoria entre o perfil do colaborador e o perfil exigido pelo cargo. O desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as competências e motivar os colaboradores tornando-os membros valiosos da organização.

A atividade ligada ao processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas tem influência positiva na estratégia de manufatura e suas prioridades competitivas (SANTOS, 1999).

Os investimentos em treinamento estão associados ao aumento da lucratividade ao longo prazo, melhoria contínua da qualidade e maior produtividade (MILKOVICH e BOUDREAU, 2006).

A integração das áreas funcionais ocorre em função da determinação de metas e objetivos estratégicos, somando esforços para atingir tais objetivos. A área funcional de manufatura, ao determinar suas prioridades competitivas, direciona as outras áreas a estabelecer ações que favorecer seus objetivos.

Para que as prioridades competitivas da estratégia de manufatura sejam adotadas, é necessária a integração entre todas as áreas funcionais ao longo do ciclo produtivo (SANTOS, 2000).

Portanto, Fleury e Fleury (1997) definem a integração do ciclo produtivo com as áreas, conforme Figura 10:

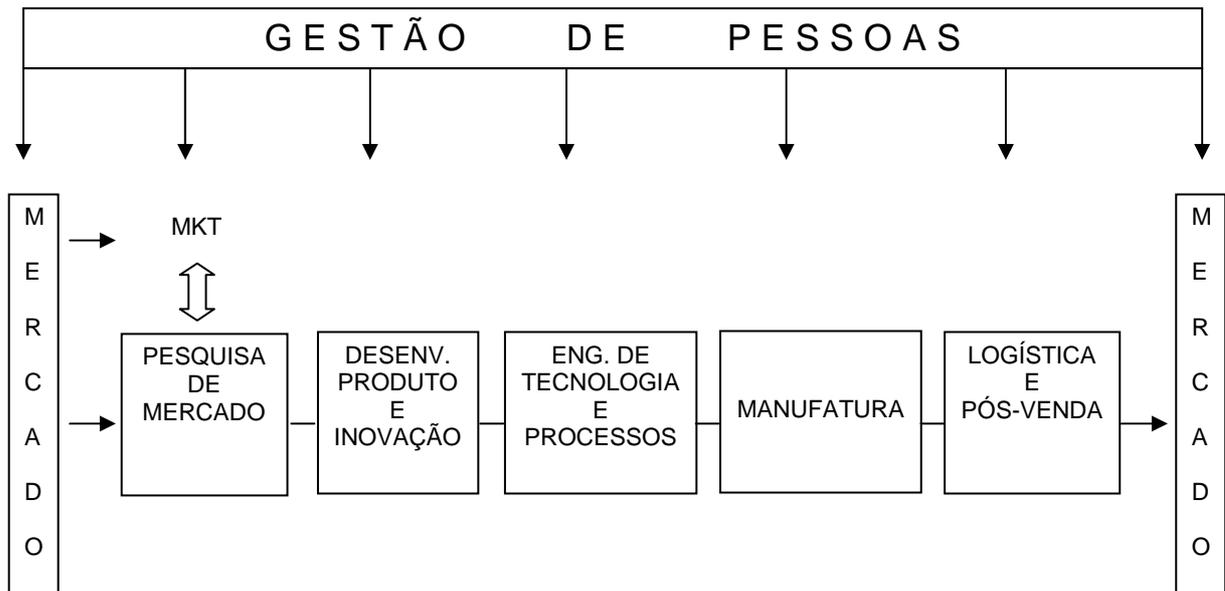


Figura 10: Ciclo produtivo

Adaptado de Fleury e Fleury (1997).

- Gestão de pessoas: analisando as necessidades da organização quanto aos recursos humanos e suas competências;
- Marketing: identificando as necessidades de mercado e posicionando os produtos e/ou serviços;
- Pesquisa de mercado: analisando as necessidades do cliente, dando suporte a outras áreas funcionais;
- Desenvolvimento de novos produtos e inovação: desenvolvendo produtos conforme necessidades de mercado, melhorando-os e inovando;
- Engenharia de tecnologia e processos: planejamento de estrutura tecnológica, capacidade de instalações e controle de processos como qualidade;
- Manufatura: produção;
- Logística: movimentação interna de materiais e planejamento de entrega de produtos;
- Pós venda: avaliação de toda a cadeia produtiva, sendo possível a melhoria contínua em todo o processo.

Pode se observar que a área de gestão de pessoas está integrada com todas as áreas funcionais.

Alguns autores relacionaram as prioridades competitivas de manufatura com as ações e/ou atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas, conforme Quadro 5:

PRIORIDADE COMPETITIVA DE MANUFATURA	AÇÕES NO PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
Custo	Níveis mínimos de treinamento e capacitação exigidos no cargo (SANTOS, 1999); Treinamentos aplicados no posto de trabalho (DAN e QIN, 2007); Treinar e capacitar com o menor custo (SLACK <i>et al.</i> , 2009).
Qualidade	Treinamentos extensivos e contínuos dos colaboradores (SANTOS, 1999); Foco em treinamentos que priorize o aumento da qualidade dos produtos e processos (SLACK <i>et al.</i> , 2009); Desenvolvimento de colaboradores autônomo (JAYARAM <i>et al.</i> , 1999); Apoio no desenvolvimento dos programas e metodologias ligados a área da qualidade e eficiência operacional (DAN e QIN, 2007).
Agilidade	Foco em treinamento de rápida duração (DAN e QIN, 2007).
Flexibilidade	Execução de treinamentos com o objetivo de desenvolver outras habilidades, além das exigidas no cargo. Colaboradores e/ou equipes multifuncionais (JAYARAM, <i>et al.</i> , 1999; SANTOS, 1999; DAN e QIN, 2007); Foco em estimular a criatividade e inovação (SLACK <i>et al.</i> , 2009).
Confiabilidade	Foco em treinamento para garantir prazo de entrega (SANTOS, 1999).

Quadro 5: Integração entre prioridades competitivas de manufatura e ações de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

A partir do estudo teórico, é evidente a integração entre as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas com a estratégia de manufatura. No entanto, especificamente, há poucos estudos relacionando essa integração.

Pode-se observar esta integração na prática das organizações por meio dos programas de qualidade e metodologias implementadas, havendo necessidade de treinamento e acompanhamento dos indicadores. Pande *et al.* (2001) citam que a implementação da metodologia “Seis Sigma” impulsiona a organização ao desenvolvimento organizacional (pessoas e tecnologia), incentivo à criatividade e ideias e retenção do conhecimento organizacional.

Dan e Qin (2007) analisaram o impacto de práticas de gestão de recursos humanos sobre a performance operacional em empresas chinesas. Os autores consideraram as seguintes medidas de desempenho, conforme Figura 11:

- Custo, sendo a redução do custo unitário da manufatura;
- Qualidade, significando maior conformidade com as especificações técnicas do produto;
- Entrega, dizendo respeito à rapidez na entrega e confiabilidade no prazo prometido ao cliente;
- Flexibilidade, referindo-se à flexibilidade no volume do produto, flexibilidade na combinação de mix de produtos e capacidade de customização;
- Novos produtos, significando a introdução rápida de novos produtos e inovação de novos produtos.

Com relação à área de gestão de pessoas, os autores consideram as seguintes práticas:

- Avaliação de desempenho dos colaboradores;
- Avaliação orientada a resultados;
- Formação de trabalho em equipe multifuncional (*teamwork*);
- Treinamento; rotação de atividades ou postos de trabalhos (*job rotation*);
- Autonomia dos colaboradores.

