

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE COMPARATIVA DAS PRÁTICAS**  
**DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE BENS DE CAPITAL:**  
**UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

**ENI THEODORO DOS SANTOS**

**ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup> DR<sup>a</sup> ROSANGELA MARIA VANALLE**

**SANTA BÁRBARA D'OESTE**  
**FEVEREIRO – 2009**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA**  
**FACULDADE DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E URBANISMO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ANÁLISE COMPARATIVA DAS PRÁTICAS**  
**DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE BENS DE CAPITAL:**  
**UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS**

**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.**

**ENI THEODORO DOS SANTOS**

**ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup> DR<sup>a</sup> ROSANGELA MARIA VANALLE**

**SANTA BÁRBARA D'OESTE**  
**FEVEREIRO - 2009**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Senhor **JESUS**, que me concedeu a provisão de todos os recursos para que este curso e trabalho fossem concluídos.

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Rosangela Maria Vanalle, que desde nossa primeira reunião me disse “não desista” e confiou no meu trabalho.

Aos professores doutores José A. A. Salles e Fernando Celso de Campos, pelas importantes orientações que me deram na ocasião da qualificação deste trabalho.

A todos os professores, colegas e funcionários que tive a oportunidade de conhecer neste curso de Mestrado.

Ao meu marido, Vagner, pela compreensão, apoio e por acreditar neste projeto da minha vida profissional.

Aos meus pais, Cesar e Edith, por todo apoio em oração e incentivo.

Aos meus filhos, Ellen e André, pela colaboração e estímulo.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>v</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>vi</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>viii</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>1.2 Justificativa.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 Método de Pesquisa.....</b>	<b>12</b>
<b>1.5 Estrutura do Trabalho.....</b>	<b>12</b>
<b>2 O DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Influências sobre a configuração das práticas de Gestão de Pessoas.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.1 A influência exercida pelas mudanças nas expectativas das pessoas.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.2 A influência exercida pelas mudanças no ambiente das empresas.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.3 A influência exercida pela Gestão da Qualidade.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1.4 A influência exercida pelo isomorfismo.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.5 A influência exercida pela necessidade do comprometimento dos funcionários.....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.6 A influência exercida pela necessidade da competência dos funcionários.</b>	<b>26</b>
<b>2.2 Mudanças na nomenclatura da área de Gestão de Pessoas.....</b>	<b>29</b>
<b>2.3 Caracterização das práticas de Gestão de Pessoas.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3.1 Contratação de pessoas.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.1.1 Planejamento do quadro de pessoas.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.1.2 Atração de pessoas.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.1.3 Seleção de pessoas.....</b>	<b>37</b>
<b>2.3.2 Desenvolvimento de pessoas.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.2.1 Capacitação de pessoas.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3.2.2 Plano de Carreira.....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.2.3 Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>45</b>
<b>2.3.3 Recompensas.....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.3.1 Remuneração .....</b>	<b>52</b>
<b>2.3.3.1.1 Remuneração funcional .....</b>	<b>52</b>

2.3.3.1.2 Remuneração baseada em competências.....	53
2.3.3.1.3 Remuneração variável.....	56
2.3.3.2 Benefícios.....	60
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	<b>63</b>
3.1 Definição do método de pesquisa .....	63
3.2 Coleta de dados.....	64
3.2.1 Aplicação do questionário.....	64
3.2.2 Análise documental.....	65
3.2.3 Entrevista semiestruturada.....	65
3.3 Análise dos dados.....	65
3.4 Caracterização das empresas participantes do estudo.....	67
3.5 Setor de bens de capital.....	68
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>70</b>
4.1 Estrutura da área de Gestão de Pessoas.....	70
4.2 Contratação de pessoas.....	77
4.3 Desenvolvimento de pessoas.....	81
4.4 Recompensas.....	89
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>94</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>111</b>

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Macroprocessos de Gestão de Pessoas.....	31
Figura 2 – Sistemática de T&D.....	42
Figura 3 – Etapas de um Sistema de Avaliação de Desempenho.....	46
Figura 4 – Relação entre complexidade e remuneração.....	54
Figura 5 – Critérios de movimentação na estrutura salarial.....	55
Figura 6 – Etapas para o projeto do sistema de remuneração variável.....	57
Figura 7 – Classificação dos benefícios.....	61
Figura 8 – Etapas da pesquisa.....	66
Figura 9 – Nível de utilização de conteúdos de treinamento.....	84
Figura 10 – Características de cargos operacionais.....	86

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese dos desafios competitivos e responsabilidades da Gestão de Pessoas	18
Quadro 2 - Síntese das tendências declinantes e ascendentes.....	19
Quadro 3 - Conjunto básico de competências.....	27
Quadro 4 - Critérios utilizados no processo de captação de pessoas.....	35
Quadro 5 - Objetivos e benefícios de um plano de carreira para as empresas.....	44
Quadro 6 - Focos das avaliações e objetivos.....	47
Quadro 7 - Componentes de um sistema de recompensas.....	51
Quadro 8 - Principais exemplos de remuneração variável.....	59
Quadro 9 - Dados básicos das unidades de análise.....	68
Quadro 10 - Aspectos básicos da área de Gestão de Pessoas .....	70
Quadro 11 - Funções terceirizadas da área de Gestão de Pessoas.....	71
Quadro 12 - Participação em reuniões sobre Gestão de Pessoas.....	72
Quadro 13 - Condutores que norteiam a concepção das práticas de Gestão de Pessoas....	72
Quadro 14 - Contratação de serviços de consultoria.....	73
Quadro 15 - Práticas de apoio à Gestão de Pessoas.....	74
Quadro 16 – Canais de comunicação interna.....	75
Quadro 17 – Fontes de recrutamento para profissionais de nível operacional .....	78
Quadro 18 - Fontes de recrutamento para profissionais de nível de supervisão.....	79
Quadro 19 - Técnicas de seleção para profissionais de nível operacional.....	80
Quadro 20 - Técnicas de seleção para profissionais de nível de supervisão.....	80
Quadro 21 - Indicador para detectar necessidades de treinamento.....	82
Quadro 22 - Práticas de reconhecimento.....	88
Quadro 23 - Plano de benefícios – Grupo 1 – Seguro.....	91
Quadro 24 - Plano de benefícios – Grupo 3 – Serviços.....	92

## RESUMO

As demandas competitivas presentes no ambiente de negócios contemporâneo destacam a importância da capacidade organizacional que advém da força de trabalho e, por consequência, a Gestão de Pessoas ganha notoriedade, trazendo à luz a questão de suas práticas. Atualmente a literatura acadêmica evidencia o imperativo de se ter o desempenho, as competências e o comprometimento das pessoas em nível elevado, configurando-se dessa forma a força de trabalho como um ativo intangível de grande valor a favorecer o alcance dos resultados pretendidos pelas empresas, mas, essencialmente, posiciona-se como um diferencial competitivo. Considerando tal contexto, este trabalho se propôs investigar, por intermédio de um estudo de casos múltiplos em empresas de um mesmo setor de atividade – fabricantes de bens de capital –, se há semelhança no que se refere às práticas destinadas à gestão da força de trabalho. Para desenvolver a análise comparativa, o presente estudo teve o aporte de uma revisão bibliográfica composta por conceitos contemporâneos das práticas de Gestão de Pessoas, e a pesquisa foi instrumentalizada com questionários, entrevista e análise documental. O panorama retratado pelos resultados da pesquisa apontou semelhanças e singularidades entre as unidades de estudo, as quais vêm favorecer a continuidade deste trabalho.

**Palavras-chave:** práticas de Gestão de Pessoas, empresas de bens de capital, análise comparativa.



**ABSTRACT**

The competitive demands present in the contemporary business environment, underlines the relevance of the organizational capability which results from the workforce and consequently the Management of Persons gains renown, bringing to the light the question of his practices. Actually, the academic literature shows the necessity to have the person's performance, competences and the compromising in elevated level, in this form the workforce is shaped like an intangible asset of great value that favors the reach of the results claimed by the companies but that is positioned like a competitive differential. Considering this context, this work pre-disposed itself to investigate through a study of multiple cases in companies of the same sector of activities, manufacturers of capital goods, if there is similarity in what refers to the practices destined to the management of the workforce. To develop the comparative analysis, this study had the support of a bibliographical revision composed by contemporary concepts of the practices of management of persons and the research was equipped with questionnaires, interview and documentary analysis. The scenario shown by the results of the research pointed to similarities and differences between the unities of study that come to favor the continuity of this work.

**Key-words:** Practices of Management of Persons, enterprises of capital goods, comparative analysis.

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios contemporâneo impõe demandas competitivas que fazem prevalecer a importância do aporte da força de trabalho. O alicerce feito pelo binômio investimento em tecnologia e redução do custo de mão-de-obra é ineficiente aos atuais enfrentamentos no mercado. Para Pacheco et al (2005), as empresas serão bem-sucedidas e respeitadas no mercado se proverem o equilíbrio entre as contribuições que incidem da tecnologia e das pessoas.

A consonância com as presentes exigências competitivas está vinculada à sustentação de patamares crescentes de excelência em todos os níveis de atuação das empresas, que são dependentes das capacidades organizacionais, dentre as quais as competências das pessoas. Segundo Ulrich (2000), mediante o imperativo de se desenvolver a capacidade advinda da força de trabalho é que a Gestão de Pessoas adquiriu um relevante papel no contexto estratégico das empresas. Gil (2001) corrobora com a percepção de Ulrich quando relata que a força de trabalho humana munida de seus conhecimentos e experiências é a fonte de vantagem competitiva mais determinante na atualidade.

Becker et al (2001) consideram que o capital humano adquiriu acentuada importância em razão de pertencer ao escopo dos ativos intangíveis, necessários às empresas, por serem capazes de contribuir com efetividade às exigências implícitas no novo paradigma econômico, pontuadas pela velocidade, inovação, qualidade, redução dos ciclos de vida dos produtos e pela satisfação dos clientes.

A sociedade moderna compreendida por esse novo paradigma econômico implica, segundo Sant'anna (2008), uma revisão completa dos modelos de estrutura, de gestão e de trabalho das empresas. Entretanto, esse autor considera que o maior desafio é desenvolver uma força de trabalho com o perfil adequado a essa nova empresa, que atua em ambientes de crescente complexidade.

Para Oliveira & Limongi-França (2005), no atual contexto social e econômico, as pessoas podem vir a ser um diferencial competitivo mais importante do que aspectos tangíveis. Essas autoras relatam que mesmo as empresas sem um departamento específico destinado a gerir as pessoas não deixam de fazê-lo, devido ao destaque que essa função tem recebido para o alcance dos objetivos empresariais.

Com vistas às considerações de Becker et al (2001), Dutra (2002b), Ulrich (2000) e demais autores contemplados neste estudo, as evidências sobre a importância do desempenho da força de trabalho na ótica contemporânea são inquestionáveis, da mesma forma que o potencial estratégico vinculado às pessoas é decisivamente um fator crítico para a competitividade das empresas.

Outra questão que se integra à importância da força de trabalho nas empresas são as práticas envolvidas na sua gestão. Fischer (2002) considera que o estabelecimento das práticas de Gestão de Pessoas é norteado por uma determinada lógica, e pontua como sujeitos importantes dessa dinâmica as empresas que são referências em suas práticas, *benchmarks*; as seguidoras, por acompanharem o que acontece no mercado, acabam por adotá-las; os consultores empresariais que recomendam novos caminhos; e os profissionais da área que buscam atualizar seus conhecimentos.

Beatty et al (2005) relatam que a falta de diferenciação nas práticas de Gestão de Pessoas representa um risco aos resultados esperados pela empresa. Considera que a lógica que deve estabelecer o desenho e implantação dessas práticas é dada pela estratégia e respectivos objetivos operacionais, que justamente são peculiares a cada empresa.

Existem organizações cujas práticas de Gestão de Pessoas são estabelecidas em caráter reativo-defensivo, por exemplo, para a obtenção de certificados ISO, em função de modismos, ou pela necessidade de ser “estratégico” sem entendimento dos conceitos envolvidos (LACOMBE & TONELLI, 2001)

Conforme refere Albuquerque (2002), o desenho das práticas de Gestão de Pessoas deve ser precedido da investigação e monitoramento de aspectos que exercem influência direta sobre elas, tais como forças ambientais (tecnológicas, socioeconômicas, culturais, políticas e legais) e forças internas (capacidades, cultura e recursos).

## **1.2 Justificativa**

Em razão de a Gestão de Pessoas ter alcançado um alto patamar de importância na competitividade das empresas, desenvolveu-se uma gama de estudos direcionados aos mais diversos temas relativos a esta área. De acordo com Tonelli et al (2003), os grupos temáticos de pesquisa na área de Gestão de Pessoas são, entre outros, comportamento, funções (práticas) e políticas. Segundo esses autores, a necessidade de se fazer modificações na área para

acompanhar as mudanças nas empresas, em prol da competitividade, especialmente a partir de 1990, proporcionou maior interesse e concentração de estudos por temas relacionados às políticas de Gestão de Pessoas, cujo conteúdo compreende: qualidade de vida no trabalho; mudanças na organização do trabalho; qualificação e estilos de gestão; aspectos comportamentais, que envolvem temas como comprometimento, aprendizagem, relações de poder e satisfação no trabalho.

Entretanto, há um tema que, mesmo comportando expressivos estudos como os de Curado et al (1995) e Lacombe & Tonelli (2001), mostra-se fértil para a pesquisa e relevante para a teoria, pelo fato de contribuir para retratar o atual desenvolvimento das práticas relacionadas à Gestão de Pessoas nas empresas que, sem exceção, estão atuando em um ambiente de negócios caracterizado por altos níveis de complexidade.

Mesmo diante do aporte da literatura acadêmica que preconiza a gestão da força de trabalho como um imperativo no contexto da competitividade, e das empresas que se destacam pelo sucesso das práticas destinadas à gestão de seus funcionários, ganhando notoriedade em revistas especializadas e no mercado de trabalho, há, contudo, diferenciação entre as empresas no tocante ao nível de desenvolvimento e de investimentos direcionados às práticas de Gestão de Pessoas.

É possível observar essa dissonância por meio de estudos, como o que foi realizado por Curado et al (1995), o qual procurou delinear a estrutura e investimentos na área de Gestão de Pessoas em 100 empresas da Grande São Paulo, cuja conclusão apontou níveis de transformação pouco significativos da área, sendo que a maioria das empresas pesquisadas apresentava a configuração de Departamento Pessoal voltado para a esfera do cumprimento da legislação trabalhista e aos aspectos operacionais; algumas, porém, incluíam práticas de desenvolvimento de funcionários.

Outro estudo que buscou investigar a realidade das empresas em termos da estrutura e condução de ações relacionadas à Gestão de Pessoas foi realizado por Lacombe & Tonelli (2001), em 100 empresas da Grande São Paulo, cujos resultados conclusivos assinalam a existência de três grupos de empresas com diferentes focos de atuação na Gestão de Pessoas: o primeiro grupo é constituído por empresas cujo foco é estritamente operacional; o segundo é norteado por aspectos estratégicos; o terceiro e maior grupo estava posicionado num estágio de transição, entre o operacional e o estratégico.

O presente trabalho tem a pretensão de dar continuidade a esse enfoque de pesquisa, sem referência ou modelo predeterminado como condutor da investigação, buscando traçar um panorama atual de como as práticas de Gestão de Pessoas estão sendo efetivamente aplicadas. Dessa forma, esta pesquisa tem o propósito de responder à seguinte pergunta: existe semelhança na definição e implantação das práticas relacionadas à Gestão de Pessoas em empresas de um mesmo setor de atividade?

### **1.3 Objetivos**

Para buscar responder à pergunta proposta neste estudo, estabeleceu-se como objetivo principal analisar e comparar as práticas relacionadas à Gestão de Pessoas em empresas de um mesmo setor de atividade.

Foram determinados como objetivos específicos:

- realizar a revisão bibliográfica sobre as práticas de gestão de pessoas;
- levantar as práticas relacionadas à Gestão de Pessoas em quatro empresas de bens de capitais.

### **1.4 Método de pesquisa**

O presente trabalho desenvolve-se por meio do método de estudo de casos múltiplos em quatro empresas fabricantes de máquinas, com número de empregados similar e situadas na mesma região. A coleta de dados foi realizada através de aplicação de questionário, análise documental e entrevista semiestruturada.. O método utilizado está detalhado no Capítulo 3.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

O Capítulo 2 deste trabalho apresenta a Revisão Bibliográfica sobre as práticas de Gestão de Pessoas, abordando as influências sobre a configuração das práticas de gestão de pessoas e as práticas pertinentes à contratação de pessoas; desenvolvimento de pessoas; recompensas.

O Capítulo 3 apresenta o desenvolvimento do estudo de casos múltiplos que foi o método de pesquisa utilizado para a elaboração deste trabalho, cuja amostra foi constituída por quatro empresas pertencentes ao setor de bens de capital, com características semelhantes em termos de gestão e sistemas de produção. A coleta de dados se deu por intermédio de aplicação de questionário, análise documental e entrevista.

No Capítulo 4 estão expostos os resultados da pesquisa e a análise comparativa das práticas de Gestão de Pessoas das empresas envolvidas no estudo.

Finalmente, o Capítulo 5 contempla a Conclusão desta pesquisa à luz dos objetivos pretendidos e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 O DESENVOLVIMENTO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

No decorrer do século XX, é possível perceber que as práticas destinadas à administração da força de trabalho nas empresas, assim como seus valores norteadores, evoluíram década a década. Essa evolução pode ser percebida comparando-se o cenário dos anos de 1930, época na qual os funcionários tinham apenas o enfoque contábil, ou seja, um registro da entrada e saída de mão-de-obra, as condições de trabalho eram precárias e desprovida da legislação trabalhista, cujo advento ocorreu somente em 1943. Atualmente, a ênfase está nos resultados da contribuição das pessoas aos objetivos organizacionais, e a responsabilidade da área de Gestão de Pessoas inclui compreender o negócio e o modo como as questões ligadas ao capital humano geram valor (MARRAS, 2000; ULRICH, 1998).

Complementarmente, Castanha & Santos (2003) observam que a área de Gestão de Pessoas, por meio de suas práticas, deve contribuir para a efetividade dos resultados pretendidos pela estratégia global da empresa, aumentar as competências da força de trabalho e promover uma cultura organizacional favorável ao desenvolvimento da estratégia.

O panorama do desenvolvimento ocorrido nas práticas de Gestão de Pessoas é evidenciado a partir dos anos de 1940, quando se iniciaram as práticas de relações trabalhistas e de recrutamento e seleção; sequencialmente, em 1950 foi introduzido o uso do treinamento, direcionado especialmente para formação de aprendizes e operários semiqualeificados; nas décadas de 1960 e 1970 foram contempladas as questões de legislação e regulamentação, e a implantação das práticas de cargos e salários, benefícios e avaliação de desempenho; nos anos de 1980, teve início a ênfase em assistência médica, projeto organizacional, trabalho em equipe, comunicação, riscos ocupacionais e ergonomia no trabalho; na década de 1990, as práticas passaram a interagir com fusões, aquisições, *downsizing* e diversidade (ULRICH, 2000).

Hoje, a concepção e implementação das práticas de Gestão de Pessoas estão sobre a influência de dois importantes vértices: a empresa e as pessoas. Segundo Dutra (2002b), há interferências na configuração do instrumental de Gestão de Pessoas, as quais advêm do impacto das mudanças no ambiente no qual as empresas estão inseridas, como também das transformações ocorridas nas expectativas das pessoas em relação ao seu trabalho. Da mesma forma, Paauwe (2004) enfatiza a importância da influência das forças macroambientais sobre a concepção das práticas destinadas a gerir as pessoas.

Teixeira et al (2005) também fazem menção dessa abordagem, considerando que a Gestão de Pessoas contemporânea deve ser idealizada sobre uma base conceitual e valorativa composta de duas direções que necessitam de compatibilização: sua adequação eficaz, a fim de contribuir para a competitividade do negócio da empresa, e sua capacidade de oferecer aos funcionários condições de trabalho condizentes com as novas conquistas da cidadania plena.

Castanha & Santos (2003) corroboram as perspectivas apresentadas por Dutra (2002b) e Teixeira et al (2005) quando relatam que o posicionamento da área de Gestão de Pessoas, bem como suas práticas, estão sendo reavaliados por muitas empresas em face da necessidade de respostas efetivas às atuais demandas organizacionais. Consequentemente, tais demandas passam a exercer influências sobre a configuração dessas práticas.

## **2.1 Influências sobre a configuração das práticas de Gestão de Pessoas**

A abrangência da pesquisa utilizada neste estudo possibilitou identificar demandas que são expressivas no que se refere à influência exercida sobre a concepção das práticas de Gestão de Pessoas.

### **2.1.1 A influência exercida pelas mudanças nas expectativas das pessoas**

Assim como o contexto externo fez com que as empresas adotassem uma série de medidas como *upgrade* tecnológico, certificações ISO, fusões, entre outras, visando à adequação às novas exigências impostas pela competitividade, o contexto interno, por sua vez, representado pelas novas expectativas dos funcionários e pela necessidade premente de suas competências e comprometimento com os objetivos organizacionais, pressiona as empresas a reverem suas práticas de Gestão de Pessoas de forma a proporcionar o atendimento a essas demandas.

O novo quadro representativo das expectativas dos funcionários que passa a determinar outras condições de trabalho é, segundo Dutra (2002b), consequência do impacto causado pelas transformações ocorridas nas condições de vida, nos valores socioculturais e pelo ritmo acelerado das transformações tecnológicas e do ambiente. As pessoas estão mais



conscientes de si mesmas, buscam condições para manter a competitividade profissional, dão mais atenção à integridade física, psíquica e social, e têm perspectiva de vida maior.

Nesse contexto, a relação das pessoas com as empresas está baseada em expectativas como relações transparentes, processos de comunicação eficientes, condições sólidas para desenvolvimento contínuo, oportunidades e desafios profissionais e pessoais, atualização constante e ganho de competências.

Almeida et al (1993) pontuam que a Gestão de Pessoas opera em duas dimensões distintas: uma relacionada a envolver as pessoas para o alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa; a outra dimensão refere-se ao atendimento das necessidades dos funcionários. Os autores ressaltam que identificar as necessidades dos funcionários passou a ser uma das atribuições essenciais da área, porque devem estar presentes durante o processo de planejamento estratégico, para que sejam contempladas na formulação dos objetivos empresariais. Evidencia-se, assim, que no escopo da Gestão de Pessoas deve ser agregada a atuação de porta-voz das aspirações dos funcionários. Essas informações podem ser viabilizadas pela aplicação da pesquisa de clima organizacional que, segundo Bispo (2006), é uma ferramenta objetiva e segura que busca problemas reais na Gestão de Pessoas e favorece a mensuração do nível de relacionamento entre a empresa e colaboradores.

As considerações de Dutra (2002b) e Almeida et al (1993) partem do pressuposto de que uma empresa por si só não existe, ela se forma através de um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer suas necessidades; sendo assim, quando se faz o planejamento e se estabelecem os objetivos empresariais, é relevante identificar os planos e objetivos das pessoas relacionadas à empresa. Leonardo (2003) compartilha essa visão, pontuando que o exercício de se contemplar no planejamento da empresa as expectativas, aspirações, qualificações e valores dos integrantes da força de trabalho contribui para aumentar a capacidade de atrair e manter seus talentos competitivos.

Assim como Almeida et al (1993), Ulrich (2000) aborda que um dos imperativos da Gestão de Pessoas é ser um porta-voz dos funcionários, e esse papel, que o autor denomina “defensor dos funcionários”, tem como objetivos principais ser a voz dos funcionários nas reuniões gerenciais, propiciar oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal, e garantir que os funcionários tenham os recursos adequados para o cumprimento de suas funções e metas.