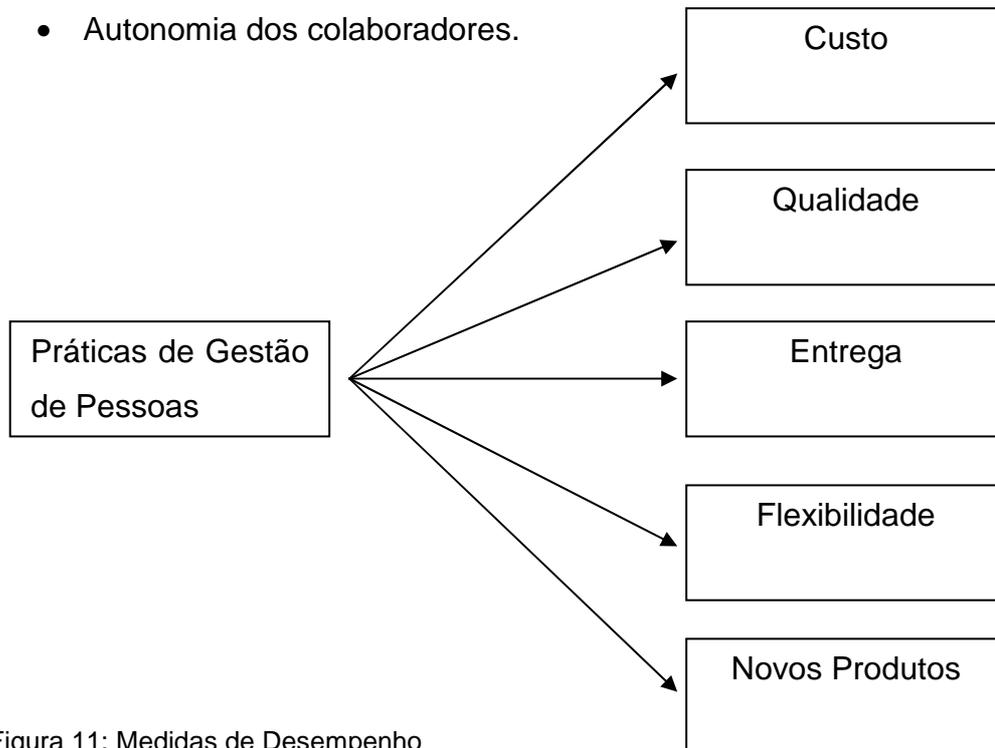


Figura 11: Medidas de Desempenho

Fonte: Dan e Qin, 2007.

Os resultados do estudo de Dan e Qin (2007) revelaram que todas as práticas de gestão de recursos humanos avaliadas estavam correlacionadas positivamente com todas as medidas de desempenho mensuradas. Uma observação interessante de tais resultados é que, dentre as práticas da gestão de recursos humanos

avaliadas, a de treinamento foi a que teve maior correlação em magnitude com o desempenho em qualidade.

Portanto, como exemplo aos estudos mencionados nesta seção, a presente pesquisa pretende investigar a integração das práticas de treinamento e desenvolvimento com as prioridades competitivas da manufatura em uma empresa de autopeças. A seção seguinte aborda os procedimentos metodológicos para a coleta de dados da pesquisa de campo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo tem o objetivo de descrever o método utilizado neste trabalho a fim de investigar a integração entre as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas e a estratégia de manufatura na prática. Para isso, foram desenvolvidas as seguintes etapas: método de pesquisa, escolha da técnica de pesquisa, tipo de pesquisa e técnica de coletas de dados.

3.1 Método de Pesquisa

O método é um conjunto ordenado de procedimentos, processos e etapas organizado de forma sistêmica (CERVO e BERVIAN, 2002). Segundo esses autores, é um meio de acesso para a execução de etapas de uma pesquisa.

Para a execução deste trabalho, será utilizado o método, conforme Figura 12.

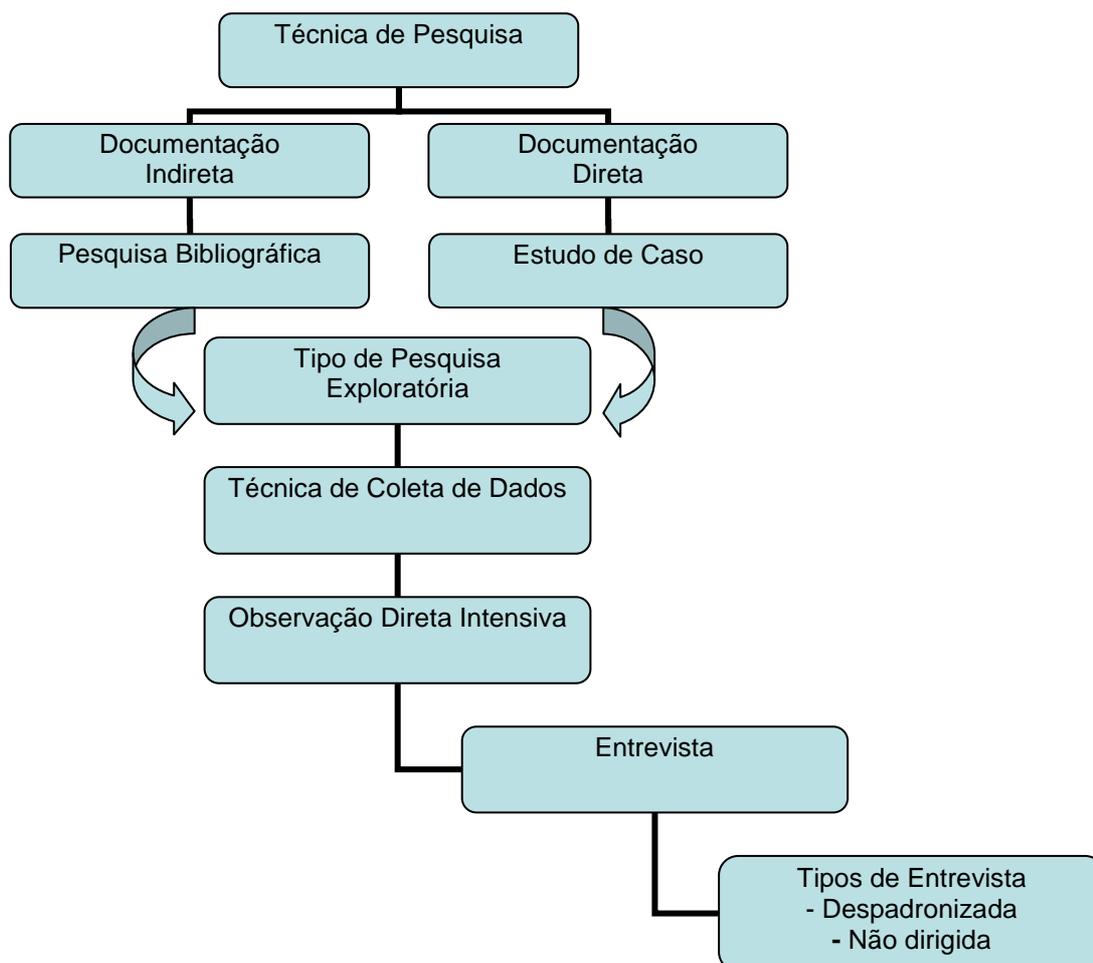


Figura 12: Método de pesquisa

Fonte: elaborado pela autora, com base em Lakatos e Marconi (2001).

3.2 Técnicas de Pesquisa

A técnica é o que compõe o método de pesquisa, ou seja, são os procedimentos, processos e etapas (CERVO e BERVIAN, 2002); está diretamente subordinada ao método.

Lakatos e Marconi (2001), conforme a Figura 10, citam duas técnicas de pesquisa:

- Documentação Indireta;
- Documentação Direta.

A documentação indireta pode utilizar a pesquisa bibliográfica, é desenvolvida com base em materiais já publicados, constituídos principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2002). Para Lakatos e Marconi (2001) são fontes secundárias que abrangem toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, etc.

A documentação direta constitui-se, em geral, no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Esses dados podem ser obtidos por meio de pesquisa de campo e estudo de caso (LAKATOS e MARCONI, 2001). Gil (2002) cita que o estudo de caso é uma técnica de pesquisa que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Segundo Gil (2002), a utilização do estudo de caso tem diferentes propósitos, tais como:

- a) Explorar situações de vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- c) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) Formular hipóteses ou desenvolver teorias;
- e) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitem a utilização de experimentos.

Para Yin (2001), a técnica de estudo de caso é apenas umas das maneiras de se fazer pesquisa. Essa técnica é utilizada quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, ou seja, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os

eventos e quando o foco se encontra em fenômeno da vida real. Segundo o autor a técnica de estudo de caso pode ser utilizada nas seguintes situações:

- a) Política, ciência política e pesquisa em administração pública;
- b) Sociologia e psicologia comunitária;
- c) Estudos organizacionais e gerenciais;
- d) Pesquisa de planejamento regional, como estudos de plantas, bairros ou instituições públicas;
- e) Supervisão de dissertação e teses nas ciências sociais, disciplinas acadêmicas e áreas profissionais.

Portanto, essa técnica de estudo de caso será utilizada neste trabalho por se tratar de um estudo em uma organização utilizando dados gerenciais como indicadores.

3.3 Tipos de Pesquisa

A pesquisa tem o objetivo de contribuir para a evolução do conhecimento humano em todos os setores. Segundo o autor, pode se classificar os tipos de pesquisa em: Exploratória, Descritiva e Explicativa (GIL, 2002; MEDEIROS, 2004).

Sampierie *et al.* (2006) citam quatro tipos de pesquisa: Exploratórios, Descritivos, Correlacionais e Explicativos. A pesquisa tem a importância de traçar uma estratégia para a execução do estudo e definir como será conduzida. Segundo os autores, os diferentes tipos de pesquisa têm os seguintes objetivos:

- Exploratórios: é realizada quando o objetivo consiste em examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado. Serve para desenvolver métodos a serem utilizados em estudos mais aprofundados;
- Descritivos: procuram especificar as prioridades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer fenômeno que se submeta a análise. Seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informações sobre cada uma delas;
- Correlacionais: avalia a relação entre dois ou mais conceitos, categorias ou variáveis de um determinado contexto. Pretende observar como relacionam ou não diversos fenômenos entre si.

- Explicativos: destina-se a responder as causas dos acontecimentos, fatos, fenômenos físicos e sociais. Por que ocorre um fenômeno e em quais condições ou por que duas ou mais variáveis estão relacionadas.

O presente trabalho utilizará o estudo exploratório em razão do tema de pesquisa, conforme objetivo do trabalho, de ser um tema pouco estudado pela literatura pesquisada.

No entanto, Lakatos e Marconi (2001) afirmam que pode ser utilizado mais de um método, técnica ou tipo de pesquisa, todos que forem necessários ou apropriados para determinado caso.

Na prática, qualquer pesquisa pode incluir mais de um tipo de técnica. É possível que uma pesquisa se inicie como exploratória e depois passe a ser descritiva e correlacional e termine como explicativa (SAMPPIRE *et al.*, 2006).

Sampieri *et al.* 2006 citam que nos estudos qualitativos, em sua maioria, inicia-se com os tipos de pesquisa exploratória e descritiva, podendo se relacionar posteriormente com os tipos de pesquisa correlacionais e explicativos.

3.4 Técnicas de Coleta de Dados

Em se tratando das técnicas de coletas de dados, segundo Lakatos e Marconi (2001), as técnicas de coleta de dados são:

- Coleta documental;
- Observação;
- Entrevista;
- Questionário;
- Formulação;
- Medidas de opiniões e atitudes;
- Técnicas mercadológicas;
- Testes;
- Sociometria;
- Análise de conteúdo;
- História da vida.

Nesse estudo, a técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista, por ser um estudo de caso, permitindo o relacionamento estreito entre as partes. É um

importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais e em outros setores (BARROS e LEHFELD, 2000; LAKATOS e MARCONI, 2001).

Yin (2001) afirma que, na aplicação da técnica de estudo de caso, pode ser utilizada de técnica de coleta de dados por observação direta e série sistemática de entrevistas.

Existem algumas vantagens em explorar a entrevista. Barros e Lehfeld (2000) citam as seguintes vantagens:

- a) Maior flexibilidade para o pesquisador. A entrevista pode ser aplicada em qualquer segmento da população. O entrevistador pode formular e reformular as questões para melhor entendimento do entrevistado.
- b) O entrevistador tem a oportunidade de observar atitudes, reações e condutas durante a entrevista;
- c) Há oportunidade de se obter dados relevantes e mais precisos sobre o objeto de estudo.

Além da técnica de coleta de dados por meio de entrevista, há diferentes tipos de entrevista (LAKATOS e MARCONI, 2001), que variam de acordo com o propósito do entrevistador.

Conforme o propósito deste trabalho, o tipo de entrevista despadronizada ou não-estruturada e a modalidade não dirigida pode facilitar a condução do trabalho por se tratar de um tema pouco explorado. Segundo Lakatos e Marconi (2001), a entrevista despadronizada permite que o entrevistador tenha liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, explorando mais amplamente as questões. A modalidade não dirigida proporciona liberdade total ao entrevistado, permitindo expressar suas idéias e opiniões sobre o assunto.

Lakatos e Marconi (2001) enfatizam a importância da preparação da entrevista, pois o pesquisador deverá ter idéia clara da informação que necessita. Citam também que, para uma preparação específica, o pesquisador deve organizar um roteiro ou elaborar um formulário de questões importantes.

Portanto, a elaboração do formulário de questões auxiliará na condução do método de coleta de dados da entrevista despadronizada, mantendo o objetivo central deste trabalho. O formulário de questões segue conforme Apêndice B.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A etapa de análise de resultados aborda a análise qualitativa de um estudo de caso em uma empresa do ramo de autopeças.

O estudo de caso foi executado durante o período de outubro de 2009 a novembro de 2009. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com as áreas de gestão de pessoas e de manufatura. A seguir serão apresentadas informações sobre os dados coletados, características da empresa e análise dos dados coletados.

4.1 Apresentação de Dados Coletados da Empresa

A apresentação dos dados coletados diz respeito às informações de como ocorreram à coleta de dados e às características principais da empresa pesquisada.

4.1.1 Informações da Coleta de Dados

A coleta de dados na empresa foi executada durante o período de outubro de 2009 a novembro de 2009. Todo o levantamento de informações foi realizado por meio de entrevistas que seguiu um formulário de questões (conforme apêndice B).

As entrevistas foram efetuadas em duas etapas. A primeira entrevista foi realizada no dia 27 de outubro de 2009; a pessoa entrevistada é responsável pela área de desenvolvimento organizacional que envolve os seguintes processos:

- Seleção e retenção de pessoas;
- Treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- Remuneração e benefícios;
- Comunicação;
- Planejamento e organização de eventos;
- Responsabilidade social.

A segunda entrevista foi realizada no dia 12 de novembro de 2009; a pessoa entrevistada é responsável pela área de manufatura que envolve todo o processo de fabricação de produtos, exceto a área de tratamento térmico e montagem de componentes.

4.1.2 Características Principais da Empresa

A empresa estudada é do ramo de autopeças de origem europeia. Faz parte de um Grupo com grande reconhecimento no mercado automobilístico, que possui plantas em 26 países, sendo sete delas localizadas na América do Sul. A planta instalada no Brasil foi o primeiro investimento do grupo fora do seu país de origem, no qual possui a maior parte de suas atividades há mais de 50 anos. Sua instalação foi motivada pelos fatores econômicos e políticos. Em que muitas empresas montadoras de veículos, estavam se instalando no Brasil e por influência política na divulgação de melhorias e na infraestrutura capazes de absorver toda a demanda do setor industrial. O Quadro 6 ilustra o número de colaboradores e o faturamento anual. Portanto, o grupo está entre as 10 maiores empresas de autopeças da América do Sul.

Localização	Colaboradores	Faturamento anual
América do Sul	5.000	Um bilhão e meio de reais
Mundial	60.000	Dez bilhões de euros

Quadro 6: Comparativo de total de colaboradores e faturamento anual

Os principais clientes estão divididos em três categorias, conforme apresenta o Quadro 7:

Comercial	Passeio	Agrícola
Agrale	Audi	AGCO
Fiat	BMW	Agrale
Ford	Fiat	John Deere
Iveco	General Motors	New Holland
Mercedes Benz	Hyundai	
Scania	Peugeot	
Volvo	Volkswagem	
Volkswagem	Toyota	

Quadro 7: Principais clientes

A composição do faturamento está representada por 61% na categoria Passeio; 24% categoria Comercial e 15% outros:

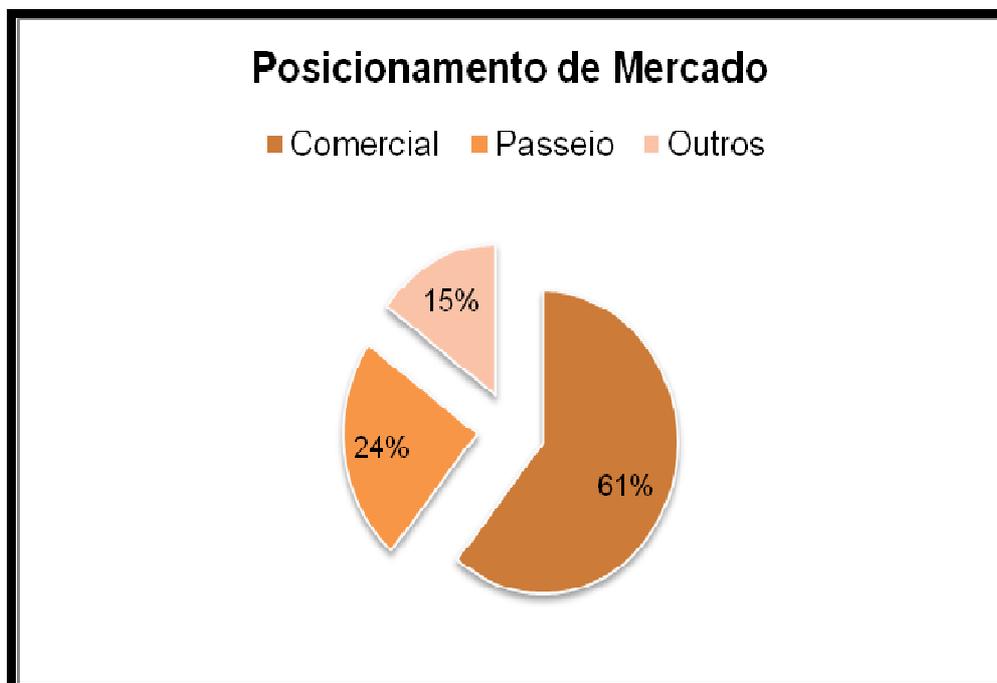


Figura 13: Posicionamento de mercado por categorias de produtos

A empresa estudada está localizada no interior do Estado de São Paulo, tem uma dimensão fabril de aproximadamente 680.000 m² de área total e 92.000 m² de área construída. Possui aproximadamente 2.000 funcionários diretos e indiretos.