### 2.1.2 A influência exercida pelas mudanças no ambiente das empresas

As transformações contemporâneas vivenciadas pelas empresas, independentemente de onde estejam sediadas, do setor de sua atividade e de seu porte, retratam desafios competitivos que demandam novas capacidades organizacionais e evidenciam a necessidade do desempenho das pessoas como diferencial. Essa realidade, segundo Ulrich (1998), impõe que o repertório das práticas de Gestão de Pessoas seja revisto de forma a contribuir para o atendimento dessas exigências e proporcionar sustentação as estratégias competitivas.

Pela perspectiva de Ulrich (2000), há cinco grandes desafios competitivos enfrentados pelas empresas que se refletem no escopo de responsabilidades da Gestão de Pessoas. Esses desafios pontuados por Ulrich (2000) constituem-se em uma importante base para o entendimento das influências exercidas pelas novas demandas do ambiente sobre as práticas destinadas a gerir pessoas, objeto deste tópico. O conhecimento das premissas básicas de cada desafio competitivo considerado pelo autor favorece a compreensão das repercussões na forma de gerir pessoas. Sendo assim, esses desafios e suas premissas são sumariamente apresentados a seguir:

- Globalização: representa um intenso desafio a ser enfrentado, demandando que as empresas aumentem sua habilidade de aprender, colaborar e gerenciar a diversidade, a complexidade e a ambiguidade;

- Lucratividade por meio do crescimento: a redução dos custos como meio para se aumentar a lucratividade dá lugar à segunda metade da equação de lucro, que é o crescimento da receita. Três são os meios apontados para se obter o crescimento da receita: influenciar os consumidores; fomentar as competências essenciais; estabelecer fusões, aquisições ou *joint ventures*;

- Tecnologia: promove alterações no modo e no lugar onde o trabalho é realizado. Ideias e grandes quantidades de informação estão em constante movimento. É necessário saber obter vantagem da informação para se obter resultados nos negócios;

- Capital intelectual: o conhecimento se transforma em vantagem competitiva. Asseverar esse capital requer gerar e generalizar novas ideias, aprender a divulgar mais rapidamente as ideias e informações por toda a empresa, elevar o nível da liderança e mudar os processos de medição da empresa;

- Mudança contínua: o ajuste ou adoção das mudanças contínuas faz desse desafio um dos maiores a serem enfrentados pelas empresas, tornando-se premente às empresas aprender com rapidez e continuidade, inovar sem cessar e assumir com maior velocidade e naturalidade os novos mandatórios estratégicos.

O Quadro 1, a seguir, sintetiza esses desafios competitivos e as respectivas responsabilidades atribuídas à Gestão de Pessoas.

**Quadro 1 - Síntese dos desafios competitivos e responsabilidades da Gestão de Pessoas**

<b>DESAFIOS COMPETITIVOS</b>	<b>RESPONSABILIDADES DA GESTÃO DE PESSOAS</b>
Globalização	Desenvolver modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade globais.
Lucratividade por meio do crescimento	Descobrir novas maneiras de conceber e aplicar Práticas organizacionais.
Tecnologia	Redefinição do trabalho. Necessidade de descobrir como tornar a tecnologia parte viável e produtiva do ambiente de trabalho.
Capital intelectual	Criar políticas e práticas que estimulem o aprendizado. Descobrir e utilizar medidas de capital intelectual. Atrair, desenvolver e reter talentos.
Mudança contínua	Desenvolver a capacidade de a empresa aceitar a mudança e capitalizar-se com ela.

Fonte: Ulrich (2000), com adaptações

Wood Junior (2004) contribui com o panorama que busca demonstrar o impacto das mudanças do ambiente sobre a esfera do trabalho, apresentando uma síntese das tendências declinantes e ascendentes na Gestão de Pessoas sob três dimensões específicas: características do trabalho, estruturas organizacionais e características da administração, visualizadas no Quadro 2. A amplitude e a intensidade das mudanças repercutidas pelas tendências ascendentes, como exemplo, flexibilidade, multiespecialização, aprendizado contínuo,

redução de níveis, autonomia, entre outras, engendram a necessidade de práticas de Gestão de Pessoas que as tornem efetivas.

As tendências apontadas pelo autor como ascendentes representam uma reação em face do aumento da instabilidade ambiental e, em especial, do acirramento da concorrência, destacando a importância da mudança para a sobrevivência das empresas. “O foco passou a ser mudar para criar uma performance competitiva” (WOOD JUNIOR, 2004, p. 268).

**Quadro 2 - Síntese das tendências declinantes e ascendentes**

	<b>Tendências declinantes</b>	<b>Tendências ascendentes</b>
<b>Características do trabalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprodutibilidade</li> <li>• Rigidez</li> <li>• Divisão de tarefas</li> <li>• Formação prévia</li> <li>• Taylorismo</li> <li>• Liderança autoritária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criatividade</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Interfaces nebulosas, redundâncias e multiespecialização</li> <li>• Aprendizado contínuo</li> <li>• Multiplicidade de modelos</li> <li>• Liderança representativa</li> </ul>
<b>Estruturas organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia vertical, rede</li> <li>• Matricial</li> <li>• Centralização</li> <li>• Perenidade</li> <li>• Aglutinação de funções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de níveis, grupos em redes</li> <li>• Descentralização e autonomia</li> <li>• Instabilidade como fator de evolução</li> <li>• Terceirização</li> </ul>
<b>Características da administração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco no capital</li> <li>• Teorias quantitativas</li> <li>• Distâncias capital-trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco nos recursos humanos e informação</li> <li>• Visão comum, identidade e valores compartilhados</li> <li>• Colaboração, participação nos lucros</li> </ul>

Fonte: (WOOD JUNIOR, 2004, p. 271)

Outro impacto a ser considerado sobre a configuração da Gestão de Pessoas é causado pelos programas de qualidade.

### 2.1.3 A influência exercida pela Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade tem grande importância no contexto estratégico das empresas por aumentar a competitividade. Wood Junior (2004) considera que os programas de qualidade constituem profundo movimento de mudança nas organizações. Brocka & Brocka (1994) referem que a Gestão da Qualidade utiliza todos os recursos humanos e financeiros disponíveis em uma empresa. Lowery, Beadles & Carpenter (2000) apontam que a negligência em relação às práticas de Gestão de Pessoas é um dos grandes problemas na implementação da Gestão da Qualidade Total. Os relatos desses autores sugerem que a efetividade dos programas de qualidade requer em paralelo o apoio das práticas destinadas a desenvolver e orientar o comportamento humano necessário.

De acordo com Domenico (1996), a sinergia entre Gestão da Qualidade e Gestão de Pessoas é extremamente importante. Para esse propósito, a autora indica duas medidas facilitadoras:

- redesenhar a área de Gestão de Pessoas para que sua atuação seja nos moldes apregoados pela Gestão da Qualidade Total;
- desenvolver práticas de Gestão de Pessoas que apoiem a Gestão da Qualidade e garanta sua eficácia através da organização.

Slack et al (2002) relatam a ênfase que a Gestão da Qualidade Total deposita na função e nas responsabilidades de cada funcionário, como influenciadores da qualidade, e na prática do *empowerment*, a fim de que cada pessoa possa melhorar sua parte na operação. Os autores também ressaltam que, entre os fatores que exercem influência sobre o sucesso da Gestão da Qualidade Total, estão um esquema adequado de incentivo e reconhecimento e treinamento apropriado.

Carpinetti & Santos (1997) apontam que as práticas de Gestão de Pessoas são necessárias para prover o atendimento mais consistente aos requisitos da ISO 9001:2000, sendo as mais destacadas: descrição de cargos, avaliação de desempenho e treinamento. No contexto do ambiente de trabalho, são relevantes os aspectos de higiene e segurança e do clima organizacional.

A qualidade como vetor de adequações na estrutura de Gestão de Pessoas pode ser também contextualizada através de um dos oito Critérios de Excelência do Prêmio Nacional

da Qualidade (PNQ). Esse Critério de Excelência do PNQ a ser examinado refere-se a Pessoas e está subdividido em três itens específicos: i) sistemas de trabalho; ii) capacitação e desenvolvimento; iii) qualidade de vida.

Este critério examina como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas. (PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2006, p. 38)

O apoio à Gestão da Qualidade nas empresas implica a necessidade de priorizar a adequação das práticas de seleção de funcionários, treinamento e desenvolvimento, remuneração (recompensas), avaliação de desempenho e reconhecimento.

Cardia (2004) pontua que, em razão da demanda de informações provenientes do Gerenciamento da Qualidade Total, muitas empresas passaram a dar mais atenção ao aprimoramento das práticas de comunicação, em especial a comunicação interna.

Segundo Prada & Miguel (1999), um aspecto importante da qualidade é o fato de estar relacionada ao comprometimento das pessoas com os processos da implantação dos programas de qualidade, evidenciando que as práticas de Gestão de Pessoas devem ser desenhadas para também proporcionar a motivação e a satisfação com o trabalho.

As considerações de Prada & Miguel (1999) podem ser retratadas na pesquisa realizada por Roos et al. (2007) em uma empresa prestadora de serviços de transporte sobre a melhoria da qualidade, utilizando a ferramenta *Failure Modes and effects Analysis* (FMEA) como provedora, ficando constatado que os resultados no âmbito comportamental dos funcionários mereceram destaque pelo nível de comprometimento das pessoas em melhorar ainda mais os serviços prestados pela empresa.

No âmbito da Gestão da Qualidade, as práticas de Gestão de Pessoas devem ser adequadas a exercer duas importantes funções: dar apoio às práticas da qualidade e gerar os necessários comprometimento e motivação dos funcionários.

Além das importantes considerações impostas aos fatores ambientais e à Gestão da Qualidade como propulsores de mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas, a abordagem do processo de isomorfismo deve ser destacada.

#### **2.1.4 A influência exercida pelo isomorfismo**

Powell & Dimaggio (1991) definem isomorfismo como um processo que força uma unidade de uma população a assemelhar-se a outras unidades que estão diante de um mesmo conjunto de condições ambientais.

Para esses autores, existem dois tipos de isomorfismo: o competitivo e o institucional. O isomorfismo competitivo, de acordo com Hannan & Freeman (1977 apud POWELL & DIMAGGIO, 1991), “assume uma racionalidade do sistema que enfatiza a própria competição no mercado e medidas de adequação.” Para Powell & Dimaggio (1991, p. 66), o isomorfismo competitivo “não apresenta uma visão adequada do mundo moderno das organizações.”

O isomorfismo institucional foi introduzido por Kanter (1972 apud POWELL & DIMAGGIO, 1991) e se refere “às forças que pressionam comunidades a se acomodarem ao mundo exterior”. Segundo Powell & Dimaggio (1991), essa concepção de isomorfismo opera de três formas distintas: isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo.

O isomorfismo coercitivo ocorre por meio de pressões formais ou informais que uma organização faz sobre outra organização que dela é dependente, ou pelas expectativas culturais da sociedade na qual as organizações interagem. As implicações legais e a relação entre matrizes e filiais de grandes corporações são exemplos de coerção explícita. Lacombe & Chu (2008) relatam que na Gestão de Pessoas o isomorfismo coercitivo incide através da força do governo, da legislação, principalmente trabalhista, e dos sindicatos.

O isomorfismo mimético ocorre quando o ambiente gera incertezas ou há dúvidas a respeito de mudanças de tecnologia, fazendo com que as empresas procurem se referenciar em outra empresa. Pode suceder um modelamento, Powell & Dimaggio (1991) citam que as empresas tendem a se modelar em empresas do mesmo setor de atividade que são reconhecidas como bem-sucedidas. Zilbovicius (1999) contribui para o entendimento dessa difusão de modelos citando que isso pode acontecer intencionalmente ou não, e os meios mais comuns são as consultorias, associações setoriais de empresas, *turnover* e clientes.

Para Lacombe & Chu (2008), o isomorfismo mimético é percebido na Gestão de Pessoas pela adoção de melhores práticas, como exemplo a remuneração por desempenho ou a avaliação por *Balanced Scorecard*.

O isomorfismo normativo está vinculado à profissionalização e à definição de métodos e condições de trabalho para uma determinada categoria de empregados. Powell & Dimaggio (1991) consideram que as universidades e institutos de treinamento profissional são meios importantes para o desenvolvimento de normas organizacionais. As associações profissionais e setoriais também são significativas na definição e divulgação de regras normativas. Nesse contexto, Zilbovicius (1999) relata o expressivo papel da mídia especializada.

No caso das políticas e práticas de Gestão de Pessoas no Brasil, o isomorfismo normativo pode ser contextualizado na “ampla disseminação do modelo estratégico para Recursos Humanos por universidades, periódicos acadêmicos e revistas de negócios e associações do tipo Associação Brasileiros de Recursos Humanos – ABRH” (LACOMBE & CHU, 2008, p. 27).

A busca pela adequação das práticas de Gestão de Pessoas que proporcionem melhorias no desempenho organizacional não pode, entretanto, abster-se da perspectiva de que todas as ações desenvolvidas em uma empresa estão, em maior ou menor grau, vinculadas ao desempenho humano; assim, o nível de comprometimento das pessoas envolvidas com as atividades é determinante para a qualidade dos resultados obtidos.

### **2.1.5 A influência exercida pela necessidade do comprometimento dos funcionários**

Uma vez que a competitividade das empresas está alicerçada em suas capacidades organizacionais, Ulrich (2000) considera que as empresas bem-sucedidas terão seu desempenho pautado por capacidades, como de transformar estratégia em ação rapidamente, de gerenciar processos de maneira inteligente e eficiente, de maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário e de criar condições para uma mudança consistente.

No passado buscava-se o comprometimento dos funcionários suprindo as necessidades sociais, realizando-se, por exemplo, festas (ULRICH, 2000). Atualmente o comprometimento dos funcionários é obtido “pelo atendimento concreto de suas expectativas e necessidades no tempo” (DUTRA, 2002b, p. 25). O autor salienta, ainda, que programas arrojados de



benefícios e salários suscitam a dependência e o sentimento de gratidão, muito diferentes dos comportamentos e atitudes gerados pelo comprometimento.

O tema comprometimento pela evidente importância no contexto da competitividade empresarial tem sido objeto de estudo de acadêmicos e uma das principais metas da Gestão de Pessoas contemporânea. Medeiros et al (2003, p. 204) pontuam que “o comprometimento ganhará cada vez mais importância na gestão de pessoas, sendo um fator crítico de sucesso para o desempenho das organizações.”

O significado da palavra comprometimento é entendido por Bandeira, Marques & Veiga (2000, p. 134), em linhas gerais, como “forte vínculo do indivíduo com a organização, que o incita a dar algo de si, a saber: sua energia e lealdade.” Esses autores relatam que as empresas, por meio de suas práticas e políticas de Gestão de Pessoas, buscam comprometer seus empregados com as metas organizacionais.

Entre os vários enfrentamentos vivenciados pelas empresas, obter o comprometimento das pessoas tornou-se uma tarefa importante, refletida pela necessidade que se tem de aumentar a produtividade, diminuir os índices de *turnover* e absenteísmo, e elevar ao máximo o nível das competências individuais e das equipes, que por consequência proporciona uma maior efetividade na contribuição do trabalho. O pressuposto de que o nível dessa contribuição seja diretamente proporcional ao nível de atenção que a empresa dedica ao atendimento das expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento de seus funcionários é reforçado pelas considerações de Ulrich (1998):

Compreendendo as necessidades de seus funcionários, garantem atendimento elevando a contribuição global deles, a qual é essencial a qualquer ramo de atividade, não só por si mesma (a desejabilidade social de funcionários dedicados), mas também porque ela influi na capacidade de uma empresa se transformar, atender expectativas do consumidor e melhorar o desempenho financeiro. (ULRICH, 1998, p. 46).

Robbins (2000) observa que as empresas estão atentas à necessidade do comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais e, nesse sentido, enfatiza a Teoria da Expectativa, de Vroom, que atrela recompensas às metas, implicando utilização de práticas de treinamento, práticas de reconhecimento, aumentos de salário ou de cotas de participação nos resultados e identificação de práticas com maiores valências.

Na pesquisa realizada por Campos et al (2005) em quarenta empresas localizadas no Rio Grande do Sul, constatou-se que o Programa de Participação nos Lucros ou Resultados (PPLR) e treinamentos externos são práticas de Gestão de Pessoas diretamente relacionadas ao comprometimento.

Becker & Ruas (1997) relatam a importância que deve ser atribuída à questão do comprometimento em face da necessidade de envolver os funcionários nas iniciativas de controle de qualidade, identificação de defeitos, participação em grupos de melhorias, entre outras. E destacam que a adesão das empresas aos Programas de Participação nos Lucros ou Resultados (PPLR) tem sido priorizada como estratégia para a busca de comprometimento dos funcionários.

Outra prática de Gestão de Pessoas vinculada ao comprometimento é a comunicação interna. Souza & Fossá (2006) creditam à comunicação interna, através de seus instrumentos – comunicação interpessoal, quadros de publicação, caixas de sugestões e críticas, visitas, eventos, rádio, meios impressos, audiovisuais ou *on-line* –, o fortalecimento do comprometimento dos funcionários com o trabalho e com as metas e objetivos da empresa. As autoras salientam que a comunicação, sendo provedora das informações de que os funcionários necessitam, como exemplo *feedback*, reconhecimento e aperfeiçoamento funcional, constitui um importante gerador de comprometimento.

Moraes, Marques & Correia (1998) observam três variáveis que interferem no comprometimento dos funcionários: a primeira é relacionada a características pessoais; a segunda vinculada à natureza do trabalho desempenhado, e nesse sentido contribuem positivamente trabalhos não-rotineiros que proporcionem maior autonomia e possibilitem o *feedback*; e a terceira está pautada pelas práticas de Gestão de Pessoas como, treinamento, oportunidades de desenvolvimento na empresa e promoções.

Bandeira, Marques e Veiga (2000) realizaram um estudo que aborda os diferentes padrões de comprometimento e evidencia que há correlações, em níveis distintos, com as práticas de Gestão de Pessoas que foram investigadas, a saber: recrutamento e seleção; ambiente de trabalho; carreira; liderança; comunicação; salário; treinamento e desenvolvimento.

Os estudos dos autores aqui referenciados demonstram a importância de avaliar as práticas de Gestão de Pessoas como vetores de comprometimento; porém, nesse sentido é imprescindível que seja observado o ambiente organizacional em que as práticas serão aplicadas. Para Wright & Allen (2006), os funcionários são impactados e têm suas atitudes e

competências influenciadas por fatores como a comunicação, desenho do trabalho, cultura e estilo de liderança.

As práticas de Gestão de Pessoas, segundo Ulrich (1998), devem ajudar os funcionários a contribuir com a empresa mediante o comprometimento com o trabalho eficaz, mas também acrescenta a necessidade de haver a competência em realizar um bom trabalho.

### **2.1.6 A influência exercida pela necessidade da competência dos funcionários**

Em paralelo à importância do comprometimento do funcionário está a sua competência, ressaltando que o contexto no qual as empresas operam requer ambos em nível elevado. Para evidenciar esse fato, remete-se às novas imposições da competitividade pelas quais o capital financeiro passou a compartilhar espaço, em termos de agregação de valor com outro capital, o capital intelectual, que pode ser entendido por meio do trabalho de Quinn (1996 apud ULRICH, 2000, p. 20), que o traduz na seguinte fórmula: capital intelectual = competência X comprometimento. Deve ser enfatizado que essa equação implica uma multiplicação; sendo assim, se um dos componentes – comprometimento ou competência – estiver representado por um valor baixo, reduzirá o resultado, ou seja, o valor do capital intelectual.

A necessidade de competências representa um importante desafio às empresas, Bassani, Nikitiuk & Quelhas (2003) pontuam que deve se dar prioridade aos investimentos para formação de competências e de valoração da força de trabalho tanto quanto aos investimentos destinados em capital físico.

São as competências essenciais estabelecidas no nível organizacional que norteiam a identificação das competências individuais, ocorrendo em três etapas: definição das competências essenciais da empresa, desdobramento em competências coletivas por áreas ou equipes e detalhamento das competências individuais (KOCHANSKI, 1998 apud ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001). Para maior compreensão das competências em nível individual, o Quadro 3, a seguir, apresenta um conjunto básico de competências e suas especificidades.

**Quadro 3 - Conjunto básico de competências**

<b>Características requisitadas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Intelectuais</b>	<b>Entendimento, lógica de argumentação – síntese e dialética, capacidade de correlacionar fatores e problemas multidimensionais e inteligência prática.</b>
<b>Funcionais</b>	<b>Habilidades essenciais ao domínio da função exercida, capacidade de expansão do conhecimento para outras áreas de problema, reconhecimento de oportunidades e atualização profissional.</b>
<b>Organizacionais</b>	<b>Capacidade de atender, definir e adaptar prioridades, resolver problemas, capacidade de implementação, confiabilidade e postura construtiva em relação a mudanças.</b>
<b>Produtivas</b>	<b>Administração do tempo, foco, <i>follow-up</i> sobre iniciativas anteriores, desempenho, resistência ao <i>stress</i> e capacidade de operar em situações críticas, vitalidade e estabilidade emocional.</b>
<b>Gerenciais</b>	<b>Liderança, capacidade de persuadir, integrar e formar equipes, além de contribuir para o desenvolvimento de outros.</b>
<b>Sociais</b>	<b>Franqueza, interesse sincero em desenvolver-se, capacidade de lidar com a rejeição, resposta a críticas, solidariedade e capacidade de estabelecer interesse e obter respostas.</b>
<b>Relacionais</b>	<b>Capacidade de comunicação, diplomacia e tato, capacidade de inspirar outros, carisma e autoridade.</b>
<b>Julgamento</b>	<b>Capacidade de distinguir o que é ou não relevante, antecipar tendências e desdobramentos, possuir um sexto sentido negocial, reconhecer competências e “ler as entrelinhas”, bem como ajustar ações à relevância do fato gerador.</b>
<b>Iniciativa</b>	<b>Orientação à ação e aos resultados, capacidade de influência no processo de decisão, motivação, força de vontade, tenacidade e perseverança, aceitação de desafios (ponderada pela avaliação dos riscos) e procura permanente por novas ou melhores alternativas.</b>

Kosminsky et al (2001 apud FAISSAL et al., 2005, p. 63-64)

Fleury (2002) enfatiza que a competência de um funcionário está além de sua qualificação; ela não é retratada por conhecimentos ou *expertise* específicos, estando vinculada à ação, ao desempenho. Em Fleury & Fleury (2001, p. 188), a competência é considerada “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Duas grandes correntes conceituam competência sobre diferentes prismas. A primeira, representada por autores norte-americanos, define competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que credencia uma pessoa a ocupar um determinado cargo; a segunda corrente, representada em sua maioria por autores franceses, entre os quais Zarifian (2000), associa competência àquilo que a pessoa produz ou realiza no trabalho (DUTRA, 2004).

Carbone et al (2006), a partir das proposições dessas duas correntes, definem competências humanas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações” (CARBONE et al 2006, p. 43).

Lawler III (1996 apud AMARAL, 2006) vincula competências ao desempenho individual e ressalta que elas são inerentes ao funcionário, independentemente do cargo que ocupa. E contribui para a definição de competências, considerando que são “características demonstráveis de um indivíduo, que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente com a performance.”

Albuquerque & Oliveira (2001) e Brandão & Guimarães (2001) consideram que as práticas de Gestão de Pessoas sob a influência da Gestão de Competências sofreram mudanças de forma a contemplar a captação, retenção e desenvolvimento das competências, as quais farão com que a empresa alcance seus objetivos; nesse sentido, segundo esses autores, ganham destaque as seguintes práticas: captação de funcionários; treinamento e desenvolvimento; Plano de Carreira; Avaliação de Desempenho.

Rocha-Pinto et al (2007) observam que, perante a Gestão de Competências, as práticas de Gestão de Pessoas devem ser revistas, e destacam a importância de a captação de pessoas agir preventivamente, buscando atrair e selecionar profissionais que já tenham as competências requeridas pela empresa.

Carbone et al (2006) fazem referência ao importante papel exercido pela Gestão de Pessoas na Gestão de Competência pelo fato de que, através de suas práticas, é possível prover ou induzir o desenvolvimento profissional, eliminando *gaps* de competências. Também ressaltam que os impactos da gestão baseada no conceito de competência podem ser visualizados nas seguintes práticas de Gestão de Pessoas: Avaliação de Desempenho; Educação Corporativa: Recrutamento, Seleção e Admissão; Movimentação interna dos funcionários; Remuneração e Comunicação Interna.

As práticas de Gestão de Pessoas vinculadas à Gestão de Competências atrelam um fator motivacional, que é o de estimular por diferentes meios o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. E isso vem a suprir importantes demandas das pessoas na esfera profissional, como já mencionado no tópico 2.1.1, quando Dutra (2002b) pontua que os funcionários buscam nas empresas condições de desenvolvimento contínuo, desafios e ganho de competências.

## **2.2 Mudanças na nomenclatura da área de Gestão de Pessoas**

Ao longo do tempo, a área destinada a administrar a força de trabalho nas empresas recebeu várias denominações: do clássico Departamento de Pessoal, da década de 1950, para Departamento de Relações Industriais, em 1960; nos anos de 1980 passou a ser área de Recursos Humanos e, recentemente, tornou-se Gestão de Pessoas. Cada uma dessas denominações traz consigo objetivos específicos e um conjunto de práticas peculiares para administrar a força de trabalho.

Neste estudo predomina a utilização da denominação Gestão de Pessoas não pelo aspecto contemporâneo, mas essencialmente pelo enfoque que é direcionado ao fator humano no contexto empresarial.

A abordagem de Fischer (2002) proporciona o entendimento sobre a diferença entre as expressões Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Primeiramente, o autor faz menção dos termos Administração e Gestão, e esclarece que, apesar do uso como palavras sinônimas, gestão significa “uma ação na qual há menor grau de previsibilidade do resultado do processo a ser gerido” (FISCHER, 2002, p. 32).

No tocante ao uso da nomenclatura Recursos Humanos ou Pessoas, as considerações de Fischer (2002) são muito importantes porque posicionam distintamente o foco que é dado ao fator humano nas empresas. O uso do termo Recursos Humanos está fundamentado, segundo o autor, no conceito de otimização de recursos da administração tradicional, cujo objetivo era otimizar máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e pessoas. Durante a segunda onda de produção fabril massificada (TOFFLER & TOFFLER, 1994), os funcionários eram vistos sob a ótica de recursos como forma de justificar os investimentos direcionados a eles, e a padronização no modo de administrá-los.

Empregar a denominação Gestão de Pessoas significa ter o foco de atenção nas pessoas, não por um modismo apenas, mas em razão do atual cenário de negócios que impõe às empresas a busca por diferenciais competitivos, gerando a necessidade de que no ambiente de trabalho os funcionários disponibilizem seus conhecimentos e criatividade, características essas valorizadas e inerentes aos seres humanos, e por isso seja possível que “a empresa finalmente reconheça que se relaciona com pessoas, e não com recursos” (FISCHER, 2002, p. 32).

Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006) referem-se à Gestão de Pessoas como um processo de gestão descentralizada na qual cada gestor torna-se responsável por ela em sua respectiva área de atuação. Esses autores ressaltam a importância do desempenho e envolvimento das pessoas nas atividades essenciais das empresas, tanto no nível estratégico como no operacional, e por esses fatores utilizam a denominação Gestão com Pessoas.

Ulrich (1998) também trata do compartilhamento das atividades e responsabilidades, antes exclusivas da área de Gestão de Pessoas. Essa exclusividade advinha do princípio de que os gerentes deveriam cuidar dos negócios e tudo que fosse relacionado aos funcionários seria direcionado a uma área específica. O autor também faz menção da responsabilidade pela contribuição e dedicação dos funcionários, transferindo essa incumbência ao gerente de linha, que deve se responsabilizar pelas atividades destinadas a promovê-las. O papel da área de Gestão de Pessoas é apoiar os gerentes em forma de orientação e treinamento, para que eles possam assumir a responsabilidade da Gestão das Pessoas alocadas em sua área de atuação.

### **2.3 Caracterização das práticas de Gestão de Pessoas**

A fim de aclarar os termos políticas e práticas de Gestão de Pessoas presentes neste estudo, serão empregados como referenciais os conceitos de Dutra (2002b), que define as políticas da área como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamentos da relação entre a empresa e seus funcionários; e de Ulrich (2000), que considera práticas os processos organizacionais que podem ampliar as competências individuais e as capacidades organizacionais. As práticas, segundo esse autor, dividem-se em seis categorias: contratação, desenvolvimento, avaliação, recompensas, plano organizacional e comunicação.

A partir da abordagem de Dutra (2002b) é possível, conforme apresentado na Figura 1, visualizar as práticas de Gestão de Pessoas agrupadas sob três macroprocessos distintos, porém interdependentes, a saber: movimentação, desenvolvimento e valorização.

As práticas que estão na esfera do macroprocesso de movimentação correspondem às possíveis ações de movimento de uma pessoa relacionada a uma empresa, independentemente de seu vínculo empregatício.

Sob o macroprocesso de desenvolvimento estão as práticas que visam a propiciar o desenvolvimento das pessoas e da empresa.

O macroprocesso de valorização engloba todas as práticas que se destinam a estabelecer critérios e métodos para diferenciar e valorizar as pessoas em uma empresa.



**Figura 1 - Macroprocessos de Gestão de Pessoas**

Fonte: adaptado de Dutra (2002b)

Para Dutra (2002b), na configuração da área de Gestão de Pessoas também estão presentes os processos que são fundamentais para o apoio, a saber: informações, comunicação, relações sindicais e relações com a comunidade; e as bases estruturais, sendo estas referentes aos compromissos estabelecidos entre a empresa e as pessoas com relação à



saúde, segurança, ergonomia, qualidade de vida, ambiente e participação nos processos decisório

Dada a existência de diversidade nas formas de lidar com a classificação e organização das práticas de Gestão de Pessoas (DUTRA, 2002b; FRANÇA, 2008; MARRAS, 2000, ULRICH, 2000), optou-se na estruturação deste estudo, por abordá-las sob três enfoques, a saber:

- Contratação de Pessoas: planejamento do quadro de pessoas;  
atração de pessoas;  
seleção de pessoas.
  
- Desenvolvimento de Pessoas: capacitação de pessoas;  
plano de carreira;  
avaliação de desempenho.
  
- Recompensas: sistemas de remuneração;  
plano de benefícios.

Essas práticas de Gestão de Pessoas serão abordadas de maneira a apresentar uma base conceitual contemporânea, visando a facilitar o entendimento das questões propostas na pesquisa e a proporcionar maior compreensão do panorama funcional da área.

Buscando dar início ao atendimento desses propósitos, são apresentadas a seguir as práticas atreladas à Contratação de Pessoas.

### **2.3.1 Contratação de pessoas**

Elaborar a previsão da demanda de pessoas nas empresas confere a estas uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes, basicamente em função do aspecto proativo que esse planejamento representa à necessidade de respostas rápidas, imposta pelo atual ambiente de negócios. Esse planejamento possibilita obter um ganho considerável de tempo e agilidade, levando-se em conta que o processo que envolve identificar o profissional adequado, contratá-lo, integrá-lo, e se necessário desenvolvê-lo, na maioria das vezes, é moroso.

### 2.3.1.1 Planejamento do quadro de pessoas

Realizar um planejamento em qualquer das esferas do contexto empresarial constitui uma tarefa altamente complexa, devido ao cenário de constantes e intensas mudanças que geram muitas incertezas; no entanto, o impacto de não elaborá-lo se reflete negativamente no nível de competitividade de uma empresa.

No âmbito da Gestão de Pessoas, Dutra (2002b) apresenta os procedimentos utilizados por empresas que tiveram êxito na questão de planejar a demanda de funcionários diante das ambiguidades do ambiente atual. Tais procedimentos são:

- fazer o planejamento atrelado aos processos essenciais da empresa, como atividades administrativas e financeiras, processos operacionais, tecnologia, ou aos níveis funcionais, como operacionais, técnicos e gerenciais;
- contemplar no planejamento as previsões de incrementos na tecnologia presente no setor em que a empresa atua ou almeja atuar futuramente; como também previsões de implantação de novos modelos de gestão na empresa;
- avaliar as capacidades das pessoas do quadro efetivo diante das necessidades atuais e futuras da empresa.

O planejamento do quadro de pessoas é fundamental para:

- mensurar a demanda de pessoas em termos quantitativos e qualitativos, e assim estabelecer como será atendida, se através de recrutamento interno ou externo, ou ainda por meio da prestação de serviços;
- verificar excedentes em termos de pessoas e direcionar ações como transferências ou demissões;
- orientar as pessoas quanto ao seu desenvolvimento e carreira.

Muitas das práticas de Gestão de Pessoas são acionadas após a realização do planejamento do quadro de funcionários, dentre as quais se destaca o Recrutamento e Seleção de Pessoas, que será tratado a seguir sob uma nomenclatura mais contemporânea, denominada Atração e Seleção de Pessoas. Essa nova denominação procura refletir as mudanças ocorridas no mercado de trabalho, no qual a relação entre quem oferta a capacidade de trabalho e quem oferta oportunidade de trabalho está mais dinâmica e complexa.

Uma importante repercussão percebida é a necessidade de se considerar que as empresas devem ser atrativas, porque a escolha do melhor candidato não é mais unilateral, ou seja, feita somente por quem detém a oportunidade de trabalho. No contexto atual, esse mesmo candidato passa também a fazer sua opção. Assim, a imagem institucional da empresa, se positiva, pode distingui-la de seus concorrentes, facilitando a atração dos melhores profissionais (FAISSAL et al, 2005; DUTRA, 2002b). “Os profissionais mais qualificados querem trabalhar com o que existe de melhor em seu campo, as líderes organizacionais podem atrair melhores talentos que seus concorrentes” (ULRICH, 2000, p. 278).

### **2.3.1.2 Atração de pessoas**

A prática de atração e seleção é responsável por provisionar a empresa das competências individuais necessárias ao alcance de seus objetivos. Faissal et al (2005) afirmam que os processos que envolvem essa prática passaram por mudanças, deixando de ser direcionada unicamente pelas descrições de cargos, e teve seu foco modificado por “busca de competências para atender necessidades institucionais e individuais, atuais e futuras. Torna-se estratégica, à medida que alinha seu foco aos objetivos organizacionais” (FAISSAL et al, 2005, p. 30).

Dutra (2002b) considera que, para o processo de captação de pessoas ser bem-sucedido, é necessário compreender essa demanda pelos critérios apresentados no Quadro 4. Esse autor ressalta que a definição prévia desses critérios garante objetividade ao processo.

#### Quadro 4 - Critérios utilizados no processo de captação de pessoas

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perfil profissional</b> Constituir com base no nível exigido de conhecimentos, habilidades e experiência e pelo espaço de trabalho destinado a pessoa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perfil comportamental</b> Conceber a partir de ambiente político, social e cultural em que a pessoa atuará.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entregas desejadas</b> Estipular em uma linha temporal (longitudinal) o que deve ser esperado da pessoa, visando a verificar durante o processo de atração a adequação ao grau de aptidão requerido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condições de Trabalho</b> Determinar em que ambiente e quais os recursos disponíveis para realização do trabalho.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condições de desenvolvimento</b> Prever os investimentos destinados à capacitação da pessoa contratada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condições contratuais</b> Verificar as possibilidades de vínculos contratuais. Atualmente as alternativas são: <ul style="list-style-type: none"> <li>- contrato de trabalho por tempo determinado;</li> <li>- contrato de prestação de serviço temporário;</li> <li>- contratação de pessoas jurídicas para prestação de serviços;</li> <li>- cooperativas de trabalho;</li> <li>- legislações específicas para grupos de trabalhadores, como exemplo os rurais.</li> </ul> </li> </ul>

Uma questão que é relevante para o direcionamento de todos os processos envolvidos na atração e seleção de pessoas é definir se a necessidade de aumento na força de trabalho será suprida internamente ou externamente. Essa decisão exige que as empresas considerem todas as possíveis implicações, uma vez que elas podem interferir, positivamente ou negativamente, no nível de motivação e comprometimento dos funcionários, como também na sua capacidade competitiva. Para essa questão não há uma resposta prescritiva do que seja mais assertivo, porque deve ser considerada a influência exercida por fatores como cultura e estrutura organizacional, modelo de gestão, planejamento estratégico, ambiente competitivo, mercado de trabalho, entre outros, que será distinta em cada empresa.

Para Davenport (2001), a decisão sobre onde, se interna ou externamente, será buscado o profissional necessário à empresa, vinculada à ponderação de três fatores interdependentes, sendo respectivamente:

- facilidade de desenvolvimento: refere-se a mensurar a possibilidade de desenvolver as competências necessárias à ocupação, através de programas de treinamentos;
- urgência: retrata o prazo disponível para preencher a vaga;
- necessidade de retenção: está atrelada ao nível de importância do profissional requisitado para a estratégia da empresa a longo prazo.

Dutra (2002b) relata que, como regra geral, a preferência das empresas recai por procurar internamente a pessoa adequada à posição necessária, recorrendo ao mercado externo somente quando não a encontram. Entretanto, as exigências e possibilidades do mercado estão fazendo com que as empresas repensem esse assunto. Segundo esse autor, “as decisões levam em conta cada vez mais a velocidade de resposta das pessoas em relação às necessidades da organização e a otimização dos recursos aplicados ao desenvolvimento e aos salários” (DUTRA, 2002b, p. 81).

A alternativa em utilizar os profissionais do quadro de efetivos ou do mercado de trabalho a fim de suprir posições na empresa está, segundo Faissal et al (2005), vinculada à sua política. Assim, quando uma empresa escolhe o mercado interno, sua política busca estimular a autogestão da carreira, criar chances de desenvolvimento profissional e valorizar seus funcionários. Quando a utilização do mercado externo é prioritária, a política da empresa pode sinalizar a importância de agregar novas competências através da contratação de pessoas de outras empresas, assim como relata o autor, pode ser uma estratégia de “oxigenação” do capital humano.

De acordo com França (2008), a captação de profissionais efetivos da empresa para preenchimento de vagas condiciona as seguintes práticas: promoção, transferências e remanejamento de pessoal. Complementarmente, Dutra (2002b) aponta para um aspecto muito importante que é a compatibilidade de interesses, ou seja, as necessidades e prioridades da empresa e dos funcionários devem estar equalizadas, condição *sine qua non* para a efetividade dessas práticas.

Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006) fazem uma importante consideração sobre as vantagens de se buscar um candidato dentro de seu próprio quadro de pessoal, apontando para a redução dos níveis de rotação de pessoas (*turnover*), que é obtida através da possibilidade de ascensão na carreira profissional, que vem ao encontro das expectativas que os funcionários têm de serem promovidos.

Sequencialmente a essa decisão, a empresa deverá analisar os meios mais efetivos para divulgar as posições em aberto na abrangência definida, interna ou externa à empresa. Para Faissal et al (2005), o melhor direcionamento a essa questão é proporcionado pela análise dos seguintes critérios: perfil dos candidatos, tipo das tarefas, competências necessárias, nível de oferta e demanda no mercado de trabalho, e o que a empresa dispõe em termos de recursos, tempo e orçamento.

Os meios de atração mais utilizados atualmente pelas empresas, segundo Faissal et al (2005), são:

- *sites* corporativos ou de empregos;
- anúncios em jornais e em revistas especializados;
- programa de indicação pelos empregados;
- caçadores de talentos – *headhunters*;
- palestras em instituições de ensino;
- consultorias na área de recursos humanos;
- fusões e incorporações;
- banco de talentos da empresa;
- intranet;
- cadastro de ex-empregados da organização;
- cartazes;
- cadastro de outras empresas.

### **2.3.1.3 Seleção de pessoas**

Esta etapa do processo de captação de pessoas refere-se a comparar e escolher, dentre os vários profissionais que foram receptivos à divulgação da vaga, aquele que mais está adequado às necessidades da empresa.

França (2008) considera que é essencial que haja o alinhamento entre as expectativas e potencialidades do candidato com as expectativas e necessidades da posição a ser preenchida.

A seleção de pessoas tem início com a triagem que é feita através de análise curricular. O passo seguinte é a aplicação de técnicas de seleção, que visam, através da coleta de dados, a proporcionar maior assertividade na escolha do profissional. Para viabilizar esse intento, Faissal et al (2005) destacam a importância de se conjugar duas ou mais técnicas, a fim de que seja possível verificar a congruência das informações obtidas.

As técnicas mais utilizadas, segundo França (2008), são:

- entrevistas;
- prova de conhecimentos gerais;
- prova de conhecimentos específicos;
- prova situacional;
- testes psicológicos: psicométricos (aptidões);
- testes psicológicos: personalidade;
- dinâmica de grupo.

Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006) ressaltam que o emprego das técnicas de seleção varia de acordo com as características do profissional a ser contratado, estratégia da empresa e aspectos conjunturais do mercado. Existem empresas que, segundo esses autores, utilizam-se de técnicas pouco comuns e sem amparo científico, como grafologia, mapa astral, astrologia, entre outras.

Um aspecto importante no contexto da seleção, que colabora para o aumento da probabilidade de acerto na escolha do profissional mais apto, é o fato de que o requisitante da vaga deve participar da elaboração e da avaliação dos testes, principalmente daqueles que retratam os comportamentos e conhecimentos requeridos na vaga em questão.

A decisão final cabe ao requisitante da vaga mediante entrevista realizada com os candidatos pré-selecionados. Feita a escolha do candidato ideal, Faissal et al (2005) consideram importante buscar as referências de seus empregos anteriores e realizar sua avaliação médica. Quando essas duas etapas finais são concluídas de forma a confirmar a escolha do candidato, dá-se início ao processo de contratação que envolve os procedimentos legais trabalhistas.

Gil (2001) considera que a etapa da decisão final deve ser revestida de muita responsabilidade, e recomenda que os demais candidatos pré-selecionados não devem ser dispensados até que efetivamente se conclua a contratação do candidato escolhido. Isso minimiza a possibilidade de constrangimentos envolvendo a competência da Gestão de Pessoas e a imagem da empresa.

França (2008) pontua que é imprescindível que haja o retorno aos candidatos que participaram do processo seletivo, o que deve ser realizado com ética, transparência e confidencialidade. Essa postura da empresa traduz respeito com as expectativas que são geradas nas pessoas participantes de um processo repleto de avaliações em todos os níveis, e consequentemente colabora na construção positiva da imagem corporativa, tão importante para atrair os melhores profissionais do mercado de trabalho.

“Atrair as pessoas competentes e selecioná-las oportunamente, utilizando os meios e as técnicas adequadas, sem dúvida será uma competência capaz de fazer a distinção entre uma organização e as demais” (FAISSAL et al, 2005, p. 65).

A visão sistêmica é perceptível em todas as práticas de Gestão de Pessoas; sob esse enfoque a atração e seleção de pessoas estão perfeitamente integradas com todas as práticas envolvidas no macroprocesso de desenvolvimento, a saber: capacitação, carreira e avaliação de desempenho, apresentados no próximo tópico.

### **2.3.2 Desenvolvimento de pessoas**

As práticas destinadas a promover o desenvolvimento dos funcionários têm sido destacadas pela influência que exercem sobre o nível dos resultados da empresa. Segundo Dutra (2002b), as empresas estão sendo pressionadas a promover o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de gerar e manter vantagens competitivas.

Este tópico do trabalho abrange as práticas envolvidas no processo de desenvolver as pessoas; sendo assim, sem o propósito de caracterizar prioridade, elas serão abordadas na seguinte sequência: capacitação, plano de carreira e métodos de avaliação de desempenho.

#### **2.3.2.1 Capacitação de pessoas**

A visão sobre a capacitação das pessoas passou por profundas mudanças ocasionadas pela necessidade de contribuir positivamente para o êxito da estratégia empresarial, e preparar os funcionários para lidar com contextos exigentes e complexos.



Segundo Macêdo et al (2007), os modelos de gestão contemporânea impõem maior envolvimento, participação nos processos decisórios e autonomia dos funcionários, enfatizando o trabalho em equipe. Na ambiência da produção, essa contemporaneidade está fundamentada na flexibilidade, na qual se faz uso da tecnologia de automação flexível e do perfil do trabalhador gestor.

Essas demandas, de acordo com Dutra (2002a), pressionam as empresas a investir na capacitação das pessoas e estimulá-las ao desenvolvimento contínuo, de forma que elas possam assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.

Diante disso, o treinamento estruturado para atender às necessidades individuais de desenvolvimento de habilidades específicas deixou de ser adequado diante das atuais exigências e, assim, “o conceito de capacitação surge com a exigência de assimilação de novos conhecimentos, técnicas, atualização, desenvolvimento de competências e mudanças de atitudes, traduzidas por mudanças de comportamento” (PACHECO et al, 2005, p. 20).

Para Carbone et al (2006) e Eboli (2002), a formação do novo perfil de profissional deve estar fundamentada em um sistema de educação corporativa que vise ao desenvolvimento de competências. Esse sistema deve abranger indistintamente todas as pessoas da empresa, porque, de acordo com Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006), os resultados do negócio são consequência das atividades daqueles que exercem o papel de direção e supervisão, como também daqueles que trabalham nos vários setores da cadeia produtiva.

A educação corporativa constitui uma evolução incremental dos processos de treinamento e, de acordo com Pereira (2001), inclui princípios que propiciam o atendimento das atuais demandas das empresas. Segundo Rocha-Pinto et al (2007), os princípios básicos da educação corporativa são:

- princípios filosóficos, que dão apoio aos conceitos e às práticas da educação corporativa; referem-se à mudança cultural, valorização do ser humano e visão sistêmica;
- princípios metodológicos, que estão relacionados à atuação da educação corporativa, tais como: uso de métodos que favoreçam a interação dos grupos, fortalecimento do papel dos gestores, estímulo ao autodesenvolvimento, valorização das experiências adquiridas na trajetória profissional e mensuração dos resultados;

- princípios empresariais, que concebem direção à educação corporativa, sendo, portanto, alinhamento com o planejamento estratégico, preocupação constante com a cultura e a identidade organizacional e uso de diversas tecnologias de gestão.

Conforme Dutra (2002b), as ações de desenvolvimento podem ser estabelecidas em duas categorias:

- ações de desenvolvimento formais: são destinadas aos funcionários que atuam em níveis de menor complexidade e que necessitam desenvolver-se. Essas ações são estruturadas por meio de conteúdos programáticos específicos, métodos didáticos, instrutores, material bibliográfico e programação de aulas. Como exemplos estão os cursos, ciclo de palestras, seminários, etc.;
- ações de desenvolvimento não-formais: são utilizadas aos funcionários que desempenham trabalhos de maior nível de complexidade, estruturadas através de atuações no próprio trabalho ou situações atreladas ao desempenho profissional. Como exemplo é possível citar: estágios, *coaching*, *job rotation*, visitas, trabalhos com a comunidade, entre outros.