A estrutura organizacional da área de gestão de pessoas e manufatura está composta da seguinte forma:

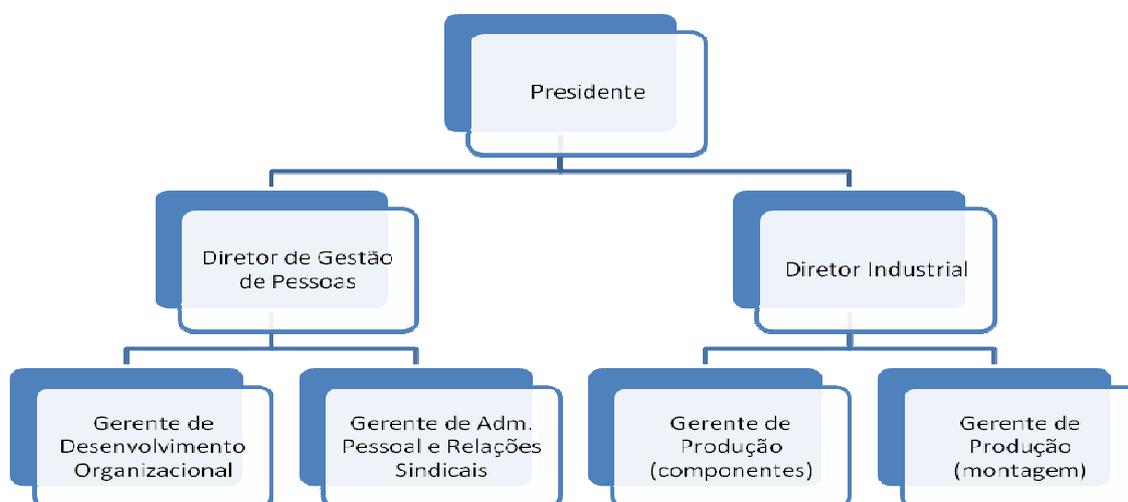


Figura 14: Estrutura organizacional das áreas de gestão de pessoas e gestão de manufatura

A área de desenvolvimento organizacional possui atualmente um total de 22 colaboradores efetivos e estagiários. Já a área de gestão de manufatura atua com uma estrutura dos processos de produção verticalizada - desde o recebimento de matéria-prima ou componente semiusinados, fornecida por meio da logística interna, até a entrega ao cliente interno (área de montagem) e clientes externos (distribuidores ou montadoras).

A estratégia geral do grupo está alinhada com as estratégias específicas dessa unidade de negócio que está centrada no ambiente da América do Sul. A empresa elabora todo o planejamento estratégico anualmente, sendo revisto e reformulado sempre que ocorrer necessidade de garantir a performance da empresa.

No planejamento estratégico, são definidas as iniciativas estratégicas da unidade de negócio e novas oportunidades de negócios, tendo um desdobramento atrelado à hierarquia organizacional da empresa:

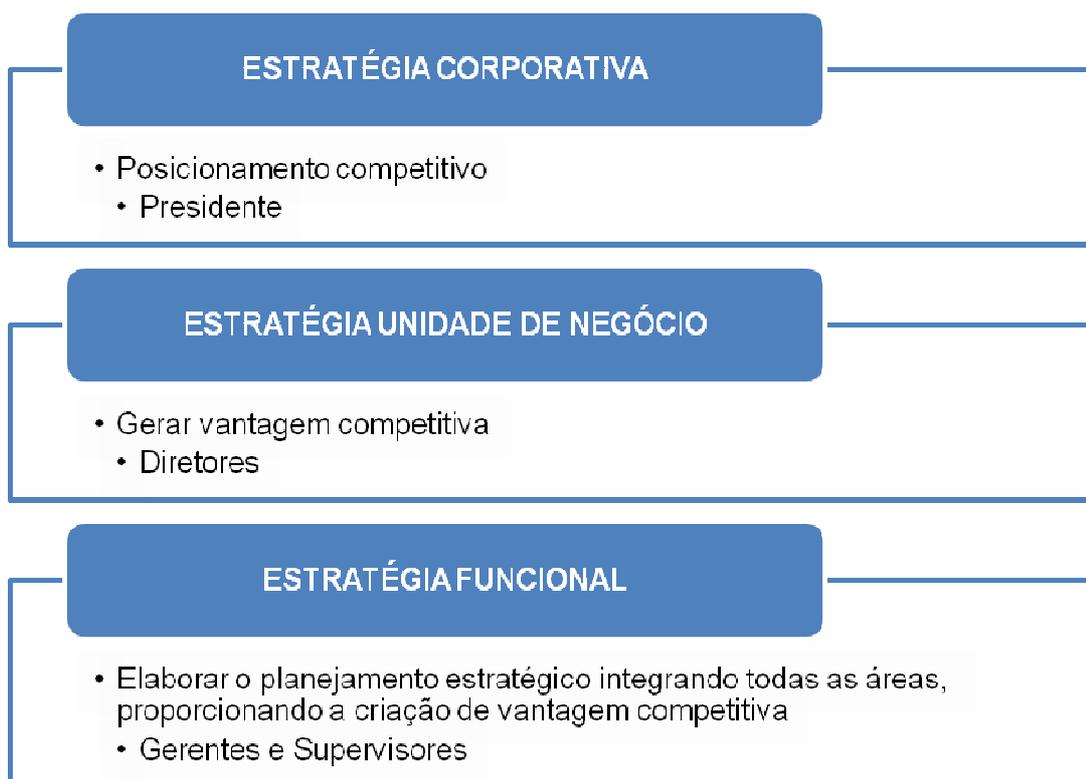


Figura 15: Hierarquia estratégica

Na próxima seção, são apresentadas e analisadas as informações referentes à relação entre a área de desenvolvimento organizacional (treinamento e desenvolvimento) e a área de gestão de produção.

4.2 Apresentação e Análise de Dados Coletados: a relação entre desenvolvimento organizacional e estratégia de manufatura

No início de suas atividades, a área de gestão de pessoas estava centrada em atividades burocráticas. A evolução desta área acompanhou as necessidades da empresa em obter vantagem competitiva e as exigências do mercado em satisfação de clientes.

No ano de 2000, iniciou-se um processo de mudança em toda a empresa, reestruturação em toda a unidade de negócio com o objetivo de reposicionamento de mercado. Entre os anos de 2002 e 2003, o processo de reestruturação abrangeu toda a área de gestão de pessoas, pois esta área estava sendo vista como área chave para toda a reestruturação, atuando como facilitadora no processo de mudança.

Até o ano de 2004, a empresa contava com a tradicional área de treinamento e desenvolvimento. As necessidades de treinamento não estavam ligadas diretamente à estratégia da unidade de negócio; os treinamentos eram realizados de forma reativa e não havia um planejamento de treinamento e desenvolvimento voltados à formação de colaboradores multifuncionais.

Em 2005, iniciou a reestruturação de toda a área de desenvolvimento organizacional.

A reestruturação teve início na estrutura organizacional da área de desenvolvimento organizacional, avaliando as pessoas e as competências necessárias para dar suporte ao processo de mudança de toda a empresa. A área de desenvolvimento organizacional adotou o conceito e estrutura de universidade corporativa, tendo uma abordagem totalmente diferente da estrutura de centro de treinamento e desenvolvimento conforme abordada na revisão teórica.

Com essa reformulação, a área de desenvolvimento organizacional iniciou a implementação do modelo de gestão por competências. Ou seja, realizaram todo o levantamento das competências essenciais com base na estratégia de negócio e, conseqüentemente, o mapeamento de competências de cada colaborador.

A gestão por competências foi delineada com o objetivo de desenvolver colaboradores multifuncionais orientados para:

- Qualidade;

- Segurança;
- Resultados;
- Trabalho em equipe;
- Flexibilidade;
- Melhorias contínuas.