No contexto da programação e execução das ações de capacitação, é preciso ressaltar o importante papel desempenhado pelos recursos tecnológicos disponíveis às empresas, os quais atuam como agentes facilitadores, viabilizando uma nova metodologia de aprendizagem, o ensino a distância, cujos principais benefícios, de acordo com Pacheco et al (2005), são:

- otimização de recursos;
- alinhamento das estratégias da empresa;
- disseminação e socialização de informações, gerando conhecimentos.

Pacheco et al (2005) relatam que a programação das ações de capacitação tornou-se complexa na medida em que o desenvolvimento das competências dos funcionários, assim como os processos de aprendizagem, devem ser contínuos e ditados pelas necessidades estratégicas da empresa.

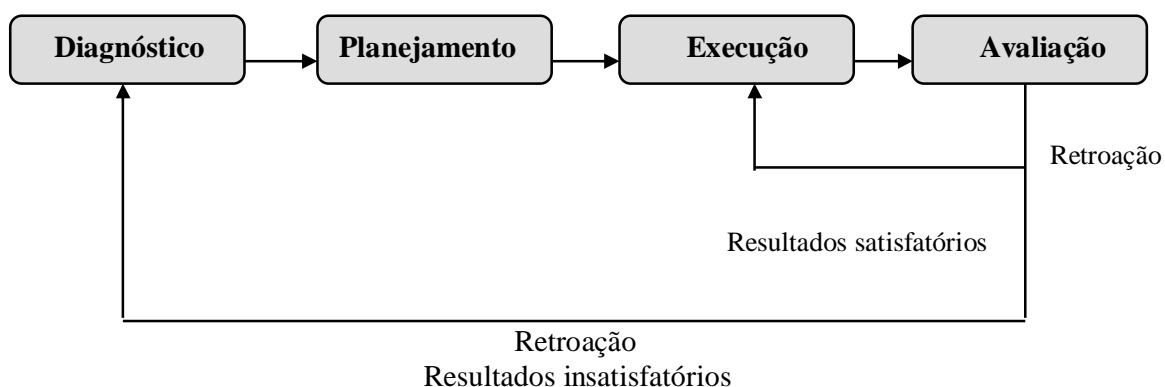
Dessa forma, questiona-se a eficácia do habitual emprego da metodologia de levantamento de necessidades de treinamento (LNT), a qual se baseia em coletar, reunir e analisar os dados relativos às necessidades de treinamento advindos de todos os setores da

empresa, por atuar de forma desarticulada ao desenvolvimento organizacional. A efetividade do LNT, segundo Pacheco et al (2005), é restrita somente às ineficiências pontuais de desempenho, que necessitam de ação imediata.

As empresas destinam investimentos aos programas de capacitação com o propósito de que haja um impacto positivo sobre os resultados dos negócios. Entretanto, a mensuração da contribuição desses programas é questionada, em face de os clássicos indicadores usados para esse fim, como número de dias de treinamento, média de horas de treinamento por funcionário, número de pessoas treinadas, etc., não permitirem a visualização da realidade em termos de benefícios obtidos, uma vez que não estão vinculados aos objetivos da empresa.

Eboli (2002) considera que os indicadores apropriados para avaliação dos resultados das ações de desenvolvimento devem estar estreitamente atrelados aos resultados do negócio, tais como: melhor qualidade dos produtos, serviços e atendimento, maior participação no mercado, prêmios, melhor imagem, ser referência no mercado, etc.

A avaliação, além de mensurar os resultados obtidos com os programas de capacitação, permite a revisão crítica de todo o processo, visualizado sob uma perspectiva sistêmica na Figura 2.



**Figura 2 - Sistemática de T&D**

Fonte: (ROCHA-PINTO et al, 2007, p.104)

Finalizando, os programas de capacitação constituem um importante suporte para o contínuo desenvolvimento dos funcionários, preparando-os para funções com maior nível de complexidade e, por consequência, viabilizando a ascensão na estrutura de carreiras da empresa, assunto que será tratado no próximo tópico.

### 2.3.2.2 Planos de carreira

No âmbito do planejamento de carreira existem duas considerações que devem ser destacadas por sua importância e impacto no contexto empresarial. A primeira refere-se à necessidade de compartilhar, entre a empresa e o funcionário, as responsabilidades pelo desenvolvimento na carreira e conciliar as expectativas de ambos. Isso se relaciona diretamente com o imperativo do autodesenvolvimento tratado no item 2.1.1 deste estudo. Nesse sentido, as pessoas passam a assumir a responsabilidade pela busca da competitividade no mercado de trabalho, e assim tornam-se agentes ativos de seu horizonte profissional. E a empresa, por sua vez, deve estimular e apoiar, proporcionando às pessoas a oportunidade de desenvolvimento de carreira.

Vieira & Garcia (2004) pontuam que gerar condições de emprego, de promoção e de carreira tornou-se incumbência dos próprios funcionários, e deve estar fundamentada na lógica da competência.

A segunda consideração relevante a respeito do plano de carreira é a influência motivacional exercida sobre os funcionários, proporcionada pela possibilidade de desenvolver uma carreira na empresa. Ambas as considerações afetam os resultados organizacionais.

Para Dutra (2002a), a carreira deve ser entendida como uma sequência de posições e de trabalhos desempenhados por uma pessoa, e não como um caminho rígido a ser seguido por ela. Essa sequência prevê conciliar o desenvolvimento dos funcionários e da empresa. Souza, M. Z. A. et al (2005) destacam que a discussão contemporânea sobre o tema carreira insere a responsabilidade pelo gerenciamento da carreira ao profissional, e estabelece que os objetivos da empresa e dos funcionários devem ser considerados e trabalhados em conjunto.

Nas empresas a implantação de um plano de carreira, conforme está abordado em Dutra (2002a), deve contemplar as seguintes e importantes partes:

- princípios: são os compromissos firmados entre a empresa e os funcionários e, visam garantir a consistência do plano de carreira ao longo do tempo;
- estrutura de carreira: visa a estabelecer a sequência das posições, valorização e requisitos de acesso. Conforme Pontes (2002), existem os seguintes tipos de carreira: i) carreira por linha hierárquica; ii) carreira em Y; iii) carreira por linha generalista; iv) carreira por linha de polivalência;

- Instrumentos de gestão: conjunto de políticas e práticas que dão sustentação a:
  - i) decisões individuais sobre carreira através de aconselhamento profissional, informações sobre as oportunidades internas e externas, retroinformação de resultados, etc.;
  - ii) gerenciamento de carreira pela empresa, apoiado por previsão de demanda de mão-de-obra, programas de desenvolvimento e de captação interna, métodos de avaliação de desempenho, etc.;
  - iii) comunicação entre os funcionários e a empresa, facilitada por programas de capacitação de gestores como orientadores, processos de negociação de objetivos de carreira e desenvolvimento, etc.

O Quadro 5 demonstra os objetivos e benefícios advindos da implantação de um Plano de Carreira nas empresas, pontuados por Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006).

#### **Quadro 5 - Objetivos e benefícios de um Plano de Carreira para as empresas**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>BENEFÍCIOS</b>
Informar as oportunidades na empresa, acessos disponíveis e capacitação exigida em cada etapa da carreira, visando a facilitar a decisão da empresa e do funcionário sobre sua carreira.	Ação participativa de identificação de objetivos convergentes, empresa e funcionários.
Apoiar ações de desenvolvimento, motivação, integração e melhoria de produtividade individual e grupal.	Maior nível de motivação em face das oportunidades de progresso dentro da empresa.
Nortear as práticas de Gestão de Pessoas concernente a captação, seleção, avaliação e remuneração.	As sucessões não são traumáticas, principalmente em nível gerencial.
Orientar os programas de desenvolvimento dos funcionários e de capacitação gerencial.	Menor probabilidade de acontecer erros nas promoções.
Compatibilizar a formatação das carreiras com as demandas de mão-de-obra.	Os funcionários com maior talento são mais facilmente identificados.
Gerar motivação nas pessoas por intermédio da probabilidade de crescimento na empresa.	Previsão de que tipo de profissional será necessário nos próximos anos.
Garantir transparência e dinamismo na política de formação e desenvolvimento de carreira.	Retenção de pessoas de maior potencial, pela perspectiva de desenvolvimento profissional.

A ferramenta de gestão denominada Avaliação de Desempenho, que será discutida no próximo tópico, contribui para a efetividade do Plano de Carreira de uma empresa, quando incluída nos processos de decisões sobre promoções e transferências de funcionários.

### **2.3.2.3 Avaliação de Desempenho**

Sob a ótica contemporânea, a Gestão de Desempenho ganha contínuo destaque porque, segundo Gil (2001), a força de trabalho constituída pelas pessoas é a fonte de vantagem competitiva mais decisiva no atual cenário dos negócios. Complementarmente, tornou-se de fundamental importância averiguar o nível de contribuição individual e das equipes ao negócio.

Para Souza, V. L. et al (2005), as avaliações de desempenho são provas de atuação pessoal que servem como medidas de justiça, a fim de aquilatar o nível de agregação de valor ao negócio e justificar a distribuição diferenciada de recompensas, cujos critérios se alteram de acordo com as exigências que o mercado impõe.

Brandão & Guimarães (2001) consideram que a avaliação de desempenho é uma ferramenta gerencial que possibilita integrar os diversos níveis organizacionais e propiciar melhor desempenho na atuação dos funcionários como indivíduos, e das equipes de trabalho e da empresa como um todo.

Os objetivos alcançados pela avaliação de desempenho, segundo Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006), são: identificação das necessidades de treinamento; promoções; vínculo de aumentos salariais ao bom desempenho; melhoria no relacionamento entre supervisores e liderados; autodesenvolvimento dos funcionários; avaliação do potencial de desenvolvimento dos funcionários; estímulo à produtividade; *feedback* para o avaliado; subsídio às decisões de promoções, transferências e demissões e divulgação dos padrões de desempenho da empresa.

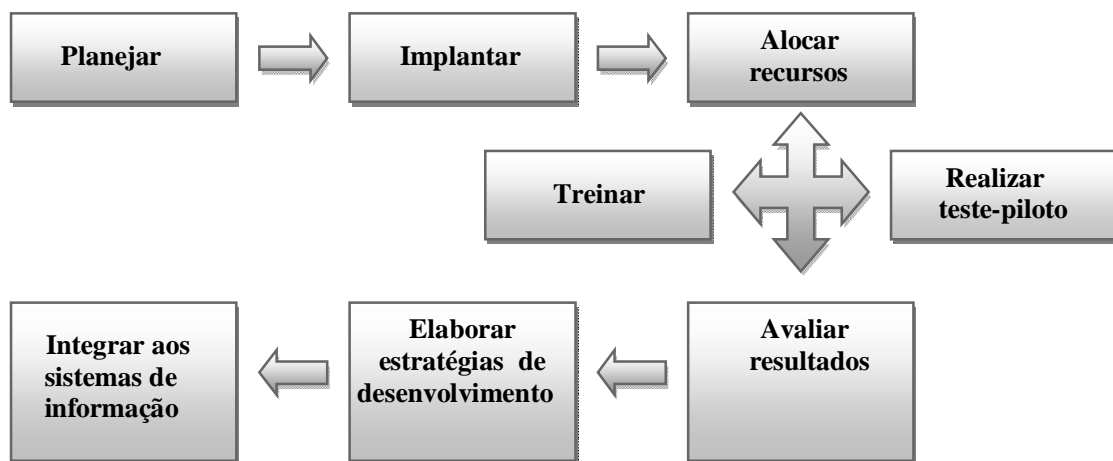
Os desempenhos podem ser medidos em nível de funcionário, equipes, supervisor, departamento e empresa como um todo.

De acordo com Pilla & Savi (2002), a avaliação de desempenho possui três dimensões importantes e distintas, mas que se complementam:

- ferramenta: fornece visão sistêmica e holística das práticas de gestão de pessoas;

- meio: gera dados que, uma vez registrados e processados, servem de base para decisões;
- instrumento: facilita o gerenciamento dos funcionários tidos como talentos na empresa.

Na Figura 3 estão demonstradas as etapas presentes em um Sistema de Avaliação de Desempenho. Segundo Rocha-Pinto et al (2007), essas etapas referem-se a: planejamento que deve corresponder às estratégias e objetivos da empresa; cronograma de implantação; levantamento das necessidades de recursos materiais e tecnológicos; programa de treinamento dos avaliadores; teste-piloto para os acertos necessários ao sistema; avaliação dos resultados; elaboração de novas estratégias de gerenciamento de talentos; integração aos sistemas de informação da empresa.



**Figura 3 - Etapas de um Sistema de Avaliação de Desempenho**

Fonte: (ROCHA-PINTO et al, 2007, p. 83)

A contemporaneidade da Gestão de Pessoas implica que a avaliação de desempenho seja destacada pela

importância de um processo de acompanhamento para se obter informações úteis à tomada de decisões relativas ao reconhecimento e à valorização, utilizando-se inúmeras fontes de avaliação ao invés do exclusivo julgamento pela chefia. (SOUZA, 2002, p. 50)

No âmbito da avaliação de desempenho, uma das importantes mudanças de paradigma foi a substituição do exercício do cargo como único foco para análise do desempenho pela multiplicidade de focos, apresentados a seguir no Quadro 6. As mudanças ocorridas na esfera organizacional das empresas, na qual passam a predominar contatos multidirecionais e linhas hierárquicas menos evidentes, que propiciam amplitude nos limites dos relacionamentos e maior facilidade nas interfaces do trabalho, deram destaque às pessoas e seus recursos como responsáveis pelos resultados das empresas.

**Quadro 6 - Focos das avaliações e objetivos**

<b>Foco das avaliações</b>	<b>Objetivos</b>
Aferição de potencial	Predizer a adequação futura do profissional a determinada situação ou objetivo de trabalho. Propõe-se prever o desempenho potencial de uma pessoa caso ocupe determinado cargo ou papel na organização.
Análise comportamental	Dar <i>feedbacks</i> de determinados comportamentos observáveis, alinhados a valores, missão e objetivos da empresa. Propõe-se promover autoconhecimento e contribuir para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, estimulando a adoção de comportamentos considerados críticos para a empresa.
Desenvolvimento profissional	Observar o grau de desenvolvimento e maturidade do profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição de ações de capacitação e a movimentações salariais e de carreira.
Realização de metas e resultados	Orientar o desempenho para metas e objetivos da organização. Permite aferir, quantitativamente, o <i>gap</i> entre resultados grupais/individuais esperados e resultados efetivamente alcançados.

Fonte: (HIPÓLITO & REIS, 2002, p. 76)

Os focos de avaliações apresentados no Quadro 6 constituem dimensões de desempenho. Dutra (2002b) considera que o desenvolvimento profissional é a dimensão mais importante, devendo ter atenção diferenciada das empresas que o estimulam em seus funcionários, estando orientadas para médio e longo prazo.

Hipólito & Reis (2002) ressaltam que é necessário haver multiplicidade de focos, pois cada um deles trará à luz diferentes aspectos sobre a contribuição do funcionário avaliado e



observam, ainda, que focos distintos de avaliação requerem especificidade de conteúdos, instrumentos e ações decorrentes.

As mudanças ocorridas no ambiente de atuação das empresas que estabeleceram novos focos de avaliação estimularam também a evolução nos métodos de avaliação de desempenho. Assim, há dois conjuntos distintos de métodos de avaliação: o tradicional e o avançado. Cada método possui características peculiares e se predispõe a atingir um objetivo específico. A implantação de métodos de avaliação terá mais possibilidade de êxito se forem observadas as seguintes condições apontadas por Gil (2001): definição adequada dos objetivos; envolvimento da alta administração e dos avaliados no processo de planejamento; desenvolver os gestores para gerir pessoas; buscar o comprometimento da liderança.

Os métodos tradicionais mais comuns de avaliação de desempenho, segundo Souza, V. L. et al (2005), são apresentados a seguir:

- Escalas gráficas de classificação  
Esse método utiliza critérios de avaliação previamente definidos e graduados. Facilita a comparação entre desempenhos. É um dos métodos mais utilizados pelas empresas;
- Escolha forçada  
O método é constituído por frases descritivas, pelas quais o avaliador é forçado a identificar a que mais identifica o comportamento do avaliado no ambiente de trabalho;
- Pesquisa de campo  
É desenvolvido com base em entrevistas estruturadas, realizadas pelo gestor ou por especialista, a fim de obter informações sobre o desempenho do avaliado;
- Incidentes críticos  
Método que se baseia em observações e registros sistemáticos de fatos positivos e negativos no desempenho do avaliado;
- Comparação de pares  
Também chamado de comparação binária, trata-se de uma avaliação que compara funcionários dois a dois, baseando-se em fatores distintos;

- Autoavaliação  
É realizada pelo próprio funcionário avaliado, que aponta seus pontos fortes e fracos no seu desempenho;
- Avaliação por objetivos  
Esse método procede da Administração por Objetivos; o funcionário é avaliado pelo alcance dos objetivos que foram preestabelecidos;
- Avaliação por resultados  
É apoiado na comparação entre os resultados previstos e realizados pelo avaliado.

Souza, V. L. et al (2005), destacam como métodos de avaliação mais contemporâneos:

- Avaliação de desempenho 360°  
É um método constituído de *feedback* com múltiplas fontes, envolvendo a participação de pessoas ligadas ao contexto do trabalho, interna e externamente. Dessa forma, incluem-se no processo os pares, diretores, subordinados, fornecedores e parceiros de negócio.  
Os benefícios apresentados por esse método são: estímulo ao autoconhecimento, envolvimento na cadeia produtiva interna e externa, aumento da consciência sobre os impactos das posturas, atitudes e comportamentos no próprio desempenho e nos demais;
- Avaliação de competências  
Esse método avalia o nível das competências conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias), técnicas (métodos e ferramentas) e interpessoais (atitudes e valores) necessárias ao desempenho estabelecido. É desenvolvido com base em instrumentos específicos e entrevistas;
- Avaliação de competências e resultados  
O objetivo desse método é valorizar o desenvolvimento das competências e suas aplicações. Consiste em unir dois métodos: Avaliação de Competências e Avaliação de Resultados.

A capacitação dos gestores para conduzir o processo de avaliação de desempenho é tão importante como a escolha do método a ser utilizado. Souza, V. L. et al. (2005) argumentam que os gestores devem ser preparados também quantos aos aspectos

comportamentais envolvidos no processo, uma vez que o desempenho humano é resultante das relações de trabalho e das relações humanas. Complementarmente, insere-se a capacidade dos gestores para dar *feedback* aos avaliados, o que constitui uma competência interpessoal facilitadora na condução da contribuição dos funcionários aos objetivos esperados pela empresa.

A condução da avaliação de desempenho deve minimizar possíveis distorções que comprometam a efetividade dos resultados. Essas distorções impedem a retratação da realidade e adicionam alto grau de subjetividade. Em razão disso, a medida mais adequada é proporcionar aos gestores um treinamento que aborde os critérios e distorções comuns ao processo de avaliação. Conforme Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006), as distorções mais frequentes são: leniência; efeito halo; falsidade; obstáculos políticos; obstáculos interpessoais; diferentes graus de rigor.

Hipólito & Reis (2002) relatam tendências contemporâneas no processo de avaliação de desempenho, apresentadas a seguir:

- vincular o processo de avaliação com a estratégia da empresa;
- utilizar modelos de avaliação que integrem as demais práticas de Gestão de Pessoas, como ações de seleção, desenvolvimento, carreira, etc.;
- prever a negociação e equilíbrio entre as expectativas da empresa e dos funcionários;
- exercer papel de *coaches* destacados como forma de propiciar o desenvolvimento dos funcionários e melhor desempenho. Os funcionários assumem a responsabilidade como gestores de suas competências e carreira;
- utilizar *feedback* como oportunidade de autoconhecimento;
- envolver no processo de avaliação diversos métodos, cada qual com os respectivos objetivos e resultados predefinidos;
- planejar possíveis ações pós-avaliação para facilitar as decisões dos gestores;
- utilizar o método de avaliação 360°, que prevê *feedback* de várias fontes.

A avaliação de desempenho exerce papel fundamental nas decisões referentes à valorização dos funcionários, particularmente no que se refere ao estabelecimento dos

incentivos salariais, assunto que será abordado no próximo tópico, que trata do tema remuneração.

### 2.3.3 Recompensas

Dutra (2002b) considera que as recompensas visam a atender as expectativas e necessidades das pessoas. Dessa forma, sistemas de remuneração, assim como programas de benefícios são práticas que pertencem à estrutura de um sistema de recompensas.

A seguir, o Quadro 7 apresenta os componentes de um sistema de recompensas, segundo Hipólito (2002).

**Quadro 7 - Componentes de um sistema de recompensas**

Conjunto de Recompensas	Remuneração Variável	{ Longo Prazo (participação acionária)  Curto Prazo (participação nos lucros e resultados, comissionamento de vendas, etc.)
	Remuneração Fixa	{ Benefícios (assistência médica, seguro de vida, auxílio-transporte/alimentação, clube, etc.)  Salário (definido conforme o “valor dos profissionais para a organização”, considerando-se política salarial, mercado de trabalho, legislação, condições financeiras da organização/setor de atividades, etc.)
	Outras	{ Recompensas alternativas (promoções, acesso a programas de desenvolvimento, participação em congressos e eventos)

Fonte: (HIPÓLITO, 2002, p. 93)

O presente tópico abordará esse conceito primeiramente sob o enfoque da remuneração.

### **2.3.3.1 Remuneração**

A remuneração é o retorno financeiro do trabalho de um funcionário e agrega o poder de refletir o nível de importância do trabalho de uma pessoa para a empresa bem como seu *status* profissional (DUTRA, 2002b). Se bem gerenciado, esse valor traz reflexos positivos à produtividade.

A gestão da remuneração é uma das práticas mais complexas da Gestão de Pessoas; sua estrutura deve promover a atração e retenção dos melhores profissionais, estimular desempenhos, reforçar valores organizacionais, e seus níveis necessitam ser estabelecidos de acordo com a estrutura de custos. Há ainda o imperativo de que ela esteja adequada para proporcionar a contribuição das pessoas alinhada aos resultados pretendidos pela empresa.

Diante das transformações que afetaram o cenário corporativo, o sistema de remuneração contemporâneo possui três categorias, a saber: remuneração funcional, remuneração por competências e remuneração variável. Segundo Souza, M. Z. A. et al (2005), a opção por um desses sistemas está vinculada às estratégias da empresa, seu ambiente de atuação, sua cultura e arquitetura organizacional, entre outras variáveis.

Dentre esses sistemas de remuneração, o mais tradicional é o de remuneração funcional, apresentado a seguir.

#### **2.3.3.1.1 Remuneração funcional**

Esse sistema, de acordo com Hipólito (2002), é ainda utilizado por grande número de empresas, e consiste em ter o cargo como ponto de referência para se estabelecerem os níveis salariais. A essência desse sistema parte do princípio de que o exercício de um cargo está vinculado a um conjunto de funções de mesma natureza e complexidade; assim sendo, prevalece à idéia de que todos os funcionários que exercem determinado cargo devem ter salário semelhante.