A gestão de desenvolvimento organizacional por meio do modelo de gestão por competências abrange as prioridades competitivas de manufatura da seguinte forma:

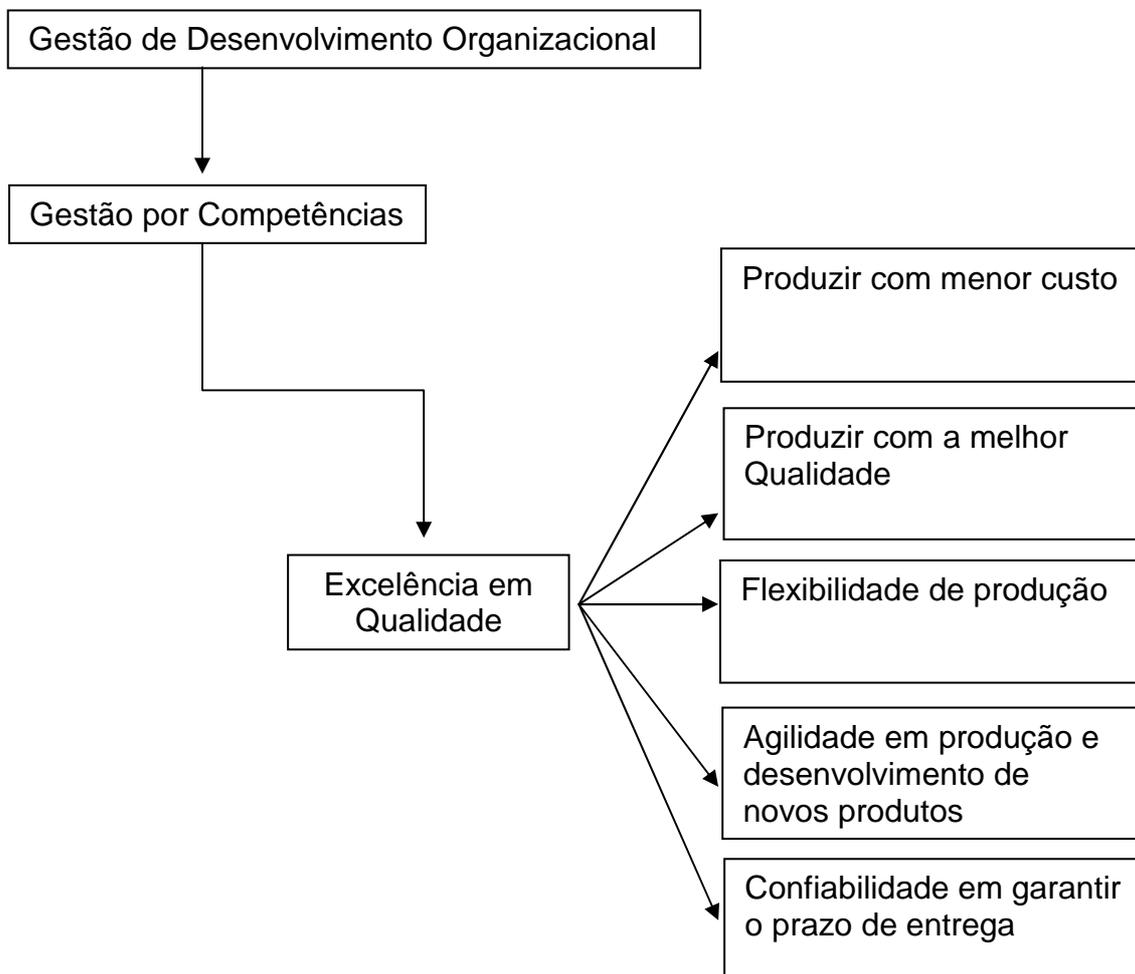


Figura 16: Prioridades competitivas de manufatura

Conforme a revisão teórica, a empresa adota o sistema de cone-de-areia (Ferdows e De Meyer, 1990), para definir a prioridade competitiva pré-requisito.

A prioridade competitiva principal da empresa é a qualidade e dentro desta prioridade, são discriminadas as prioridades competitivas secundárias. Ou seja,

excelência em qualidade, significa buscar sempre o menor custo, flexibilidade em processos e pessoas, agilidade em produção e desenvolvimento de produtos e garantir prazo e qualidade de entrega para os clientes internos e externos.

A área de desenvolvimento organizacional dessa empresa tem como principais atribuições e processos:

- Atração e seleção de pessoas;
- Programa de desenvolvimento de aprendiz, estagiários e *trainee*;
- Programa de treinamentos operacionais, técnicos e liderança;
- Programa de iniciativas operacionais e de qualidade;
- Gestão de carreira e sucessão;
- Programas motivacionais voltados à melhoria da produtividade e qualidade;
- Gestão por competências;
- Facilitador de treinamento desenvolvido pela matriz do grupo;
- Comunicação interna;
- Responsabilidade social;
- Treinamento e certificação de fornecedores.

Todos os processos e procedimentos estão definidos e são divulgados internamente a todos os colaboradores.

Os processos que envolvem treinamento e desenvolvimento de pessoas estão alinhados ao planejamento estratégico da unidade de negócio e definições de competências. A necessidade de treinamento e desenvolvimento surge a partir de:

- Análise de duas informações (as competências essenciais e competências de cada colaborador), resultando em GAP's (lacunas) de necessidades;
- Análise estratégica como: nova tecnologia que será aplicada no processo produtivo, nova metodologia de produção, desenvolvimento de novo produto ou diretrizes exclusivas do cliente.
- Análise da avaliação de desempenho de liderança para cargos de comando.

O planejamento de treinamento é elaborado a partir da análise e levantamento nas necessidades, considerando o prazo e custo. Esse planejamento

é divulgado por meio de um calendário com datas e horários em que os treinamentos serão aplicados.

A execução de treinamento pode ocorrer por meio de instrutores externos ou internos. Os instrutores internos pode ser um especialista sobre o assunto ou um multiplicador capacitado a ensinar outros colaboradores. Os multiplicadores são de diferentes níveis hierárquicos e de diferentes áreas da empresa. Cerca de 80% dos treinamentos são aplicados por multiplicadores internos.

A avaliação de resultado é executada pelas seguintes ferramentas:

- Avaliação de reação e resultados;
- Avaliação por meio da gestão por competências;
- Avaliação pré e pós-teste;
- Acompanhamento do nível de aprendizagem.

A área de desenvolvimento organizacional em parceria com a área de qualidade (com o processo de homologação de fornecedores) são responsáveis em treinar e capacitar os fornecedores a fim de igualar o nível técnico, garantindo qualidade em processo e produto. Em toda a América do Sul, são aproximadamente 400 fornecedores certificados pela empresa.

Os indicadores da área de desenvolvimento organizacional são:

- Avaliação de reação;
- Planejado versus executado;
- Horas treinamento.

A empresa tem como meta treinar e capacitar os colaboradores em 50 horas/homem/ano.

A estratégia competitiva da empresa é o Desenvolvimento e Excelência em Tecnologia. Para que este objetivo seja alcançado, a empresa busca o desenvolvimento e atualização das pessoas. Essa formação proporciona a organização vantagem competitiva nos seguintes pontos:

- Pessoas capazes de desenvolver produtos conforme os requisitos de seus clientes com tecnologia diferenciada de seus concorrentes;
- Produzir produtos de forma eficiente, evitando desperdícios e eficiência na utilização de máquinas e equipamentos;

- Produzir com menor custo;
- Qualidade reconhecida pelo cliente;
- Buscar melhoria no ambiente de trabalho e formação de colaboradores multifuncionais.

A área de gestão de manufatura tem como principais indicadores:

- Segurança;
- Qualidade;
- Performance de entrega;
- Performance de máquinas e equipamentos;
- Horas produtivas por colaborador.

Conforme a revisão teórica, os indicadores da área de gestão de manufatura referem-se às prioridades competitivas necessárias para os critérios qualificadores de pedidos, necessários para a produção e comercialização de produtos e serviços. Os indicadores da área de desenvolvimento de produto, tecnologia e inovação refere-se à prioridade competitiva que direciona a empresa a estar em posição de ganhadores de pedidos, diferenciando seus produtos da concorrência.

Foi identificada uma relação indireta entre os indicadores das áreas de desenvolvimento organizacional e manufatura, partindo do pressuposto de que, quando os indicadores de manufatura estão dentro dos padrões desejáveis, os colaboradores que influenciam nesses indicadores estão capacitados para tal função. Quando há um desvio nos indicadores, em primeiro lugar, avalia-se a matriz de competência e capacitação dos colaboradores, tendo ação direta pela área de desenvolvimento organizacional.

A área de desenvolvimento organizacional dessa empresa está sendo considerada, pelos colaboradores, fornecedores e clientes, como uma das áreas que impulsiona a organização ao crescimento e desenvolvimento de capacidade competitividade no mercado América do Sul.