O sistema de remuneração funcional apresentado por Souza M. Z. A. et al (2005) é constituído de quatro etapas básicas:

- delineamento de cargos – compreende desenvolver as seguintes ações: análise de funções, estruturação dos cargos (enriquecidos ou restritos), titulação dos cargos, descrição de cargos, especificação de cargos;
- avaliação de cargos – por seu intermédio se obtém o equilíbrio interno de salários; visa a diferenciar os cargos em uma organização e propicia hierarquizá-los de acordo com sua importância para a realização dos objetivos da empresa;
- pesquisa salarial – informações sobre os salários praticados no mercado de trabalho. As etapas na elaboração dessa pesquisa são: seleção dos cargos de referência, seleção das empresas participantes, coleta de dados, tabulação e tratamento dos dados;
- estrutura salarial – definem os salários para os cargos de uma empresa, sendo resultante da conjugação dos dados da avaliação de cargos com os dados obtidos pela pesquisa salarial.

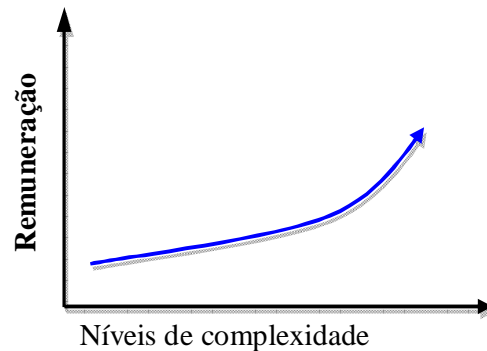
Hipólito (2002) considera que esse método não atende às atuais necessidades das empresas e não propicia reconhecer e reter as pessoas que assumem responsabilidades e agregam valor aos resultados.

A seguir, como alternativa a esse sistema, serão apresentadas as diretrizes básicas do sistema de remuneração baseado em competências, cujo foco é a contribuição real do funcionário.

#### **2.3.3.1.2 Remuneração baseada em competências**

O desenvolvimento de um sistema de remuneração por competências, segundo França (2008), é baseado na visão de futuro, valores e orientações estratégicas da empresa, por meio dos quais serão definidas as competências que os funcionários necessitam para mantê-la competitiva. De acordo com Souza, M. Z. A. et al (2005), esse sistema está vinculado à complexidade; assim, o que determina as faixas salariais é o nível de complexidade das competências utilizadas pelos funcionários.

A Figura 4, elaborada por Souza, M. Z. A. et al (2005), demonstra a relação entre os níveis de complexidade e de remuneração, evidenciando que à medida que se eleva o nível de complexidade de atribuições e responsabilidades maior será o patamar da remuneração.



**Figura 4 - Relação entre complexidade e remuneração**

Fonte: (SOUZA, M. Z. A. et al, 2005, p. 58)

#### A remuneração por competências

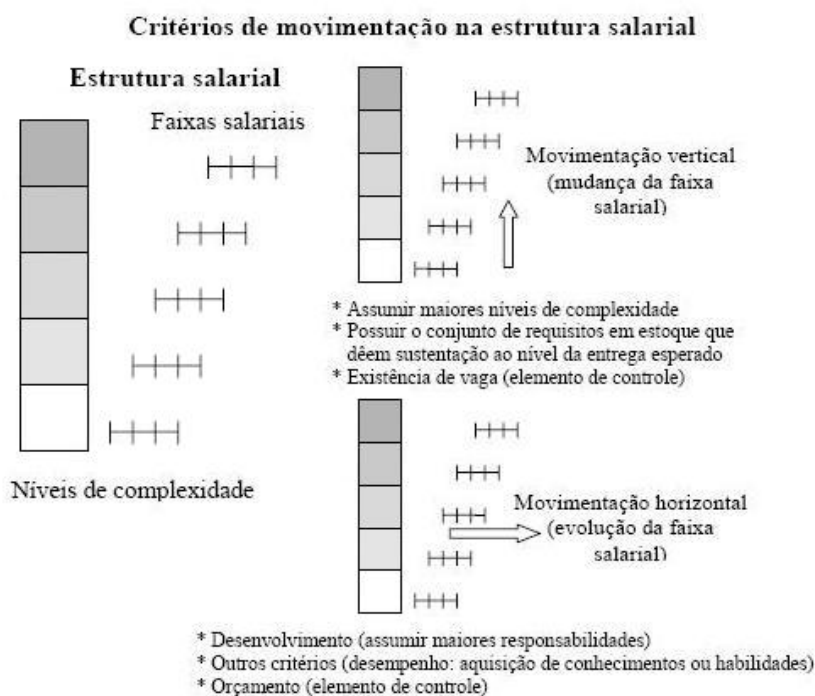
é vinculada à capacitação das pessoas para responder ao ambiente mais complexo dos negócios. Profissionais que adquirem habilidades relacionadas a diferentes funções e visão global do negócio tornam-se mais valiosos para as empresas. (PASCHOAL, 2001, p. 129)

As competências são divididas em gerais e específicas, sendo que as específicas referem-se a uma carreira e as gerais são comuns a toda a empresa. A seguir estão relacionados exemplos de competências gerais, segundo Souza, M. Z. A. et al (2005):

- orientação para resultados;
- direcionamento estratégico;
- liderança de equipes;
- agente de mudança;
- colaboração irrestrita;
- orientação para o mercado;
- orientação para a ação;
- iniciativa;
- flexibilidade;
- planejamento e organização;
- construção de relacionamentos;
- capacidade técnica;
- visão sistêmica.

Dutra (2004) relata que, para o estabelecimento de uma estrutura salarial com base em competências, devem ser observadas as seguintes etapas: i) definir os principais eixos de carreira da empresa; ii) determinar quais as competências que deverão ser entregues em cada eixo de carreira; iii) estabelecer os degraus de complexidade de cada competência inseridos no mesmo eixo de carreira; iv) desenvolver faixas salariais para os respectivos degraus de complexidade; vi) inserir os funcionários nos diversos graus de complexidade.

A Figura 5, desenvolvida por Hipólito (2001 apud Dutra 2001), sobre critérios de movimentação na estrutura salarial por competências contribui para demonstrar as etapas mencionadas acima.



**Figura 5 - Critérios de movimentação na estrutura salarial**

Fonte: Hipólito (2001 apud Dutra 2001)

Esse sistema de remuneração promove a flexibilidade no trabalho, uma vez que não está atrelado a cargos pré-estabelecidos, e o fato de estar alinhado com os objetivos organizacionais contribui para a atuação em ambientes competitivos. Porém, Hipólito (2002) relata que em muitas empresas há dificuldade de romper definitivamente com o sistema funcional, optando-se por operar com os dois sistemas simultaneamente, como



complementares. É importante ressaltar que ambos, com características tão distintas, constituem a parte fixa da remuneração.

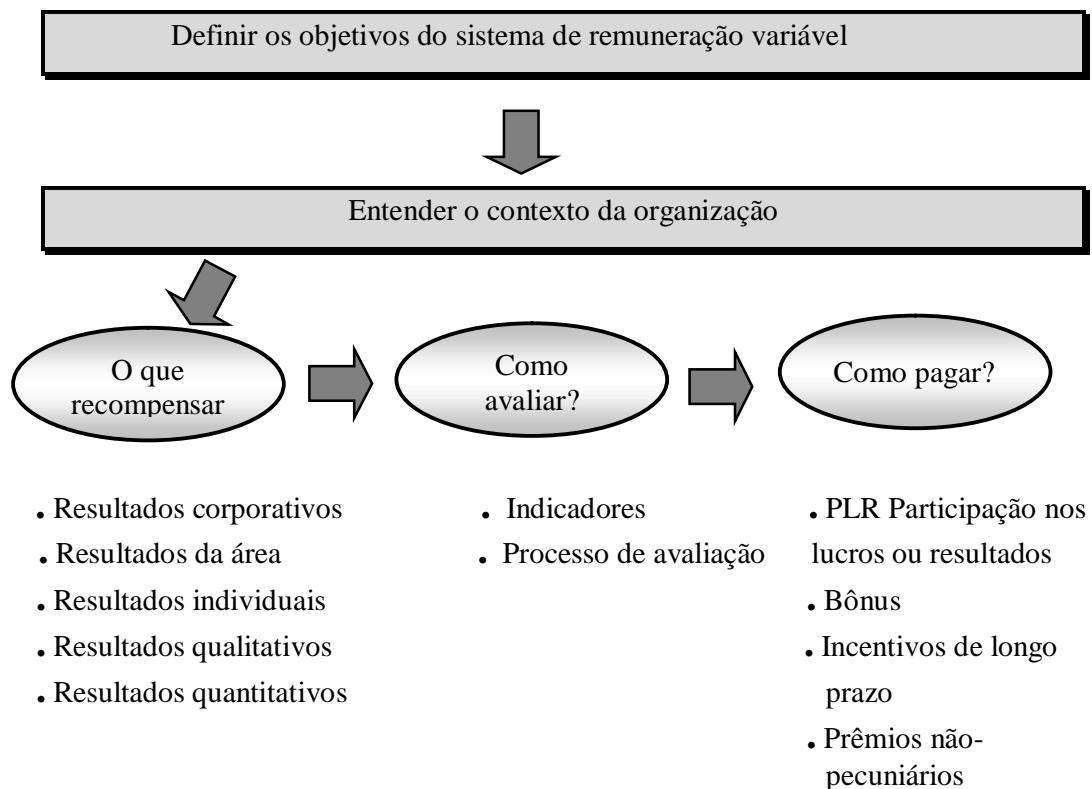
O sistema de remuneração por competências está atrelado ao desenvolvimento e à capacitação dos funcionários. A seguir será apresentado um sistema de remuneração que está vinculado a metas de desempenho individual, por equipe ou da empresa como um todo, denominado sistema de remuneração variável.

#### **2.3.3.1.3 Remuneração variável**

Esse sistema de remuneração constitui uma alternativa aos limites impostos pela remuneração fixa, principalmente no que se refere aos aumentos de salário. Um importante benefício apresentado pelo sistema de remuneração variável é seu vínculo com a produtividade, que facilita conceder aumentos diferenciados a determinados funcionários.

Segundo Pontes (2002), a prática da remuneração variável ficou por muito tempo exclusiva aos profissionais de vendas, através das comissões, e aos diretores de empresas, que contavam com o ganho de bônus.

Entretanto, Souza, M. Z. A. et al (2005) apresentam um projeto de desenvolvimento, implantação e gerenciamento de um sistema de remuneração variável, que tem foco em três importantes decisões. Suas etapas estão demonstradas na Figura 6, a seguir.



**Figura 6 - Etapas para o projeto do sistema de remuneração variável**

Fonte: (SOUZA, M. Z. A. et al 2005, p. 102)

De acordo com Souza, M. Z. A. et al (2005), a decisão sobre “o que recompensar” é a decisão-chave do processo; a segunda etapa, “como avaliar”, envolve estabelecer as metas, avaliação dos resultados e *feedback* para os funcionários participantes; a última etapa implica optar pela melhor forma de pagamento dentre as muitas existentes; porém, a empresa para tomar essa decisão, deve contemplar a análise dos aspectos trabalhistas e tributários e decisões anteriores. O Quadro 8 apresenta os principais exemplos de remuneração variável.

Complementarmente a essa abordagem, Souza, M. Z. A. et al (2005) apontam oito fatores considerados críticos de sucesso e, portanto, devem ser observados na implantação da remuneração variável:

- alinhamento estratégico;
- atendimento das expectativas dos diversos *stakeholders* envolvidos no processo;
- balanceamento dos resultados a serem recompensados;

- simplicidade;
- indicadores de desempenho e processos e avaliação consistentes;
- definição de metas e objetivos factíveis;
- comunicação adequada no momento da implantação e no gerenciamento contínuo do programa;
- preparação dos gestores e da organização.

Hipólito (2002) relata que a utilização da remuneração variável está em ascensão, e destaca como principais razões:

- necessidade de reduzir os custos fixos, tendo como alternativa substituí-los por custos variáveis;
- favorecimento da lei com incentivos fiscais à implantação da remuneração variável do tipo participação nos lucros ou resultados;
- maiores ganhos aos funcionários está atrelado à obtenção de bons resultados pela empresa;
- aderência dos trabalhadores, sindicatos e empresas, é também um fator competitivo no momento de atrair os melhores profissionais no mercado de trabalho.

**Quadro 8 - Principais exemplos de remuneração variável**

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Bônus e prêmios</b>	Este programa prevê a avaliação em curto prazo, mediante um conjunto de indicadores e metas previamente acordados, sendo o pagamento do bônus efetuado após a apuração dos resultados. O valor pago é em dinheiro.
<b>Participação nos lucros ou resultados</b>	Este tipo de programa segue a mesma lógica dos bônus ou prêmios; contudo, sua prática foi consagrada no Brasil por meio da Lei nº 10.101, que disciplina a maneira como este incentivo deve ser implementado e estabelece incentivos de redução de encargos trabalhistas para as empresas que adotarem este modelo.
<b>Comissionamento</b>	Programa de incentivo focalizado na força de vendas. Na sua abordagem tradicional, implica o pagamento de um percentual sobre as vendas realizadas.
<b>Participação acionária</b>	Opções de ações – o profissional tem o direito de adquirir no futuro, a um preço predeterminado, um número específico de ações – a empresa concede a determinados profissionais o direito de adquirir ações da própria empresa, no ato da adesão ao programa e para pagamento em data posterior.
<b>Ações virtuais</b>	Esse modelo garante a oportunidade de receber um “valor” correspondente a certo número de ações da empresa. Não se trata da transferência dessas ações, mas sim do pagamento relacionado à valorização das ações no momento do pagamento.
<b>Bônus de longo prazo</b>	Este programa prevê a avaliação de resultados a longo prazo e o pagamento do bônus após a apuração dos resultados. O valor pago é em dinheiro.
<b>Prêmio de vendas</b>	Programa também voltado para a força de vendas. Prevê o estabelecimento de indicadores e metas para a equipe de vendas e o pagamento de um bônus mediante o alcance ou superação dessas metas. Tem como objetivo incentivar não apenas a geração de volume de receita mas a realização de outros objetivos importantes para a equipe de vendas, como a redução da inadimplência, a conquista de <i>market share</i> , o desenvolvimento de novos clientes e mercado.
<b>Bônus diferido</b>	A avaliação dos resultados está atrelada a um período menor do que o do pagamento do bônus, pois parte do bônus do executivo é diferido por um certo período. O valor pago é em dinheiro.

Fonte: (SOUZA, M. *et al.* 2005, p. 105, 106 e 107)

A seguir será apresentado o último componente da remuneração total: os benefícios. As empresas procuram destacá-los em face de constituírem um dos instrumentos para atrair e reter os melhores profissionais.

### 2.3.3.2 Benefícios

De acordo com França (2008), os benefícios na sua concepção foram desenvolvidos com a função de suprir as necessidades básicas dos funcionários; atualmente, o plano de benefícios oferecido pelas empresas exerce o papel de atrair e reter os melhores profissionais. Segundo Dutra (2002b), muitas empresas buscam destacar o valor dos benefícios para que os empregados valorizem sua importância em relação ao salário fixo.

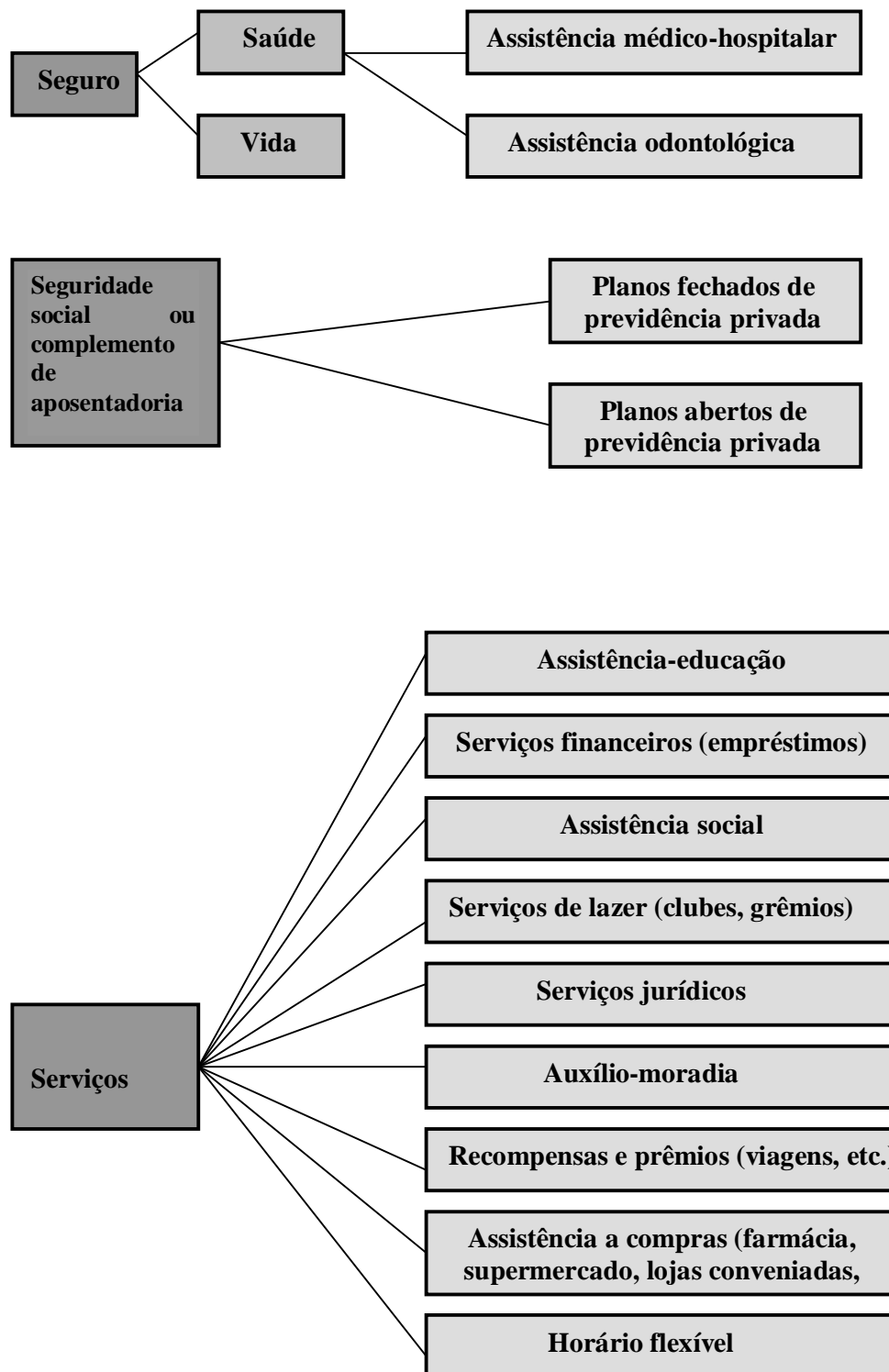
Marras (2000) relata que um plano de benefícios pelo âmbito da empresa colabora para reduzir os níveis de *turnover*, absenteísmo e estresse, proporciona melhor qualidade de vida aos funcionários e contribui para a competitividade da empresa no mercado de trabalho.

Os benefícios têm impacto considerável na estrutura de custos das empresas e, quando concedidos, dificilmente podem ser retirados dos funcionários. Souza, M. Z. A. et al (2005) observam que a gestão de benefícios é complexa e atentam para o imperativo de sua eficácia, para que seja possível atender às necessidades dos funcionários sem que seu custo se torne proibitivo para a empresa.

Além dessas considerações, a gestão de um plano de benefícios implica, ainda, pesquisar internamente as necessidades e expectativas dos funcionários, investigar como estão estabelecidos em outras empresas, acerrar-se do conhecimento de todas as exigências legais, e é fundamental que o plano seja desenhado de forma alinhada aos valores e objetivos organizacionais.

Um plano de benefícios possui posicionamento diferente sob a ótica da empresa e do funcionário. Para Hipólito (2002), os benefícios pela visão da empresa representam custos, enquanto os funcionários atribuem-no valor. A prática dos planos flexíveis de benefícios, que dá ao funcionário a opção de escolher entre os benefícios disponíveis aqueles que lhe sejam mais interessantes, evita que a empresa ofereça benefícios que não sejam valorizados pelos funcionários.

A Figura 7 demonstra uma classificação contemporânea dos benefícios apresentada por Souza, M. Z. A. et al (2005) em três categorias: seguro, seguridade social ou complementação de aposentadoria e serviços.



**Figura 7 - Classificação dos benefícios**

Fonte: (SOUZA, M. Z. A. et al, 2005, p. 78)

De acordo com SOUZA, M. Z. A. et al, os benefícios que constituem o bloco de seguros é concedido pelas empresas para que os funcionários e respectivas famílias tenham amparo em ocorrências imprevistas e de emergências. O segundo bloco de benefícios visa a complementar a previdência social que é assegurada ao trabalhador. O terceiro e último bloco de benefícios segundo a classificação desses autores é composto de serviços que proporcionam ao funcionário utilidades e conveniências.

Dutra (2002b) relata que, assim como a remuneração, os benefícios oferecidos aos funcionários exercem importante papel no contexto da valorização das pessoas. Eles constituem formas concretas de recompensas e meios que propiciam o atendimento das mais diversas expectativas e necessidades dos funcionários.

A teoria apresentada nessa revisão bibliográfica evidencia a importância da Gestão de Pessoas no atual ambiente de negócios, demonstra as peculiaridades de cada prática destinada a atrair, reter, desenvolver e valorizar os funcionários, porém a configuração e a implantação em uma empresa podem ser distintas ou similares às outras, favorecendo a produção de pesquisas que retratem a realidade vivenciada nessa área.

No próximo capítulo será apresentado o método de pesquisa utilizado nesse trabalho, o perfil das empresas envolvidas no estudo e, por último, um breve relato sobre o contexto econômico do setor de bens de capital.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o método de pesquisa utilizado como suporte ao desenvolvimento deste estudo, que investigou a estruturação das práticas de Gestão de Pessoas em quatro empresas do setor de bens de capital.

#### 3.1 Definição do método de pesquisa

Este trabalho apoia-se na abordagem de pesquisa do tipo estudo de casos múltiplos, de caráter exploratório, e a definição do método está pautada pelas considerações de Yin (2001), que a aponta como a mais adequada quando a questão endereçada é “como?” ou “por quê?”, e ainda quando o pesquisador possui pouco controle sobre os fatos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos dentro de uma situação verdadeira.

A construção da amostra constituída de empresas do mesmo setor e com algumas características semelhantes em termos de gestão e sistema produtivo buscou prenunciar uma réplica literal.

O estudo optou por quatro unidades de análise, porque a literatura aponta que o método de estudos de casos múltiplos tem como maior vantagem o aumento da validade externa e contribui para isentar as tendências do pesquisador, porém reduz o aprofundamento do estudo, principalmente quando há a escassez de recursos (VOSS et al, 2002). Nesse sentido, torna-se importante salientar que as conclusões oriundas desta pesquisa objetivam a possibilidade de servirem como base na identificação de variáveis, para melhor direcionar uma pesquisa do tipo *survey*, visando, futuramente, a dar continuidade a este estudo.

Conforme Miguel (2007), para que se alcancem os objetivos da pesquisa, é necessário conduzir o trabalho com rigor metodológico. Dessa forma, torna-se importante definir os métodos e técnicas para a coleta de dados e fazer um planejamento para condução da pesquisa.



### **3.2 Coleta de dados**

O acesso às informações foi assegurado mediante acordo estabelecido com os proprietários das empresas, no qual também se garantiu o anonimato, com o intuito de se preservar aspectos estratégicos. Em reunião com a diretoria das respectivas unidades de análise, foram apresentados os objetivos do estudo e esclarecidas as ações relacionadas ao processo de pesquisa. Naquela ocasião, estabeleceu-se que, em termos de retorno, cada empresa envolvida neste trabalho tem o direito a uma cópia fidedigna do relatório e discussões a respeito com a autora.