No entanto, a área de desenvolvimento organizacional possui atividades e ações que interagem de forma indireta com as prioridades competitivas de manufatura, resultando em atingir metas e objetivos conforme seus indicadores. Na Figura 17, é possível verificar a estratégia competitiva, as prioridades competitivas

de manufatura e as ações e atividades da área de desenvolvimento organizacional que interagem com as prioridades competitivas da empresa:

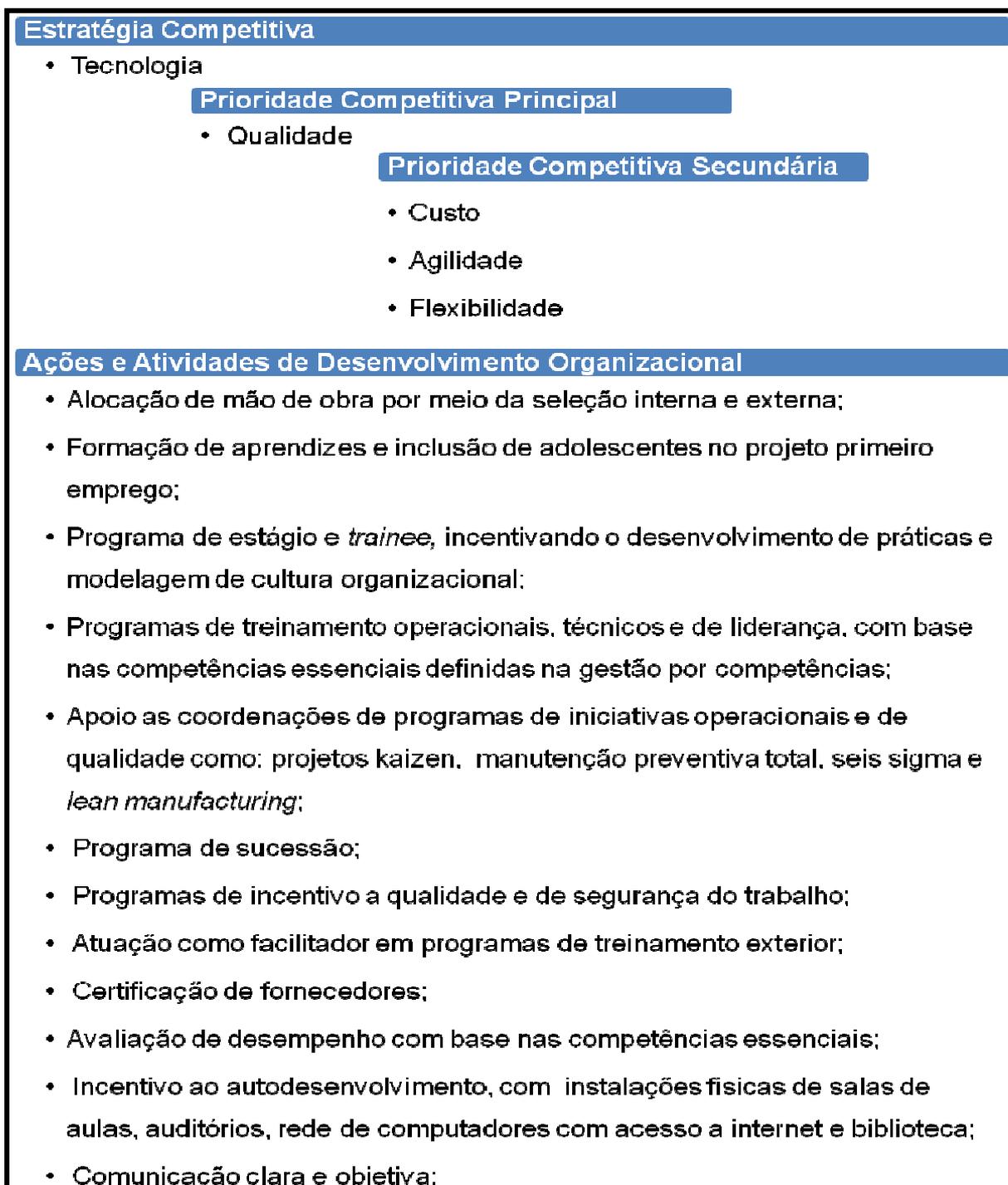


Figura 17: A\u00e7\u00f5es e atividades da \u00e1rea de desenvolvimento organizacional relacionados com as prioridades competitivas

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve o objetivo de identificar como a área de gestão de pessoas, especificamente, o setor de treinamento e desenvolvimento de pessoas, está alinhada aos objetivos estratégicos da manufatura, levando a organização a ter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

A globalização impulsionou uma competição acirrada entre as organizações. As organizações buscam seu crescimento por meio de novas tecnologias e por meio de pessoas competentes para administrar os negócios.

Assim por meio da revisão teórica e da coleta e análise de dados foi possível responder ao problema de pesquisa e alcançar o objetivo. Portanto, visando responder o problema de pesquisa apresentado na página 15, a área de gestão de pessoa da empresa pesquisada desenvolve políticas de treinamento e desenvolvimento que contribui para o alcance das metas estratégias de manufatura.

A Figura 17 demonstra a estratégia competitiva da empresa, a prioridade competitiva principal e as prioridades competitivas secundárias. Com base na estratégia definida pela organização a área de gestão de pessoas – desenvolvimento organizacional relata as principais ações e atividades que desenvolvem para atender a estratégia competitiva. Pode se observar que o setor de desenvolvimento organizacional tem uma ampla atuação desde alocação de mão de obra, formação de colaboradores por meio de programas de treinamento e desenvolvimento até programas de sucessão e certificação de fornecedores.

A integração entre as áreas de gestão de pessoas e manufatura ocorre quando as ações e atividades de treinamento e desenvolvimento são definidas com base na estratégia da organização, estratégia de manufatura e suas prioridades competitivas.

A seguir são apresentadas as principais conclusões do estudo com relação às:

- 1) Contribuições acadêmicas;
- 2) Contribuições gerenciais;
- 3) Limitações e perspectivas de futuros trabalhos.

5.1 Contribuições Acadêmicas

A primeira contribuição para o âmbito acadêmico refere-se ao levantamento da evolução da área de gestão de pessoas desenvolvido no capítulo 2.

Este levantamento apresenta dados históricos de como e porque ocorreu a transformação da área, que atuou sob técnicas e cumprimentos das relações trabalhistas a atividades estratégicas, direcionando a organização a criar e manter as vantagens competitivas.

Foram apresentados os modelos de gestão, conforme a evolução histórica, finalizando com o foco em desenvolvimento organizacional, em que foram apresentados dois tipos de estrutura:

- Centro de treinamento e desenvolvimento;
- Universidade corporativa.

Em seguida, foi descrito o novo papel da área de gestão de pessoas, ou seja, nos dias de hoje, com a competição acirrada, que posição e postura essa área assume nas grandes organizações. Vários autores como: Ulrich, Drucker, Dessler, Orlickas, Gil, entre outros, citam que essa área passa a ser parte do negócio da empresa, tornando-se uma área de apoio, incentivo e de decisões estratégicas.

Posteriormente, foram apresentados os processos da área de gestão de pessoas, enfatizando o processo de desenvolvimento de pessoas, que se refere à proposta do trabalho. Nesta seção foram citados os objetivos e as principais funções desse processo.

A segunda contribuição refere-se à análise da estratégia de manufatura e como as áreas funcionais estão integradas e interagindo com a área de gestão de pessoas.

Foram apresentadas as prioridades competitivas e as principais demandas de mercado. Porém, durante o andamento da revisão teórica, não foram encontradas contribuições acadêmicas que relacionam as prioridades competitivas com as atividades e ações de desenvolvimento organizacional. Para verificar esta relação, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor de autopeças.

No capítulo 4, foram apresentados os resultados do estudo de caso. Primeiramente as informações de coleta de dados; em seguida, as características principais da empresa, finalizando com a análise dos dados coletados.

A principal contribuição deste trabalho surge na análise do estudo de caso, em que é constatada qualitativamente a relação entre as prioridades competitivas de manufatura e as atividades realizadas pelo setor de desenvolvimento organizacional.

Porém os indicadores da área de gestão de pessoas e manufatura não têm uma relação direta. Indiretamente, se os indicadores de manufatura estão dentro dos padrões estabelecidos, significa que os colaboradores que fazem parte de determinada célula de produção tem a formação adequada conforme a matriz de competência e são capacitados para executar tal função. Claramente pode-se observar na Figura 18 (p. 65), que entre os indicadores de desenvolvimento organizacional e manufatura está posicionada a matriz de competência, que quando executada, influencia no alcance de metas de desenvolvimento organizacional e de manufatura.

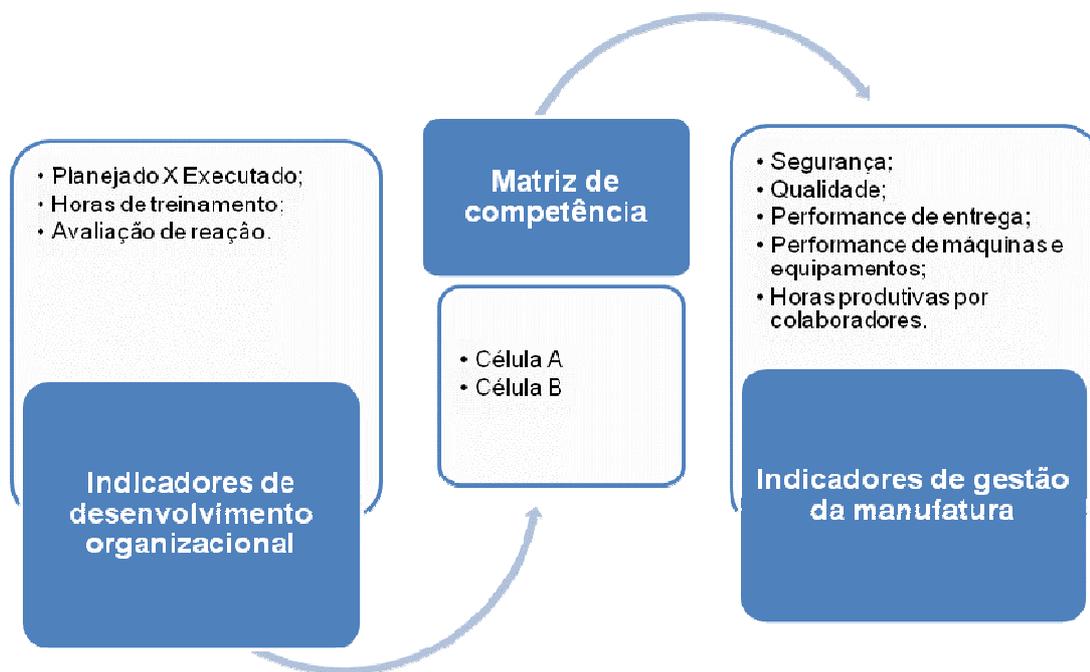


Figura 18: Relação entre os indicadores de desenvolvimento organizacional e manufatura.

Por fim, o presente trabalho revelou que as práticas de desenvolvimento organizacional afeta diretamente os objetivos estratégicos da área de manufatura, são elas:

- Qualidade:
 - Custos;
 - Agilidade;
 - Flexibilidade.

As práticas de desenvolvimento organizacional estão alinhadas com os objetivos estratégicos, priorizando a Qualidade e em sequência os objetivos secundários, tais como: Custos, Agilidade e Flexibilidade. Ou seja, buscando sempre a qualidade nos processos e serviços oferecidos para as outras áreas funcionais, levando em consideração os custos, agilidade e flexibilidade.

Porém, não existe relação direta entre os indicadores de desempenho das duas áreas, como por exemplo: aplicação de treinamento de custo para célula A, resultou em 10% diminuição do custo direto de produção. A aplicação de treinamento e capacitação é um dos fatores que corroboram com o alcance de metas e objetivos.

5.2 Contribuições Gerenciais

O presente trabalho revelou a importância da organização estar integrada e conectada a todas as áreas funcionais. A análise dos resultados apresentou a real participação da área de gestão de pessoas com foco estratégico voltado para o negócio da empresa. Durante as entrevistas, foi possível observar como as duas áreas estudadas estão integradas e direcionadas para o mesmo objetivo, interagindo em conjunto em alguns pontos:

- Elaboração de planejamento estratégico da unidade de negócio;
- Análise das competências essenciais da empresa por meio da gestão por competências;
- Definição de atividades e ações de treinamento e desenvolvimento, relacionando-as prioridades competitivas área de gestão da manufatura;
- Avaliação de resultados.

5.3 Limitações e Perspectivas para Futuros Trabalhos

Durante o andamento do presente trabalho, ocorreram algumas limitações que impediram uma análise mais profunda sobre o tema.

Primeiramente, houve a dificuldade de realizar a pesquisa de campo com mais de uma empresa do mesmo ramo de atividade. Dentre as 12 solicitações, somente uma empresa se dispôs a participar desta pesquisa. Outra limitação é referente aos dados coletados, a empresa não forneceu dados suficientes para uma análise quantitativa.

Portanto, o resultado da pesquisa teve como base apenas um estudo de caso com análise qualitativa.

Como perspectiva de futuros trabalhos, poderia promover os seguintes estudos:

- Análise de retorno de investimento de treinamento e desenvolvimento de pessoas em empresas de autopeças;
- Relacionar diretamente os indicadores de gestão de pessoas e manufatura;
- Avaliar os treinamentos aplicados e quantidade de horas/homem/ano por prioridade competitiva de manufatura;
- Levantar por meio de pesquisa tipo *survey*, com base nas 500 maiores empresas, a quantidade de empresas que adotaram a estrutura de universidade corporativa com o modelo de gestão por competências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: Maria Tereza Leme Fleury. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 35-50.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos da Metodologia Científica: Um Guia para a Iniciação Científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CARLEIAL, L.; FILHA, M. L. F. G.; NEVES, L. S. A. Gestão da Força de Trabalho na Indústria Automotiva: Uma Primeira Aproximação a partir dos Casos da Renault e da Audi-Volks. In: Maria Regina Nabuco, Magda de Almeida Neves, Antonio Moreira de Carvalho Neto. Indústria Automotiva: **A Nova Geografia do Setor Produtivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002 p. 173-211.

CARVALHO, P. C. **Recursos Humanos**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2000.

CEMBRANELLI, M. **Gerência de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Editora SENAC Nacional, 1998.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DAN, W.; QIN, X. Impact of Human Resource Management Practices on Operational Performance in Chinese Manufacturing Companies. **Internacional Conference on Management Science & Engineering**, 2007. p. 1524-1529.

DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3. ed. Porto Alegre: editora Bookman, 2001.

DEMING, W. E. **A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques - Saraiva, 1990.

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

DRUCKER, P. F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2000.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, M. O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa. In: Maria Tereza Leme Fleury. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 185-216.

FERDOWS, K.; DE MEYER, A. A. Lasting Improvements in Manufacturing Performance: in Search of a New Theory. **Journal of Operations Management**, v.9, n.2, p.168-184, 1990.

FISCHER, A. L. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In: Maria Tereza Leme Fleury. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11-34.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégia Competitiva e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da indústria no Brasil**. Revista Gestão e produção, v.10, n2, p.129-144, ago. 2003.

_____. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As Experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.

GARAVAN, T. N., MCCARTHY, A. Collective Learning Processes and Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources** 2008; 10; 451.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

HARRINSON, J. S. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

JAYARAM, J.; DROGE, C.; VICKERY, S. K. The Impact of Human Resource Management Practices on Manufacturing Performance. **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 1, p. 1-20, 1999.

JOHANN, S. L. **Gestão da Cultura Organizacional: Como as organizações de Alto Desempenham Gerenciam sua Cultura Organizacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4.ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2001.

LOURES, R. C. R. Evolução do Treinamento e Desenvolvimento e Aprendizagem nas Empresas. In: Gustavo G. Boog e Magdalena Boog. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Gestão Estratégica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. p 134-147.

MANDELLI, P. *et al.* **A Disciplina e a Arte da Gestão das Mudanças: Como Integrar Estratégias e Pessoas nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MEDEIROS, J. B. **Redação Científica: A Prática de Fichamento, Resumos e Resenhas**. 6.ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

MEREDITH, J. R.; SHAFER, S. M. **Administração da Produção para MBAs**. Porto Alegre: editora Bookman, 2002.

MILKOVICH, G. T. ; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes – 1. Ed – 5. reimpr. –São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia** – 3. Ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2004.

MOHRMAN Jr. A. M.; LAWLER III, E. E. – Administração de Recursos Humanos: Construindo uma Parceria Estratégica – In: Galbraith, J. R., Lawler III, E. E. & Associados – **Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das organizações**. São Paulo: Makron Books, 1995. p.201-224.

ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de Recursos Humanos: Conceitos, Cases e Estratégia**. 4. Ed - São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

PANDE, P. S.; NEUMAN, R. P.; CAVANAGH, R. R. **Estratégia Seis Sigma: Como a GE, a Motorola e outras empresas estão aguçando seu desempenho; tradução Cristina Bazán Tecnologia e Linguística**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2001.

PFEFFER, J. **Vantagem Competitiva Através das Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PICARELLI, V. Gestão por Competências. In: Gustavo e Magdalena Boog. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégia e Tendências**, vol. 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002. p.215-237.