Segundo Voss et al (2002), um protocolo bem esboçado torna-se particularmente muito importante em um estudo de casos múltiplos. Em face dessa consideração, o protocolo utilizado na condução deste estudo de casos buscou contemplar os procedimentos necessários à padronização da coleta de dados nas unidades de análise, tais como identificação das fontes potenciais de informação, definição do conjunto de perguntas estabelecido para abordar o assunto a ser investigado e o controle sobre dados específicos.

Procurou-se estabelecer a utilização de múltiplas fontes de dados a fim de proporcionar a triangulação, como explicado por Miguel (2007) – essa técnica visa a analisar a convergência das fontes de evidência. Neste trabalho, as tarefas relacionadas à coleta de dados foram conduzidas em três perspectivas, que se realizaram na seguinte ordem: primeiramente, a aplicação do questionário; em sequência, a análise documental; concluiu-se essa etapa com a entrevista semiestruturada.

#### **3.2.1 Aplicação do questionário**

O questionário que se encontra no Anexo B, ao final deste trabalho, foi elaborado em blocos que representam as práticas da área de Gestão de Pessoas pautadas na teoria apresentada na revisão bibliográfica, a saber:

- Bloco I – Contratação de pessoas;
- Bloco II – Desenvolvimento de pessoas;
- Bloco III – Recompensas;

Cada bloco constituiu-se de uma série de questões formuladas para promover o levantamento diagnóstico das práticas de Gestão de Pessoas nas unidades de estudo, possibilitando, pelos resultados obtidos, a realização da análise fundamentada no levantamento bibliográfico. O referido questionário foi respondido por um assistente da área da Gestão de Pessoas.

### **3.2.2 Análise documental**

Os documentos contemplados na análise foram: política de carreira, mapeamento de promoções verticais e horizontais, planejamento dos programas de treinamento e desenvolvimento. Esses documentos, quando existentes, foram apresentados por um assistente da área de Gestão de Pessoas, a fim de subsidiar as respostas dadas no questionário.

### **3.2.3 Entrevista semiestruturada**

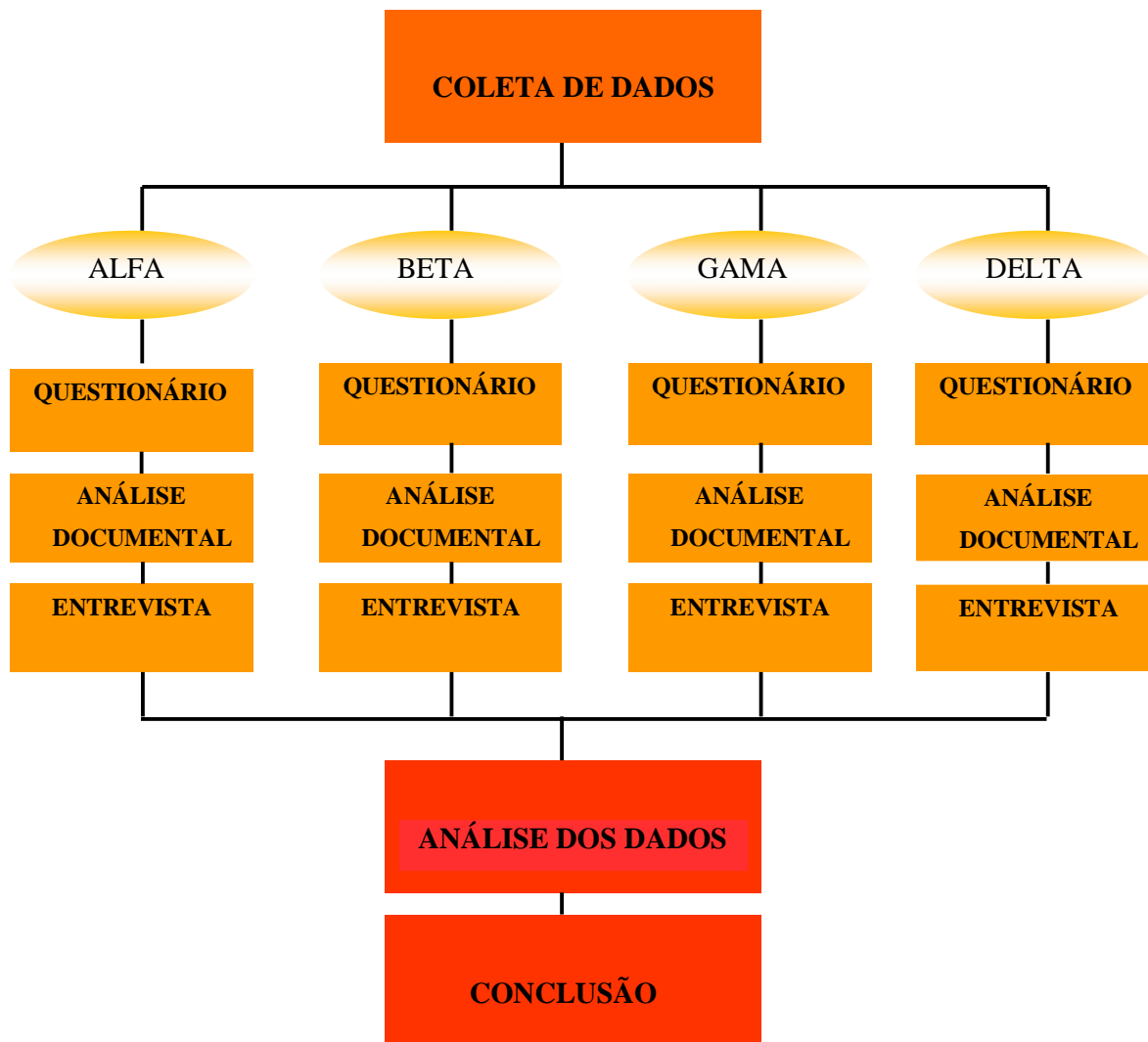
O público-alvo para entrevista foi determinado como o responsável pela área de Gestão de Pessoas nas respectivas unidades de estudo. As entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro semiestruturado, desenvolvido com base em questões fundamentadas na revisão teórica apresentada neste trabalho, que visaram a investigar a estrutura da área de Gestão de Pessoas, as práticas de apoio e também dirimir dúvidas provenientes do questionário. As entrevistas foram previamente agendadas, realizadas individualmente na sede de cada empresa, com duração de 2 horas, e não foram gravadas, mediante solicitação dos proprietários das empresas em estudo. O roteiro utilizado se encontra no Anexo A, ao final deste trabalho.

### **3.3 Análise dos dados**

Primeiramente, fez-se necessária a construção de um painel, para proporcionar um formato visual do conjunto de informações advindas do questionário, análise documental e da

entrevista. E a última etapa na análise dos dados compreendeu a análise e conclusão dos dados.

A Figura 8 demonstra as etapas estabelecidas para a realização da pesquisa utilizada neste estudo de casos múltiplos.



**Figura 8 – Etapas da pesquisa**

O desenvolvimento da pesquisa buscou atender aos requisitos exigidos para proporcionar qualidade às conclusões, que em conjunto formaram um panorama da área de Recursos Humanos das quatro unidades de análise, apresentado no próximo capítulo.

### 3.4 Caracterização das empresas participantes do estudo

As quatro empresas envolvidas neste estudo atuam no setor de bens de capital e são fabricantes de máquinas. Fatos contemporâneos desse setor industrial estão abordados no próximo tópico deste capítulo.

O nome das empresas está omitido, visando a cumprir o sigilo pré-estabelecido. Dessa forma, as quatro empresas estão identificadas, respectivamente, como Empresa Alfa, Empresa Beta, Empresa Gama e Empresa Delta.

Essas empresas têm em comum o sistema produtivo, que é o de produção sob encomenda – *make-to-order*, com grande interface entre os clientes e a produção, e a base para o Planejamento e Controle da Produção (PCP) são os pedidos.

Segundo informação dos diretores das unidades de estudo, o mercado valoriza o cumprimento no prazo de entrega, customização e inovação do produto e qualidade. Para subsidiar o atendimento desses critérios qualificadores e ganhadores de pedidos, os objetivos de desempenho que norteiam as operações da produção são: qualidade, confiabilidade e flexibilidade.

Outra particularidade comum às empresas envolvidas neste estudo refere-se à gestão. Todas são administradas pela família do fundador, caracterizando, assim, a gestão familiar. No organograma funcional consta a posição do coordenador responsável pela administração das pessoas na empresa.

A seguir, o Quadro 9 apresenta um panorama com dados básicos sobre as empresas pesquisadas.

**Quadro 9 - Dados básicos das unidades de análise**

Empresas	Tempo de Atividade	Principal Produto	Número de Funcionários	Gestão	ISO	Mercado
Empresa Alfa	+ de 50 anos	Máquinas Operatrizes	190	Familiar	9001 / 2000	Interno e Externo
Empresa Beta	20 anos	Perfiladeiras	150	Familiar	Em fase de Implantação	Interno e Externo
Empresa Gama	50 anos	Máquinas Têxteis	110	Familiar	9001/ 2000	Interno e Externo
Empresa Delta	40 anos	Sopradoras e Injetoras	140	Familiar	9001 / 2000	Interno e Externo

### 3.5 Setor de bens de capital

Bens industriais são classificados de acordo com o modo como entram no processo de produção e de seu custo relativo. Dessa forma, há três grupos: materiais e peças, bens de capital e suprimentos e serviços empresariais. Os bens de capital – categoria à qual pertence o produto das empresas envolvidas neste trabalho – são bens de longa duração, que facilitam o desenvolvimento do produto acabado e que são considerados aquisições muito importantes e precedidas por longo período de negociação (KOTLER & KELLER, 2006).

Segundo o presidente da Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq), Luiz Aubert Neto, todos os índices apontam para um crescimento generalizado do setor de bens de capital. Partindo do comparativo do primeiro semestre de 2007 e do mesmo intervalo de 2008, o faturamento nominal da indústria de máquinas e equipamentos apresentou aumento de 25%, passando de R\$28,97 bilhões para R\$36,25 bilhões. Nesse mesmo período, o índice de utilização do parque instalado teve crescimento de 2,9%; o número de pedidos em carteira apresentou aumento na ordem de 2,2%, e o número de funcionários registrou aumento de 11,5%, passando de 217.220 para 242.139 funcionários.

De acordo com o presidente da Abimaq, os fabricantes de bens de capital estão entre os segmentos da indústria que pagam os melhores salários e que empregam a mão-de-obra com maior nível de escolaridade.

Quanto às exportações, no período de janeiro a setembro de 2008 foi registrado um aumento de 17,9% em relação ao mesmo período de 2007, totalizando US\$9,26 bilhões. O presidente da Abimaq ressaltou que os Estados Unidos são o maior importador de máquinas brasileiras e a Alemanha ocupa o quarto lugar. Trata-se de países que possuem tecnologia muito avançada, denotando, assim, que o Brasil produz máquinas com nível de qualidade e tecnologia excelentes. Os mercados latino-americanos, pelo grande potencial de consumo, também têm grande representatividade nas exportações de máquinas brasileiras.

Entretanto, a crise econômica internacional altera as perspectivas para os próximos meses, por não se saber de fato com que intensidade o Brasil será afetado. De acordo com Luiz Aubert Neto, a restrição ao crédito é uma das grandes preocupações do setor, cujas vendas dependem de financiamentos. Contudo, os impactos da instabilidade econômica até o presente momento não estão afetando o setor de bens de capital porque muitas empresas ainda estão com pedidos em carteira. Somente no início de 2009 será possível mensurar as consequências da crise sobre o setor. Essa informação é compactuada pelo Departamento de Economia e Estatística que, por meio de levantamento de dados, comprovam ser correta a percepção do presidente da Abimaq.

Segundo a Abimaq, a variação cambial refreou o aumento das importações, que de janeiro a setembro de 2008 cresceram 48,5%, estimuladas pela valorização do Real, apresentando um recuo de 9,3% em setembro de 2008. Diante da crise, o cenário do emprego industrial, de acordo com pesquisa realizada em outubro de 2008, cujo responsável foi o economista André Rebelo, da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), é de redução de novos postos de trabalho, não de desemprego, porque há expectativas de crescimento de vendas no mercado interno.

O presidente da Abimaq alerta que a indústria brasileira de máquinas e equipamentos, apesar dos significativos índices de crescimento, perdeu competitividade pelos estímulos à importação, porque na década de 1980 ocupou a quinta posição em termos de importância mundial, e atualmente está em 14º lugar.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Considerando o que está previsto como segundo objetivo específico deste trabalho, a seguir serão demonstrados os resultados do levantamento das práticas empregadas na Gestão de Pessoas nas quatro empresas envolvidas no estudo, organizados de acordo com a sequência estabelecida no roteiro das entrevistas (Anexo A) e no questionário (Anexo B).

A análise comparativa entre as unidades de estudo, objeto principal deste trabalho, será apresentada à medida que os resultados estiverem sendo demonstrados.

### 4.1 Estrutura da área de Gestão de Pessoas

Por meio de um roteiro de questões (Anexo A) desenvolvido como apoio à entrevista com o gestor de pessoas de cada empresa pertencente a esse estudo, foi possível retratar a estrutura dessa área em termos de sua constituição, práticas de apoio e atuação no plano organizacional, cujos resultados e respectivas análises serão apresentados a seguir.

Aspectos básicos da constituição da área de Gestão de Pessoas nas empresas do estudo estão demonstrados no Quadro 10.

**Quadro 10 – Aspectos básicos da área de Gestão de Pessoas**

	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Posicionamento no organograma	Departamento	Departamento	Departamento	Departamento
Reporta-se diretamente a	Diretoria	Diretoria	Diretoria	Diretoria
Nomenclatura da área	Divisão RH	Depto. RH	Depto. RH	Depto. RH
Grau de escolaridade do gestor	Não informou	Pós-graduado	Superior	Superior
Nº de funcionários na área	5	3	3	3
Atua com sistema informação integrado	não	não	não	sim
A área já passou por reestruturação	não	não	não	não

Esse bloco de questionamentos favoreceu a visualização da concepção da estrutura básica que as empresas pesquisadas utilizam para condução da Gestão de Pessoas. Os comentários sobre os resultados se ativeram a aspectos-chave passíveis do respaldo teórico apresentado na revisão teórica deste trabalho.

Nesse sentido, a análise teve início sob a ótica da nomenclatura que as empresas utilizam para denominar a área de Gestão de Pessoas, cujo resultado apontou similaridade na adoção do termo Recursos Humanos. Segundo o que está pautado pela revisão teórica, a denominação empregada congrega objetivos e práticas peculiares para administrar a força de trabalho (FISCHER, 2002).

Por essa perspectiva, observou-se coerência com a fundamentação teórica, uma vez que as empresas Beta, Gama e Delta, de forma semelhante, possuem a mesma posição no organograma, não participam das reuniões sobre o planejamento estratégico, utilizam o mesmo sistema de remuneração, afora outras semelhanças que foram identificadas ao longo desta pesquisa.

Com relação à terceirização de funções, constataram-se pela pesquisa os resultados visualizados no Quadro 11, a seguir.

**Quadro 11 – Funções terceirizadas da área de Gestão de Pessoas**

	FUNÇÕES TERCEIRIZADAS
ALFA	Nenhum
BETA	Portaria – restaurante
GAMA	Portaria – restaurante
DELTA	Portaria – limpeza – telefonia – restaurante

A questão que investigou o âmbito da terceirização detectou que essa prática possui pouca expressividade entre as unidades do estudo. A terceirização, de acordo com os relatos de Wood Junior (2004), é uma das tendências ascendentes na Gestão de Pessoas, e por esse ângulo somente a empresa Delta, que apresenta maior número de terceirizações, demonstra estar tomando essa direção ascendente.

A pesquisa buscou investigar se as empresas envolvidas no estudo participam de reuniões externas que tratam de Gestão de Pessoas, cujo resultado está exposto no Quadro 12.



**Quadro 12 – Participação em reuniões sobre Gestão de Pessoas**

	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos				
FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo				✓
CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo				✓
Sindicato Patronal				✓
Grupo de RH da região onde a empresa está localizada	✓	✓	✓	
Outro				

As considerações de Dimaggio & Powell (1991) e de Zilbovicius (1999) sobre as possibilidades de ocorrência do processo de isomorfismo foram identificadas neste trabalho, quando se verifica o nível de formação acadêmica dos gestores da área, o qual, vinculado ao uso das quatro unidades de pesquisa em participar de reuniões externas que tratam de temas relacionados à Gestão de Pessoas, favorece o desenvolvimento e a disseminação de conhecimentos, métodos de trabalho, regras normativas e de práticas destinadas a administrar a força de trabalho.

O questionamento a respeito dos condutores que norteiam a concepção e adoção das práticas de Gestão de Pessoas nas unidades de estudo refletiu-se nos resultados apresentados no Quadro 13.

**Quadro 13 – Condutores que norteiam a concepção das práticas de Gestão de Pessoas**

	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Uso comum das empresas do setor		✓	✓	✓
A estratégia da empresa	✓			
Criar diferenciais para captar e reter talentos				
Cumprimento das exigências legais		✓	✓	✓
Acompanhar a modernidade dos conceitos em Gestão de Pessoas				
Redução de custos			✓	✓
Outros				

A teoria apresentada na revisão bibliográfica desse trabalho (França, 2008; Hipólito, 2002; SOUZA, M. *et al.* 2005; Ulrich, 2000), evidencia que a atração e retenção de talentos deve ser um dos condutores-chave no desenho das práticas da atual Gestão de Pessoas, nesse sentido os resultados demonstraram que as empresas estudadas estão aquém do que está preconizado pela literatura acadêmica. Quanto aos condutores comuns nas práticas das empresas Beta, Gama e Delta é possível considerar que o “uso comum das empresas do setor” assinalado pelas mesmas, denota a presença de isomorfismo e o “cumprimento da legislação trabalhista” está segundo a teoria, implícito às práticas da área desde o advento dessa legislação em 1943.

As respostas que apontaram o posicionamento das unidades de estudo sobre a contratação de serviços de consultoria estão demonstradas no Quadro 14.

#### **Quadro 14 – Contratação de serviços de consultoria**

	Serviços de Consultoria
ALFA	Nunca contratou
BETA	Pesquisa de clima organizacional – Plano de cargos e salários
GAMA	Plano de cargos e Salários
DELTA	Plano de cargos e Salários

Mediante o exposto por Powell & Dimaggio (1991) e de Zilbovicius (1999), é possível que o campo fértil para o processo de isomorfismo identificado nas quatro empresas do estudo possa justificar a ocorrência de semelhanças nas unidades Beta, Gama e Delta no que diz respeito a contratação do mesmo serviço de consultoria, identificado no Quadro 14.

As práticas de apoio à Gestão de Pessoas de cada empresa em estudo estão assinaladas no Quadro 15, a seguir.

**Quadro 15 – Práticas de apoio à Gestão de Pessoas**

	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Entrevistas por ocasião de demissão		✓		
Eventos com a participação da família dos empregados	✓	✓	✓	✓
Função de ouvidoria para os funcionários				
Gerenciamento do índice de absenteeísmo	✓	✓	✓	✓
Gerenciamento do índice de <i>turnover</i>	✓	✓	✓	✓
Indicador para medir os resultados da gestão de pessoas				✓
Pesquisa para medir o nível de satisfação dos funcionários		✓	✓	✓
Planejamento do quadro de pessoas	✓	✓	✓	✓
Plano de cargos	✓	✓	✓	✓
Programa para integração de novos funcionários	✓	✓	✓	✓

O questionamento sobre o uso do instrumental de Gestão de Pessoas (DUTRA, 2002b) demonstrou que as empresas Alfa, Beta, Gama e Delta têm muitas práticas em comum. Contudo, uma diferença nesse quadro deve ser destacada: é o fato de a empresa Alfa não adotar o uso de pesquisa para medir o nível de satisfação dos funcionários. Conforme Souza, M. Z. A. et al (2005), essa ferramenta contribui para o desenho do plano de benefícios. Em face dessa consideração, observa-se que a empresa Alfa possui o plano que apresenta o menor número de benefícios. Essa ocorrência, evidentemente, pode estar atrelada a outros fatores, como custos, por exemplo. A importância dessa prática de apoio é ressaltada por Almeida et al (1993), que consideram um dos papéis fundamentais da Gestão de Pessoas a identificação das necessidades dos funcionários e, de acordo com Bispo (2006), a pesquisa de satisfação é uma importante ferramenta para esse fim.

O planejamento do quadro de pessoas existente nas quatro empresas pesquisadas é pautado pela teoria como um instrumento de gestão que contribui para a competitividade das empresas, no sentido de proporcionar maior agilidade nas respostas a determinadas demandas organizacionais.

As quatro empresas possuem um plano de cargos definido, com as devidas descrições, avaliações e classificações, fato coerente com o sistema de remuneração adotado pelas mesmas, o sistema funcional cujo foco é o cargo (SOUZA M. Z. A. et al, 2005);

Foram investigados os canais de comunicação interna utilizados pelas unidades de estudo, cujos resultados estão apresentados no Quadro 16.

**Quadro 16 – Canais de comunicação interna**

	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Café da manhã com a diretoria				
Comunicados escritos	✓	✓	✓	✓
Intranet				✓
Jornal interno	✓			
Manuais				✓
Murais	✓	✓	✓	✓
Reuniões		✓	✓	✓
Revista interna				
Vídeo				

Observa-se a ocorrência de similaridade entre as empresas estudadas apenas em dois tipos de canais – comunicados escritos e murais –, o que também ocorre na frequência de utilização, que é semanal, denotando a possibilidade de esses dois canais serem de uso comum do setor.

A prática de reuniões como canal de comunicação interna também pode sinalizar uso comum do setor, haja vista que sua utilização é expressiva entre as empresas pesquisadas, e apresenta uniformidade em termos de frequência, que é mensal.

A comunicação interna é apontada na revisão teórica como um importante processo de apoio à atual Gestão de Pessoas (DUTRA, 2002b), também se constitui em uma das ferramentas necessárias para socializar conhecimentos e experiências, além de fortalecer o comprometimento da força de trabalho (BANDEIRA, MARQUES & VEIGA, 2000; CARBONE et al, 2006; SOUZA & FOSSÁ, 2006). Cardia (2004) relata que, em face da necessidade do trâmite de informações provenientes da Gestão da Qualidade, as práticas de comunicação interna foram aperfeiçoadas.

Com exceção da empresa Delta que desenvolveu maior número de canais para comunicação interna, inclusive intranet, o resultado das demais empresas envolvidas no estudo não retrata o que está pontuado e preconizado na revisão bibliográfica.

A pesquisa sobre a atuação da Gestão de Pessoas no plano organizacional obteve as seguintes constatações: essa área não participa das reuniões que tratam da elaboração do planejamento estratégico de suas respectivas empresas; somente a unidade Delta realiza o planejamento estratégico da Gestão de Pessoas; as principais responsabilidades da área de Gestão de Pessoas estabelecidas pela diretoria das empresas pesquisadas, respectivamente, são:

- Alfa – cumprimento à legislação trabalhista;
- Beta – cumprimento à legislação trabalhista e maior produtividade dos funcionários;
- Gama – cumprimento à legislação trabalhista;
- Delta – administração das pessoas como um todo.

Os resultados sobre a investigação desses três aspectos do plano organizacional denotam que a Gestão de Pessoas na unidade de estudo Delta se diferencia positivamente das demais no tocante a desenvolver o planejamento estratégico da área e ter um foco mais abrangente de responsabilidades perante a diretoria da empresa. A revisão bibliográfica confere importância a esses dois fatores em face das exigências do ambiente de negócios vivenciado atualmente pelas empresas.

O planejamento estratégico da Gestão de Pessoas prevê que o desenvolvimento das práticas seja alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, de forma que elas passem a contribuir para os resultados (ULRICH, 2000). Daí as considerações sobre sua importância nos relatos de Dutra (2002b) e Rocha-Pinto et al (2007). Quanto às atribuições da área de Gestão de Pessoas, é possível garantir que seu escopo está além de garantir o cumprimento da legislação porque, segundo afirmam Castanha & Santos (2003), Dutra (2002b) e Teixeira et al (2005), o posicionamento da área de Gestão de Pessoas está sendo reavaliado por muitas empresas em face da necessidade dessa área contribuir com respostas efetivas às atuais demandas organizacionais.

O fato de a área de Gestão de Pessoas das unidades de estudo não participarem das reuniões para elaboração do planejamento estratégico das empresas demonstra falta de conectividade com o que está preconizado pela teoria contida na revisão bibliográfica, na qual Almeida et al (1993), Dutra (2002b), Leonardo (2003) e Ulrich (2000) entendem que, devido

às mudanças ocorridas nas expectativas das pessoas em relação ao trabalho e à necessidade de suas competências e comprometimento com os objetivos organizacionais, faz com que as empresas tenham que contemplar no seu planejamento estratégico as necessidades dos funcionários, cujo porta-voz é a área de Gestão de Pessoas.

#### 4.2 Contratação de pessoas

Em relação à estrutura para contratação de pessoas, a pesquisa buscou informações sobre as práticas de recrutamento e seleção. A teoria contida na revisão bibliográfica deste trabalho faz considerações sobre a decisão de suprir as oportunidades disponíveis na empresa utilizando profissionais do quadro de efetivos ou do mercado de trabalho (FAISSAL et al, 2005; DUTRA, 2002). Assim, para o contexto do recrutamento da força de trabalho, foi definido como questionamento-chave às fontes de captação utilizadas pelas empresas envolvidas nesse estudo.

O Quadro 17 apresenta o nível de frequência de utilização das fontes de recrutamento empregadas pelas empresas envolvidas no estudo para captação de profissionais de nível operacional. A seguir encontra-se a escala utilizada para representar o nível de utilização.

1	Nunca utilizou
2	Raramente
3	Ocasionalmente
4	Frequentemente
5	Utiliza prioritariamente

**Quadro 17 – Fontes de recrutamento para profissionais de nível operacional**

FONTES DE RECRUTAMENTO	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Agências de empregos	2	5	4	5
Anúncios em jornais	4	2	2	1
Anúncios em locais específicos	2	1	1	1
Anúncios em revistas, rádio e televisão	2	1	1	1
Banco de dados interno	4	4	4	3
Contato com gestores de RH de outras empresas	2	2	2	3
Entidades de classe (sindicatos e associações)	1	1	1	1
Escolas de cursos técnicos	2	4	3	3
Faculdades	2	2	1	1
Indicação	3	3	4	3
Prefeitura	2	1	1	1
Recrutamento interno	3	2	3	2
Site da própria empresa	2	1	1	1
Sites especializados em ofertas de candidatos	2	1	1	1

No tocante ao resultado do questionamento sobre as fontes utilizadas na captação de profissionais de nível operacional, a ênfase entre as empresas pesquisadas, em termos de frequência, recai sobre agências de emprego, banco de dados interno e indicações. Segundo informações complementares, o recrutamento interno é relegado, muitas vezes pela urgência na reposição e necessidade de experiência na função. A menção desses imperativos como interventores na opção por outras fontes de recrutamento estão previstos nas considerações de Davenport (2001), nas quais a urgência se configura como um dos três aspectos a ser ponderado na definição de buscar o profissional requisitado, interna ou externamente.

A pesquisa contemplou o levantamento das fontes mais utilizadas, por ordem de importância, na captação de profissionais para o nível de supervisão, cujo resultado está demonstrado no Quadro 18, a seguir.

**Quadro 18 – Fontes de recrutamento para profissionais de nível de supervisão**

	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
1º	Recrutamento interno	Recrutamento interno	Recrutamento interno	Agências de emprego
2º	Banco de dados interno	Agências de emprego	Gestores de RH	Indicação
3º	Anúncios no jornal	Gestores de RH	Faculdades	Gestores de RH

Em oposição ao resultado apurado na questão anterior, o recrutamento interno foi apontado como a fonte considerada mais importante para captação de profissionais de nível de supervisão pelas empresas Alfa, Beta e Gama, fato que condiz com o relatado por elas na pesquisa sobre a existência de oportunidades de promoção de cargo. De acordo com Faissal et al (2005) e França (2008), no posicionamento dessas empresas transparece a valorização de seus funcionários, redundando em benefícios como maior nível de motivação e comprometimento, complementarmente.

A segunda etapa desse bloco da pesquisa investigou nas empresas envolvidas nesse estudo as técnicas de seleção mais utilizadas na escolha de profissionais de nível operacional e de supervisão. Os resultados desse levantamento estão demonstrados, respectivamente, no Quadro 19 (profissional de nível operacional) e no Quadro 20 (profissional de nível de supervisão), e a seguir está a escala utilizada para representar o nível de utilização.

1	Nunca utilizou
2	Raramente
3	Ocasionalmente
4	Frequentemente
5	Utiliza prioritariamente



**Quadro 19 – Técnicas de seleção para profissionais de nível operacional**

TÉCNICAS DE SELEÇÃO	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Dinâmica de grupo	1	1	1	1
Entrevistas	5	4	5	4
Prova de conhecimentos específicos	1	4	4	4
Prova de conhecimentos gerais	1	3	4	3
Prova situacional	1	4	4	3
Referências advindas de empregos anteriores	2	4	4	4
Testes psicológicos: personalidade	1	4	1	3
Testes psicológicos: psicométricos (aptidões)	1	4	1	3

A análise dos dados apurados na questão de técnicas de seleção para funcionários de nível operacional, visualizados no Quadro 19, denotam que há dois polos distintos que favorecem a interpretação. Nesse sentido, nota-se que a empresa Alfa é a que utiliza menor número de técnicas de seleção; em contrapartida, a empresa Beta, dentre todas, demonstra maior preocupação com a assertividade na escolha do profissional, haja vista a quantidade e nível de frequência de utilização de técnicas empregadas por ela. O posicionamento da empresa Beta encontra respaldo nas ponderações de Faissal et al (2005) e França (2008) presentes na revisão bibliográfica deste trabalho, que propõem conjugar a aplicação de várias técnicas de seleção para garantir maior assertividade na escolha do profissional.

**Quadro 20 – Técnicas de seleção para profissionais de nível de supervisão**

TÉCNICAS DE SELEÇÃO	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Dinâmica de grupo	1	1	1	1
Entrevistas	5	5	5	4
Prova de conhecimentos específicos	1	4	4	4
Prova de conhecimentos gerais	1	3	4	4
Prova situacional	1	4	4	4
Referências advindas de empregos anteriores	4	4	4	4
Testes psicológicos: personalidade	3	4	3	4
Testes psicológicos: psicométricos (aptidões)	3	4	1	4

Observando-se os resultados apresentados no Quadro 20, que retrata as técnicas de seleção para profissionais de nível de supervisão, percebe-se que as entrevistas e referências advindas de empregos anteriores são técnicas frequentemente utilizadas pelas quatro empresas envolvidas no estudo. Entretanto, nas empresas Beta, Gama e Delta, em face da frequência de utilização, devem ser destacadas as seguintes técnicas: prova de conhecimentos específicos, prova de conhecimentos gerais, prova situacional e testes psicológicos com ênfase na personalidade. A empresa Alfa destoa das demais no tocante à aplicação de provas.

As diferenças e similaridades visualizadas nas respostas das unidades de estudo à questão de aplicação de técnicas de seleção para dois níveis distintos de profissional estão previstas na teoria apresentada na revisão bibliográfica, na qual Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006) consideram que as técnicas empregadas para seleção de profissionais podem variar segundo o nível do profissional requisitado, estratégia da empresa, aspectos conjunturais do mercado.

#### **4.3 Desenvolvimento de pessoas**

No bloco sobre desenvolvimento de pessoas, foram abordadas questões que retratam as práticas de treinamento, plano de carreira e avaliação de desempenho nas quatro empresas envolvidas nesta pesquisa.

A primeira questão desse bloco identificou que as empresas do estudo, semelhantemente, têm implantado os seguintes programas: de treinamento, de menores aprendizes, de estagiários e de desenvolvimento de liderança.

Complementarmente, investigou-se a prática de subsidiar aos funcionários cursos relacionados ao contexto de trabalho, cujo resultado apontou que todas adotam a mesma postura, ou seja, de subsidiá-los parcialmente.

Os resultados apurados nas duas questões anteriores condizem com a revisão bibliográfica, na qual Dutra (2002b) relata que as empresas estão investindo em programas de formação e capacitação de pessoas devido às demandas do atual cenário competitivo, e também sinaliza o atendimento das expectativas de aprendizagem e desenvolvimento profissional dos funcionários (ULRICH, 2000).

O Quadro 21 demonstra os indicadores utilizados pelas empresas em estudo para detectar necessidades de treinamento.

**Quadro 21 – Indicador para detectar necessidades de treinamento**

INDICADORES	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Admissão de novos funcionários	✓	✓	✓	✓
Aumento do nível de absentéismo				✓
Aumento do nível de <i>turnover</i>		✓	✓	✓
Baixa produtividade		✓	✓	✓
Despesas excessivas de manutenção		✓	✓	✓
Erros na execução de ordens		✓	✓	
Excessos de erros e desperdícios		✓	✓	✓
Falta de cooperação				✓
Modernização do maquinário		✓		
Mudança de métodos e processos de trabalho		✓	✓	✓
Mudança nos programas de produção	✓	✓	✓	✓
Nível de qualidade inadequado na produção		✓	✓	✓
Problemas de comunicação			✓	✓
Problemas de liderança		✓	✓	✓
Produção de novos produtos / serviços		✓	✓	✓
Promoção de cargo		✓	✓	✓
Substituição ou movimentação de pessoas	✓	✓	✓	✓

Referente ao número de horas destinadas anualmente ao treinamento dos funcionários de nível operacional e de supervisão, a pesquisa demonstrou que as unidades de estudo Beta, Gama e Delta assinalaram a mesma resposta, a alternativa 3 (1 a 10 horas/treinamento x pessoa) para ambos os níveis. A unidade de estudo Alfa assinalou como resposta a alternativa 1 (a empresa não tem esse controle). Também foi constatado que nas quatro unidades os treinamentos são constituídos de ações formais de desenvolvimento (DUTRA, 2002b) e ocorrem, em 90% dos casos, nas instalações da própria empresa e 10% externamente.

A unidade de estudo Alfa destoa por utilizar menor número de indicadores de ações de treinamento e pela ausência de controle de horas de treinamento por funcionário; no entanto, nesses mesmos quesitos, as demais unidades pesquisadas demonstram muitas semelhanças. Na questão que se refere ao local de aplicação dos treinamentos, as empresas são idênticas. Os posicionamentos similares retratados nessas questões têm a possibilidade de ser consequência de um processo de isomorfismo.

Sobre o exercício da rotação, *job rotation*, entre funções e áreas para funcionários de nível operacional, foi apurado que nenhuma das empresas envolvidas no estudo implementou essa prática. As empresas Beta e Gama relataram que essa prática é inviável em razão da não-disponibilidade de funcionários para realocações. A teoria pontua que essa ação de desenvolvimento não-formal (DUTRA, 2002B) é importante, entretanto é comumente destinada aos funcionários que desempenham trabalhos de maior nível de complexidade.

Os resultados também apuraram conformidade entre as empresas participantes da pesquisa no que diz respeito à elaboração do levantamento de necessidades de treinamento (LNT), cuja periodicidade é anual. A análise documental realizada nas empresas Beta e Gama permitiu acessar tal documento e o planejamento das ações de treinamento do ano de 2008. Esse resultado também pode sinalizar a presença de isomorfismo, porém mais importante é destacar que o emprego dessa metodologia tem atualmente sua efetividade questionada, porque, segundo os relatos de Pacheco et al (2005), ela é restrita somente às ineficiências pontuais de desempenho.

Sobre a questão de se avaliarem os resultados das ações de treinamento, identificou-se que as respostas também demonstram similaridade, uma vez que todas as empresas do estudo a realizam, fato coerente com o que recomenda a teoria apresentada na revisão bibliográfica (EBOLI, 2002). De acordo com informações complementares, essa avaliação ocorre em nível de aplicação, que se refere a averiguar se os conhecimentos e habilidades adquiridos estão sendo aplicados (KIRKPATRICK, 1998 apud EBOLI, 2002).

A Figura 9 demonstra um panorama da posição das empresas pesquisadas em relação ao nível de utilização (escala de 5 pontos, sendo 1 para baixo e 5 para alto) dos seguintes conteúdos de treinamento:

conteúdo 1 – refere-se a conhecimentos organizacionais

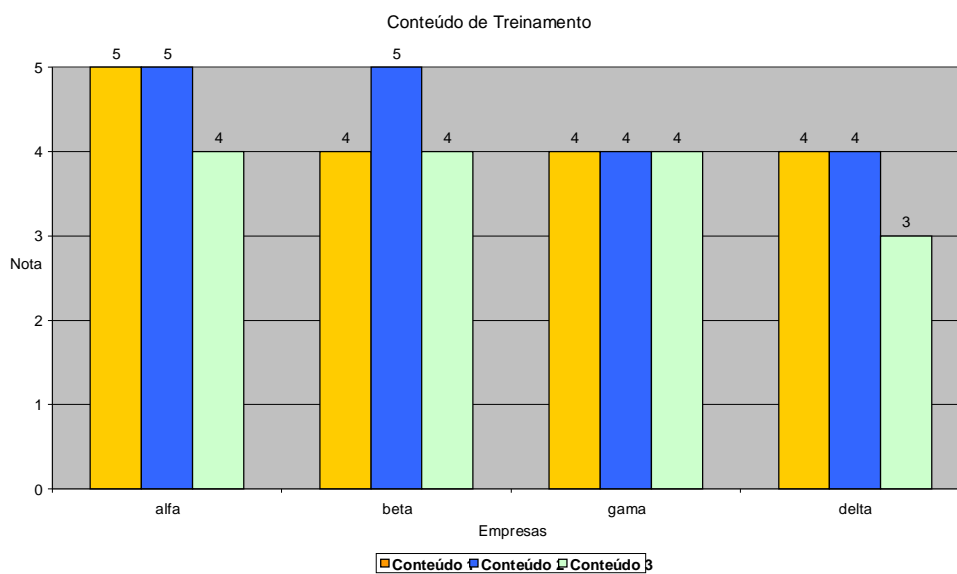
(empresa, produtos, serviços, políticas, regras, etc.);

conteúdo 2 – refere-se a conhecimentos técnicos/operacionais

(diretamente relacionados às tarefas e operações a serem executadas);

conteúdo 3 – refere-se a conhecimentos comportamentais

(envolvem aquisição de novos hábitos e atitudes, assim como aumento de motivação).



**Figura 9 – Nível de utilização de conteúdos de treinamento**

No que se refere aos conteúdos que são ministrados nos treinamentos desenvolvidos nas quatro unidades de estudo, a pesquisa detectou que o foco das empresas não está somente nos conhecimentos técnicos; essas empresas, de forma semelhante, estruturam suas ações de desenvolvimento com treinamentos constituídos de conhecimentos organizacionais e comportamentais. Esse panorama é representativo do que foi descrito na revisão bibliográfica, na qual Dutra (2002) e Macêdo et al (2007) relatam que as demandas no atual ambiente de negócios impõem um novo perfil de trabalhador, com preparo para assumir e atuar em contextos mais exigentes e complexos. Portanto, tornou-se inadequado o treinamento que somente contempla conhecimentos técnicos.

A segunda parte deste bloco da pesquisa refere-se aos resultados das questões que retratam aspectos básicos da estrutura de carreira nas empresas do estudo.

Na realização do levantamento das respostas dessa etapa constatou-se uma sequência de práticas comuns às quatro unidades de estudo, comprovadas por análise documental. Assim, os resultados demonstraram que as empresas Alfa, Beta, Gama e Delta:

- não têm estabelecido um Plano de Carreira para seus funcionários. Segundo Tachizawa, Ferreira & Fortuna (2006), essa ferramenta é importante para motivar o desenvolvimento dos funcionários, gerar comprometimento e reter aqueles com melhor desempenho e maior potencial;
- proporcionam possibilidades de promoção de cargo aos seus funcionários. Essa prática está adequada ao que recomenda Dutra (2002b) sobre o imperativo de atender às expectativas de desenvolvimento dos funcionários.

A pesquisa buscou averiguar em que nível as seis características a seguir relacionadas estão presentes no desenho dos cargos operacionais nas unidades de estudo, cujos resultados estão demonstrados na Figura 10. Utilizou-se de uma escala de 5 pontos, sendo 1 para baixo e 5 para alto.

1. Autonomia

(liberdade para o ocupante programar seu trabalho, decidir sobre os métodos selecionar equipamentos, intervalos de repouso e mobilidade não controlados);

2. Variedade

(o ocupante supre seus insumos, utiliza diferentes equipamentos, ambientes, métodos de trabalho e diferentes operações);

3. Significado das tarefas

(o ocupante tem noção das interdependências do seu cargo com os demais cargos na empresa e da contribuição do seu trabalho na atividade geral do departamento ou da organização como um todo);

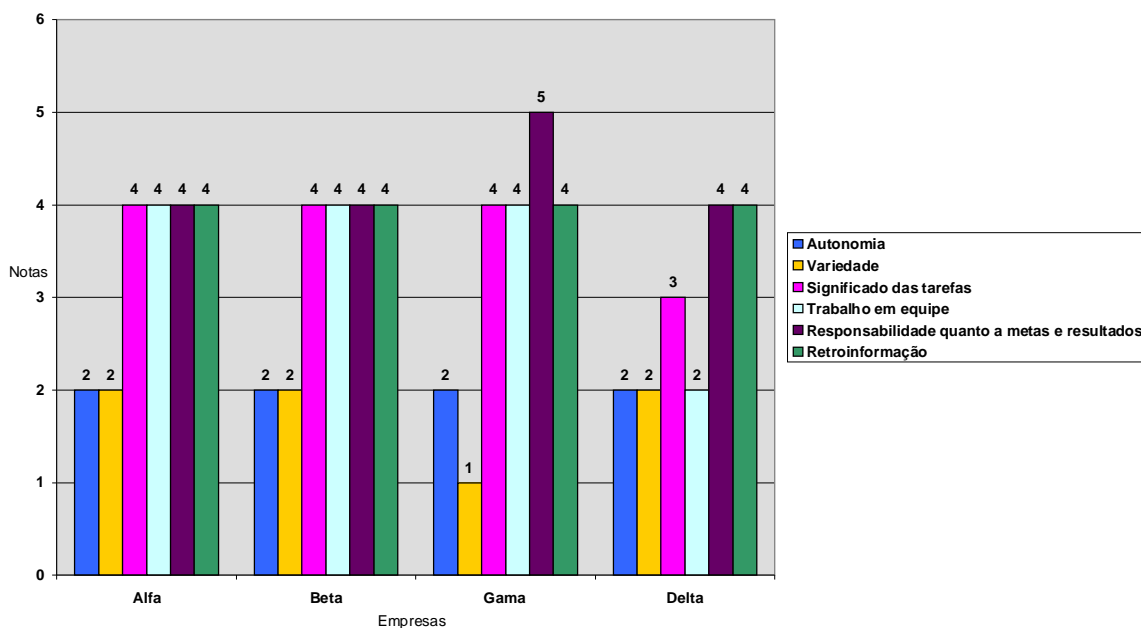
4. Trabalho em equipe

(interação e cooperação entre as pessoas);

5. Responsabilidade quanto a metas e resultados

6. Retroinformação

(o ocupante tem conhecimento dos resultados de seu próprio trabalho).



**Figura 10 – Características de cargos operacionais**

Quanto às características que estão presentes no desenho dos cargos operacionais das unidades de estudo, constatou-se similaridade na pontuação nas que se referem à responsabilidade por metas e resultados, e à retroinformação, demonstrando bom nível de participação no conteúdo dos cargos. Da mesma forma, o significado das tarefas e o trabalho em equipe caracterizam em bom nível os cargos operacionais das empresas pesquisadas, excetuando-se a empresa Delta, que apresenta níveis menores.

Observa-se, no entanto, que nas quatro empresas as características, autonomia e variedade são pouco demandadas nos cargos operacionais. Isso pode ser explicado, segundo informações complementares, pelo fato de que as tarefas contidas nesses cargos estão vinculadas a processos pré-estabelecidos de produção.

Pelo exposto na teoria apresentada na revisão bibliográfica, os resultados sobre a caracterização dos cargos operacionais sinalizam a configuração de cargos enriquecidos (SOUZA M. Z. A. et al, 2005) que, de acordo com Moraes, Marques & Correa (1998), são apontados como facilitadores para gerar maior desenvolvimento e comprometimento dos funcionários.

Para verificar a estrutura das práticas de avaliação de desempenho foram realizados questionamentos acerca dos procedimentos utilizados pelas empresas participantes do estudo, os quais, primeiramente, apuraram que, sem exceção, essas empresas possuem implantado um único método formalizado para avaliar anualmente o desempenho de seus funcionários.

A presença de um método formalizado para avaliar o desempenho em todas as empresas do estudo encontra respaldo no que está pontuado na revisão bibliográfica, pois Gil (2001) relata que a gestão do desempenho da força de trabalho ganha destaque no presente cenário dos negócios, contudo pela perspectiva das tendências atuais de Gestão de Pessoas recomenda-se empregar mais de um método de avaliação, cada qual com um objetivo específico (Hipólito & Reis, 2002).

A análise documental permitiu verificar que o método estabelecido como condutor dessa prática é comum as quatro unidades em estudo. Trata-se do método de escalas gráficas de classificação, que se baseia em critérios predefinidos e graduados.

A opção, também unânime, pelo método de escalas gráficas de classificação traduz o que a teoria apresentada considera, ou seja, este como um dos métodos mais utilizados pelas empresas, apesar de não ser dos mais contemporâneos (SOUZA, M. Z. A. et al, 2005). A gestão de desempenho contemporânea considera importante a adoção do método de avaliação 360 graus por gerar *feedback* de fontes diversas (Hipólito & Reis, 2002).

Pelo exposto nos resultados, observou-se que a empresa Delta é a única que informa previamente os critérios da avaliação aos funcionários, vincula avaliação de desempenho ao planejamento estratégico e proporciona por meio do Chefe /Encarregado do Setor o *feedback* ao funcionário avaliado. Já o desenvolvimento de um plano de ação pós-avaliação de desempenho é realizado pelas unidades Beta, Gama e Delta.

Observa-se que a empresa Delta é a que apresenta maior número das tendências apontadas na revisão bibliográfica por Hipólito & Reis (2002).

Quanto à questão das práticas de reconhecimento pelo desempenho, os resultados da pesquisa estão demonstrados no Quadro 22, a seguir.