PINTO, L. F. S. **O Homem, o Arco e a Flecha: Em Direção à Teoria Geral da Estratégia**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

REID, R. D.; SANDERS, N. R. **Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: editora LTC, 2005.

SAMPAIO, J. R.; TAVARES, K. C. Estrutura e Programas de T&D: o Caso das Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista do Estado de Minas Gerais: **Revista Administração Contemporânea - RAC** , v.5, n.1, p.121-144, 2001.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3.ed. – São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, F. C. A.; PIRES, S. R. I. Competitive priorities of manufacturing strategy & competitive dimensions of human resource strategy: a case study. In: II World Manufacturing Congress, 1999, Durham. Competitive priorities of manufacturing strategy & competitive dimensions of human resource strategy. Alberta - Canada : **International Computer Science Conventions**, 1999. v. 2. p. 627-633.

_____, GONÇALVES, M. A. Prioridades Competitivas na Administração Estratégica da Manufatura: estudo de casos. RAE - **Revista de Administração de Empresas**. Out./Dez. 1999 São Paulo, v. 39 n. 4, p. 78-84.

_____. **Dimensões Competitivas da Estratégia de Recursos Humanos: Importância para a Gestão Estratégica de Negócios em Empresas Manufatureiras**. São Paulo: EAESP/FGV, 1998. 339p. (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

_____. **Estratégia de Recursos Humanos: Dimensões Competitivas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Integration of Human Resource Management and Competitive Priorities of Manufacturing Strategy. **Internacional Journal os Operations & Production Management**. V. 20, n. 5, 2000, p. 610-628.

SELLITTO, M. A., BORCHARDT, M., PEREIRA, G. M. Classificação Estratégica de Fornecimento de Duas Operações de manufatura: Uma na Cadeia Automotiva e outra na Indústria Calçadista. In: **ENEGEP**, 28., Rio de Janeiro. Anais, 2008.

SILVA, E. M. **O Relacionamento entre Estratégia de Manufatura, Prática de Produção e Desempenho Operacional e de Negócio: Uma Survey em Firms do Setor Moveleiro**. 2008. 172f. Tese (Doutorado-Programa de Pós Graduação e Área de Concentração em Engenharia de Produção – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2008.

SKINNER, W. Manufacturing: The Missing Link in Corporate Strategy: **Harvard Business Review**, v.47, n.3, p.136-145, 1969.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura: Atingindo Competitividade nas Operações Industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. LEWIS, M. **Operations Strategy**. 2. ed. Editora Prentice Hall, 2008.

_____. CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração de Produção**. 1. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de negócios**. 2. Ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TOLEDO, F. **O que são Recursos Humanos**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. M. B.; CALDAS, M. P. Desenvolvimento Histórico de Recursos Humanos no Brasil e no Mundo. In: Gustavo Boog; Magdalena Boog. **Manual de Gestão e Equipes**. 1ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 59-84.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração Estratégica**. 15 ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

ULRICH, D. Os RH Morreram, Vivam os Novos RH. **Revista Exame Executive Digest**, n.40, fev, 1998. (www.centroalt.pt/edigest/edicoes/ed40ca-rh.html) Acessado em 14/07/2009.

_____. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.

_____. **Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para Obter os Melhores Resultados**. 8. Ed. - São Paulo: Futura, 2003.

WOOD, T. JR. **Mudança Organizacional: Aprofundando Temas Atuais em Administração de Empresas**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNDT, M. A.; SNELL, S. A.; DEAN, J. W.; LEPAK, D. P. Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. **Academy of Management Journal**, 1996, v. 39, n. 4, p. 836-866.

APÊNDICES

Apêndice A. Carta de Apresentação à Empresa



Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo
FEAU/PPGEP
Mestrado em Engenharia de Produção
Campus Santa Bárbara d'Oeste - SP



Santa Bárbara D'Oeste, 21 Setembro de 2009.

Prezado Sr. (a),

Realizo uma pesquisa de mestrado sobre a “**Relação entre Treinamento e Desenvolvimento de pessoas e Prioridades competitivas da Manufatura**”, vinculada à UNIMEP – Universidade Metodista de Piracicaba, ao Programa de Pós - Graduação em Engenharia de Produção (<http://www.unimep.br/pos/>).

O objetivo deste trabalho é identificar como a área de gestão de pessoas, especificamente, o setor de treinamento e desenvolvimento de pessoas, está alinhada aos objetivos estratégicos da manufatura, levando a organização a ter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Espera-se contribuir para um maior conhecimento nesta linha de pesquisa, tendo em vista a escassez de trabalhos e estudos de casos sobre a integração das atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas relacionadas à estratégia de manufatura e suas prioridades competitivas. Já no âmbito gerencial, o estudo contribuirá para apresentar aos gerentes, das áreas de produção e de recursos humanos, a importância do alinhamento desses dois campos de conhecimento, treinamento e desenvolvimento e estratégia de produção.

Nesse sentido, solicitamos a valiosa colaboração de alguns profissionais da empresa a participarem da entrevista (o formulário de questões é apresentado a seguir para apreciação), mais precisamente, a entrevista envolverá a área de Gestão de Pessoas e de Manufatura. Portanto, solicito a possibilidade de entrevistar os profissionais envolvidos na área gerencial destas duas áreas.

Ressaltamos que se trata de uma pesquisa acadêmica, cujos resultados serão de uso restrito e confidencial. Além disso, será mantido o anonimato dos participantes da pesquisa e a identidade da empresa.

Um exemplar da dissertação de mestrado será enviado posteriormente à empresa. Pretendemos iniciar esta pesquisa a partir de 21 outubro de 2009.

Agradeço desde já a atenção e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos necessários.

Cordialmente,

Debora Cristina Sardelli de Lima
Mestranda em Engenharia de Produção
Email: dbclima@unimep.br

Profa. Dra. Eliciane Maria da Silva
Programa de Mestrado em Administração
Orientadora desta Pesquisa
Email: eimsilva@unimep.br

Apêndice B. Formulário de Questões**1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA****Razão social:** _____**Característica da empresa:**

- **Matriz do Grupo Empresarial**
- **Divisão Brasil**
- **Unidade Regional**
- **Outra:** _____

Localização: _____**Composição do capital:** _____% Nacional / _____% Estrangeiro**Ano de fundação:** _____**História da empresa (motivo pela qual se instalou no Brasil)?****Grupo controlador:** _____

1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Estrutura organizacional da empresa

Área de gestão de pessoas

Área de manufatura

1.3 ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS: PRINCIPAIS FUNÇÕES DO SETOR DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Histórico da evolução da área de gestão de pessoas na empresa e grupo:

Qual é o papel da área de gestão de pessoas na organização?

Quais são os processos da área de gestão de pessoas e sua atribuição de valor para a empresa?

Quais são as políticas de treinamento e desenvolvimento?

Qual é a importância do setor de treinamento e desenvolvimento para a empresa?

Quais são as etapas ou fases do treinamento e desenvolvimento de pessoas?

Como é identificada a necessidade de treinamento e capacitação?

Como é elaborado o planejamento de treinamento?

Quais são as formas de execução desse processo?

Quais são os métodos utilizados de avaliação de resultado do treinamento?

Como é elaborado o planejamento estratégico de treinamento e desenvolvimento?

Quais são os indicadores de treinamento e desenvolvimento?

1.4 ESTRATÉGIA E MEDIÇÃO DE RESULTADOS

A área de gestão de pessoas participa da elaboração da estratégia de unidade de negócios?

Qual é a frequência dos encontros?

Qual é a missão e visão da empresa e ou grupo?

Qual é a estratégia competitiva da organização?

Qual é a prioridade competitiva de manufatura?

O que é analisado para a elaboração do planejamento estratégico de Gestão de Pessoas?

Quais são os indicadores de desempenho relacionados com a prioridade competitiva de manufatura?

1.5 ATIVIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO VERSUS ESTRATÉGIA DE MANUFATURA
--

Quais são as ações e/ou atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas para as prioridades competitivas de manufatura adotadas pela organização, tais como prioridades de custo, qualidade, agilidade, flexibilidade e confiabilidade?

Como a área de gestão de pessoas identifica que as ações implementadas em treinamento e desenvolvimento de pessoas estão surtindo efeitos positivos com relação ao alcance de indicadores de desempenho voltados às prioridades competitivas citadas na questão anterior?

Como é realizada esta medição de desempenho?

Há algum exemplo de resultados de indicadores de desempenhos nos últimos três anos?

Há algum exemplo de investimentos em treinamento e desenvolvimento nos últimos três anos? Por exemplo, qual é a média de hora de treinamento por ano por funcionário? É possível citar a média de hora de treinamento por programas de ação implantados na organização nos últimos três anos?