**Quadro 22 – Práticas de reconhecimento**

	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Não há prática de reconhecimento	✓			
Elogios por parte da supervisão		✓		✓
Presentes				
Aumento salarial		✓	✓	✓
Subsídio para fazer algum curso				✓
Bônus – dias para descanso			✓	
Bônus – em dinheiro		✓	✓	
Viagens				
Outros				

O resultado apurado na pesquisa mostrou que as empresas Beta, Gama e Delta praticam o reconhecimento por desempenho, predominando a forma de aumento salarial. O posicionamento dessas empresas encontra amparo na revisão bibliográfica contida neste trabalho, o que reforça a necessidade de se reconhecerem desempenhos superiores por causa da influência positiva exercida sobre a gestão da qualidade (SLACK et al, 2002) e sobre o nível de comprometimento dos funcionários (ULRICH, 1998), pontuando que o reconhecimento deve ser subsidiado pela avaliação de desempenho (SOUZA, V. L., 2002). Em oposição ao que preconiza a teoria está o posicionamento da empresa Alfa, que não pratica o reconhecimento.

#### **4.4 Recompensas**

O bloco referente a recompensas possui dois enfoques, buscando investigar como está estruturada a prática de salários e a composição do plano de benefícios das empresas contempladas neste estudo.

No âmbito da prática de salários, foi possível identificar unanimidade no sentido de que nas empresas pesquisadas o cargo é o ponto de referência para constituição dos salários, concluindo-se assim que o sistema de remuneração praticado é o funcional. O consenso entre as unidades de estudo também se manifesta em relação à realização de pesquisa salarial e a estrutura de salários definida.

A prática do sistema de remuneração funcional por todas as empresas em estudo está compatível com a teoria apresentada na revisão bibliográfica, pois, de acordo com Hipólito (2002), esse sistema ainda é praticado por grande número de empresas, apesar de não atender às suas necessidades contemporâneas.

Outro ponto comum às empresas estudadas é o emprego da pesquisa salarial que denota coerência com o sistema de remuneração funcional adotado por elas, em razão de a pesquisa ser uma das etapas básicas da estrutura desse sistema (SOUZA, M. Z. A., et al, 2005). Observa-se também consistência no que se refere à estrutura salarial definida, presente nas quatro unidades, uma vez que todas as empresas afirmaram na pesquisa ter seus cargos descritos, avaliados e classificados, fatores imprescindíveis, juntamente com a pesquisa, para se compor uma estrutura de salários.

Observa-se que as razões para os aumentos salariais são idênticas em todas as empresas envolvidas no estudo, sendo os motivos apontados: reajustes previstos por lei, mudança de cargo, desempenho acima do esperado.

A semelhança nas razões para os aumentos salariais tem a probabilidade de ser um denominador comum do setor, e há correlação com o que foi apurado na questão da avaliação de desempenho, no sentido de que todas as unidades de estudo possuem um método de avaliação de seus funcionários, o qual subsidia as promoções de cargo e aumentos salariais vinculados ao bom desempenho (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

A remuneração variável foi questionada primeiramente sob a forma do PPLR, cuja resposta apontou que somente uma empresa, a Delta, tem essa prática implantada. Sequencialmente, na investigação sobre outra forma de remuneração variável, constatou-se inexistir nas empresas do estudo.

O fato de a remuneração variável estar implantada somente na empresa Delta, sob a forma do PPLR, retrata um resultado que não condiz com a expectativa gerada pela teoria, que apregoa ser a remuneração variável uma prática em ascensão em face de benefícios como redução de custos fixos, favorecimento da lei com incentivos fiscais, fator competitivo para atrair os melhores profissionais no mercado, etc. (HIPÓLITO, 2002). Sobre o PPLR especificamente, a revisão bibliográfica assinala que essa prática tem sido muito utilizada como estratégia para gerar comprometimento dos funcionários (BECKER & RUAS, 1997; CAMPOS et al, 2005; ROBBINS, 2000).

As respostas obtidas na pesquisa sobre a estrutura da prática de remuneração apontam que a única divergência entre as empresas estudadas foi em relação à remuneração variável, pois nas demais questões houve uniformidade nas respostas. A compreensão desse panorama se faz por meio das considerações de Souza, M. Z. A. et al (2005), pois esses autores observam que a estrutura da prática de remuneração pode estar vinculada a fatores peculiares a cada empresa, como, por exemplo, sua própria estratégia, cultura e arquitetura organizacional, que justificariam a opção ou não pela implantação do PPLR, ou a fatores comuns a todas as empresas do setor, como, por exemplo, as exigências do ambiente de negócios, que explicariam a padronização ocorrida em grande parte das respostas.

A classificação dos benefícios desenvolvida por Souza, M. Z. A. et al (2005) presente na revisão bibliográfica foi usada para apresentar os resultados da pesquisa sobre a composição do plano de benefícios praticado pelas empresas em estudo.

O primeiro grupo de benefícios segundo, esses autores, está sob a denominação de Seguro, sendo composto de assistência médico-hospitalar e odontológica, e seguro de vida.

Pelo exposto no resultado da pesquisa sobre esse grupo de benefícios, que está apresentado no Quadro 23, observa-se que somente a empresa Alfa não possui assistência médico-hospitalar e odontológica a seus funcionários. O plano de seguro de vida por acidentes pessoais não é proporcionado por nenhuma das empresas pesquisadas.

**Quadro 23 – Plano de benefícios – Grupo 1 – Seguro**

BENEFÍCIOS	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Assistência médico-hospitalar		✓	✓	✓
Assistência odontológica		✓	✓	✓
Seguro de vida em grupo	✓	✓	✓	✓
Seguro de vida por acidentes pessoais				

No segundo grupo de benefícios, Souza, M. Z. A. et al (2005) consideram incluídos os planos fechados ou abertos de previdência privada. O resultado da pesquisa apurou que as empresas participantes não possuem nenhum dos componentes desse grupo.

Na classificação dos autores, o terceiro e último grupo de benefícios está intitulado como Serviços. No Quadro 24 encontra-se o panorama da pesquisa referente à existência de benefícios desse grupo nas unidades de estudo.

**Quadro 24 – Plano de benefícios – Grupo 3 – Serviços**

BENEFÍCIOS	ALFA	BETA	GAMA	DELTA
Agência bancária no local de trabalho	✓			
Áreas de lazer nos intervalos de trabalho		✓	✓	✓
Assistência financeira (empréstimos)	✓	✓	✓	✓
Assistência social		✓		
Atividades esportivas		✓	✓	✓
Complemento/salário (afastamento doença)				✓
Convênio com supermercados		✓	✓	✓
Convênio com farmácias		✓	✓	✓
Creche para filhos de funcionários	✓			
Estacionamento	✓	✓	✓	✓
Grêmio ou clube				
Horário flexível de trabalho				
Passeios e excursões programadas				
Restaurante no local de trabalho	✓	✓	✓	✓

Quanto ao resultado da composição do plano de benefícios das empresas contempladas neste estudo, a revisão teórica pontua que o plano de benefícios se configura como um instrumento que, além de atender às necessidades dos funcionários, visa a atrair e a reter os melhores profissionais. Como ele é desenhado em função dos custos, valores e objetivos de cada organização, e ainda segundo as necessidades de seus funcionários, pode haver distinção na composição do plano de benefícios entre empresas (FRANÇA, 2007; SOUZA, M. Z. A. et al, 2005).

O exposto na questão sobre a composição do plano de benefícios nas unidades em estudo retrata relativa uniformidade em relação à quantidade de benefícios nas empresas Beta, Gama e Delta. A discrepância proveniente da empresa Alfa, cujo plano possui 7 benefícios, sugere a probabilidade de esse resultado estar apoiado em aspectos como custos, valores e objetivos organizacionais.

A interface da teoria que compõe a revisão bibliográfica com o conjunto das análises dos blocos de questionamentos resultou em um panorama conclusivo, que será apresentado no próximo capítulo.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada neste estudo de casos múltiplos resultou em informações pelas quais foi possível atingir o objetivo proposto no trabalho, cujo valor não se restringe somente ao meio acadêmico, mas também é relevante à gestão das empresas que contribuíram com sua participação.

À luz do questionamento que impulsionou esta pesquisa e, assim, buscou investigar se empresas do mesmo setor de atuação se assemelham na definição e implantação das práticas destinadas a gerir a força de trabalho, foram desenvolvidas as principais conclusões a respeito, as quais se isentam da pretensão de configurar as práticas que foram apuradas sob um modelo específico de Gestão de Pessoas.

A revisão bibliográfica se propôs apresentar uma base conceitual contemporânea das práticas de Gestão de Pessoas, e sob esse enfoque foi possível verificar que as práticas empregadas nas unidades de estudo estão em alguns aspectos aquém do preconizado. Esse fato torna-se tangível pelo que a pesquisa retratou sobre a ausência de práticas dadas como essenciais ao atual ambiente de negócios, caracterizado por um intenso ritmo de mudanças e dependente das competências e comprometimento da força de trabalho.

Dentre as principais ausências apuradas, detectou-se que as unidades de estudo não atentam à necessidade de condutores-chave, como captação e retenção de talentos para nortear a concepção e adoção das práticas de Gestão de Pessoas.

Foram apurados outros eventos que merecem ser destacados por se contraporem às tendências dadas como ascendentes na Gestão de Pessoas. Trata-se do pouco uso da terceirização de funções dessa área, da sua não-participação nas reuniões para elaboração do planejamento estratégico e o fato de não ser aplicado mais de um método de avaliação de desempenho nem o método de avaliação 360 graus.

Observa-se também que a prática da remuneração variável nas unidades pesquisadas, com exceção da unidade Delta, também contraria o que predetermina os moldes atuais da Gestão de Pessoas.

Assim, levando-se em consideração a perspectiva de contemporaneidade das práticas de Gestão de Pessoas, é possível concluir que as empresas pesquisadas se assemelham pelo

distanciamento do que está sendo praticado por elas e do que está pautado pela literatura acadêmica e revistas especializadas.

No entanto, observando-se unicamente o panorama representativo dos resultados, percebem-se expressivas disparidades, notoriamente da unidade Alfa, que apresenta menor número de ações desenvolvidas na Gestão de Pessoas, podendo ser ressaltado como exemplo o plano de benefícios quantitativamente inferior aos demais, ausência de política de reconhecimento, menor número de indicadores de necessidades de treinamento, não se utilizando de pesquisa para medir o nível de satisfação dos funcionários, entre outras.

Por outro lado, essa disparidade também é perceptível, observando-se pelo ângulo do desenvolvimento das práticas da empresa Delta, a qual possui algumas ações isoladas que tendem a demonstrar maior proximidade com as práticas contemporâneas. Para exemplificar, é possível citar que ela faz uso de maior número de canais para comunicação interna, tem implantado o PPLR, vincula avaliação de desempenho à estratégia da empresa, proporciona *feedback* e elabora o planejamento estratégico da área de Gestão de Pessoas.

Quanto às demais unidades envolvidas no estudo, Beta e Gama, a análise dos resultados demonstrou que elas possuem um conjunto de práticas de Gestão de Pessoas com características similares.

Enfim, o panorama representativo dos resultados proporcionado por este estudo de casos múltiplos retratou que as empresas da amostra apresentam semelhanças e singularidades na definição e implantação das práticas de Gestão de Pessoas.

O resultado apurado não proporcionou um posicionamento definido à questão estabelecida no estudo; entretanto, há favorecimentos à continuidade do trabalho, uma vez que o método de estudo de casos aplicado nesta pesquisa apurou variáveis que podem contribuir efetivamente para o desenvolvimento de outra pesquisa direcionada a buscar respostas à mesma questão, porém aplicando o método *survey*, passível de generalizações.

O questionário elaborado para o desenvolvimento da *survey* ora proposta poderia futuramente ser aplicado em empresas de outros setores, favorecendo mais estudos quanto à realidade na definição e implantação das práticas de Gestão de Pessoas.

Uma limitação identificada no decorrer deste trabalho foi a representatividade da amostra, comprometida no sentido quantitativo. Acredita-se que maior assertividade na resposta ao questionamento deste estudo poderia ser obtida pelo emprego de uma pesquisa *survey*, por implicar o uso de amostra de maior tamanho, tratamento estatístico dos dados



levantados, podendo retratar resultados inclusive em função do porte das unidades da amostra. Considere-se que durante a análise dos dados também surgiu à hipótese de que os resultados apurados nas empresas de médio porte seriam diferentes em empresas de grande porte.

A revisão bibliográfica que serviu de apoio a este estudo evidenciou que as práticas de Gestão de Pessoas podem apresentar semelhanças entre empresas por estarem atreladas a aspectos do mercado e a exigências do ambiente de negócios. Da mesma forma, as diferenças nessas práticas seriam justificadas pelo fato de estarem ligadas a contextos peculiares de cada empresa, como estratégia, arquitetura organizacional, objetivos ou ainda em função de custos. Essas considerações contribuem para aguçar a continuidade deste trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADORES. Disponível em < [www.administradores.com.br/noticias/abimaq\\_retifica\\_faturamento\\_semestral\\_cresce\\_25/16336/](http://www.administradores.com.br/noticias/abimaq_retifica_faturamento_semestral_cresce_25/16336/)>. Acesso em 08/11/2008.

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In\_: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

ALBUQUERQUE, L. G. & OLIVEIRA, P. M. Competências ou Cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, V. 8, N. 4, out./dez. 2001.

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente Recursos Humanos. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, V. 33, N. 2, p. 12-24, mar./abr., 1993.

AMARAL, R. M. *Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva*. 2006. 210 p. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006.

BANDEIRA, M. L.; MARQUES, A. L.; VEIGA, R. T. As Dimensões Múltiplas do Comprometimento Organizacional: um Estudo na ECT/MG. *Revista de Administração Contemporânea*. V. 4, N. 2, p. 133-157, mai./ago, 2000.

BASSANI, D. T. L; NIKITIUK, S; QUELHAS, O. A empresa como sede do conhecimento. *Revista Produção*. V. 13, N. 2, p. 42-56, São Paulo, 2003.

BEATTY, R.; BECKER, B.; HUSELID, M. *Scorecard para Recursos Humanos: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BECKER, B. E., HUSELID, M. A., ULRICH, D. *Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BECKER, G. V., RUAS, R. L. Estratégias de Comprometimento e Planos de Participação nos Lucros: tendências recentes. *Revista de Administração Contemporânea*. v.1, n.3, p. 141-161, set./dez. 1997.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Revista Produção*. V. 16, N. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo, V. 41, N. 1, p. 8-15, jan./mar., 2001

BROCKA, B., BROCKA, M. S. *Gerenciamento da Qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1994.

CAMPOS, A. C. B.; CAMFIELD, C.E.; GODOY, L.P.; CAMPOS, L.C.; ANTONELLO, N. A Importância da Gestão do Conhecimento para as Micro e Pequenas Empresas. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXV, 2005. *Anais*: Porto Alegre, 2005.

CASTANHA, M.; SANTOS, F. C. A. Gestão de recursos humanos como fator estratégico da gestão do conhecimento. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXIII, 2003. *Anais*. Ouro Preto, 2003

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. *Gestão por Competências*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARDIA, A. N. Comunicação interna e gestão da qualidade total: o caso Volkswagen – unidade Resende. *Revista Produção*. São Paulo, V. 14, N. 2, p. 6-17, 2004

CARPINETTI, L. C. R.; SANTOS, F. C. A. Programas da Qualidade e de Recursos Humanos: constatações práticas. . In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XVIII, 1997. *Anais*. Gramado, 1997.

CURADO, I.; WOOD, T.; LINS, J. *Perfil da Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo*. São Paulo: Senac, 1995.

DAVENPORT, T. *Capital Humano: o que é e porque as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel, 2001.

DOMÊNICO, S. M. R. *O Papel da Administração de Recursos Humanos na Qualidade Total: um estudo exploratório em empresas do segmento de tintas com certificação ISO 9000*. Dissertação de Mestrado USP. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1996.

DUTRA, J. S. A Gestão de Carreira. In\_: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002a.

\_\_\_\_\_ *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002b.

\_\_\_\_\_ *Gestão por competências*. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

\_\_\_\_\_ *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

EBOLI, M. O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa. In\_: *As Pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FAISSAL, R.; PASSOS, A. E. V. M.; MENDONÇA, M. C. F.; ALMEIDA, W. M. C. *Atração e Seleção de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

FISCHER, A. L. Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas. In\_: *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. F. A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional. In\_: *As Pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANÇA, A. C. L. *Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência. São Paulo, fev. 2006. Disponível em: <[http://www.fnq.org.br/Portals/\\_FNQ/Documents/CE2006BR\\_Rev1.pdf](http://www.fnq.org.br/Portals/_FNQ/Documents/CE2006BR_Rev1.pdf)> Acesso em: 24 set. 2008.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de Recompensas: uma abordagem atual. In\_: *As Pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

HIPÓLITO, J. A. M., REIS, G. G. A Avaliação como instrumento de gestão. In\_: *As Pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas de gestão em RH. *Revista de Administração Contemporânea*.. Curitiba, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. L. Avaliação da Gestão de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho. *RAE Eletrônica*. São Paulo, V. 4, N.1, jan./jun. 2005.

LEONARDO, J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. *Revista Produção*. São Paulo, V.12, N.2, p. 42-53, 2002.

LOWERY, C. M.; BEADLES, N. A.; CARPENTER, J. B. Recursos Humanos que Compõem a Qualidade. *Banas Qualidade*. São Paulo, N. 10, p. 13-17, set. 2000.

MACÊDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P.; CUNHA, N. M. M. *Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas*. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do Modelo de Conceitualização de Três Componentes do Comprometimento Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*. V.2, N.3, p. 67-87, set./dez. 1998.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; SIQUEIRA, M.; MARQUES, G. M. Comprometimento Organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*. V. 7, N. 4, p. 187-209, out./dez. 2003.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de Caso na Engenharia de Produção: Estruturação e Recomendações para sua Condução. *Produção* (São Paulo), v. 17, p. 216-229, 2007.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento Organizacional: uma contribuição ao constructo. *Anais. XXII EnANPAD*. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM.

PACHECO, L.; SCOFANO, A. C.; BECKERT, M. SOUZA, V. *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PAAUWE, J. *HRM and Performance: Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

PASCHOAL, L. *Administração de Cargos e Salários: manual prático e novas metodologias*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PEREIRA, C. de S. Aprendizagem, educação e trabalho na sociedade do conhecimento. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: FGV, V. 35, N. 6, p. 107-18, nov./dez. 2001a.

PILLA, B.S.; SAVI, N. O uso da intranet no processo de avaliação de desempenho e desenvolvimento de competências de executivos. *Anais. XXVI EnANPAD*. Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD.

PONTES, B. R. *Administração de Cargos e Salários*. São Paulo: LTR, 2002.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

PRADA, D. F.; MIGUEL, P. C. A. Práticas da Gestão de Recursos Humanos no Contexto da Qualidade. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XX, 1999. *Anais*: Rio de Janeiro, 1999.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA-PINTO, S. R.; PEREIRA, C. S.; COUTINHO, M. T. C.; JOHANN, S. L. *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

ROOS, C.; DIESEL, L.; MORAES, J. A. R.; ROSA, L. C. Ferramenta Fmea: uma abordagem voltada para a melhoria da qualidade nos serviços de transporte. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXVI, 2007. *Anais*: Foz do Iguaçu, 2007.

SANT'ANNA, A. S. Profissionais Mais Competentes, Políticas e Práticas de Gestão mais Avançadas. *RAE Eletrônica*. São Paulo, V. 7, N. 1, jan./jun. 2008.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.



SOUZA, M. Z. A.; BITTENCOURT, F. R.; PEREIRA FILHO, J. L.; BISPO, M. M. *Cargos, Carreiras e Remuneração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SOUZA, V. L.; MATTOS, I. B.; SARDINHA, R. L. L. L.; ALVES, R. C. S. *Gestão de desempenho*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SOUZA, V. L. *Gestão de Desempenho: julgamento ou diálogo*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

SOUZA, L. E. M.; FOSSÁ, M. I. T. Comunicando com Relações Públicas – uma proposta de comunicação estratégica para o fortalecimento do comprometimento organizacional. *Unirevista*. V. 1, N. 3, jul. 2006.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TEIXEIRA, G. M.; SILVEIRA, A. C.; BASTOS NETO, C. P. S.; OLIVEIRA, G. A. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TOFFLER, A.; TOFFLER, H. *Criando uma Nova Civilização: a política da terceira onda*. Rio de Janeiro: Record, 1994.

TONELLI, M. J.; CALDAS, M.P.; LACOMBE, B. M. M.; TINOCO, T. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, V. 43, N. 1, p. 105-122, 2003.

ULRICH, D. *Os Campeões de Recursos Humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D. *Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura, 2000.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. *RAE Eletrônica*. V. 3, N. 1, jan./jun. 2004.

VOSS, C. A.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case Research In: Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, V. 22. N.2, p.195-219, 2002.

WOOD JR, T. *Mudança Organizacional*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WRIGHT, P. M.; ALLEN, M. R. *Strategic Management and HRM*. New York: Cornell University, 2006.

YIN, R. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2000.

ZILBOVICIUS, M. *Modelos para a produção, produção de modelos: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção*. São Paulo: Fapesp: Annablume, 1999.

**ANEXO A - Roteiro desenvolvido para conduzir a entrevista semiestruturada com o responsável pela área de Gestão de Pessoas**

**ROTEIRO**

**Data:**  
**Empresa:**  
**Cargo:**

**1 Estrutura da área de Gestão de Pessoas**

1.1 Na estrutura organizacional da empresa, como está posicionada a área de Gestão de Pessoas?

Diretoria       Departamento       Setor       Staff

1.2 Na ordem hierárquica da empresa, a área de RH reporta-se diretamente a \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.3 Qual é a nomenclatura da área responsável pela Gestão de Pessoas na empresa?

\_\_\_\_\_

1.4 Qual é a composição da área de Gestão de Pessoas na empresa?

Informar o número de ocupantes, seus respectivos cargos e grau de escolaridade.

\_\_\_\_\_ nível de supervisão – grau de escolaridade: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ nível de analista – grau de escolaridade: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ nível de assistente – grau de escolaridade: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ nível de auxiliar – grau de escolaridade: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ estagiário – grau de escolaridade: \_\_\_\_\_

1.5 A área de Gestão de Pessoas opera com sistema de informação integrado, como exemplo: Datasul, Microsiga, RM, SAP, Oracle, etc.?

Sim       Não

1.6 Existem funções de RH que são terceirizadas?

Sim       Não

Em caso positivo, citar quais são as funções terceirizadas.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1.7 A empresa já contratou serviços de consultoria para trabalhos pontuais na gestão de RH ?

Sim       Não

Em caso positivo, citar quais.

---



---



---

1.8 A área de Recursos Humanos da empresa já passou por reestruturação?

1.9 Em caso de resposta positiva, informar:

1.9.1 Há quanto tempo? \_\_\_\_\_

1.9.2 Principais razões que demandaram a reestruturação

---



---



---



---

1.9.3 Foi realizada pelos próprios profissionais da empresa ou por consultoria?

---

1.9.4 Quem da empresa foi responsável pela coordenação dos trabalhos de reestruturação da área de RH? \_\_\_\_\_

1.10 Quem representa a empresa nas relações sindicais?

---

1.11 A empresa participa de reuniões (externas) sobre Recursos Humanos?

Sim       Não

1.12 Em caso positivo, assinalar com X o(s) local(is) no(s) qual(is) a empresa participa de reuniões sobre Recursos Humanos

1.  ABRH – Associação Brasileira de Recursos Humanos
2.  FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
3.  CIESP – Centro das Indústrias do Estado de São Paulo
4.  Sindicato Patronal
5.  Grupo de RH da região onde a empresa está localizada
6.  Outro \_\_\_\_\_

1.13 Quem representa a empresa na ocasião destas reuniões?

---

1.14 O que direciona a adoção das políticas e práticas utilizadas na gestão das pessoas de nível operacional? Assinale com X onde for SIM

- Uso comum das empresas do setor
- A estratégia da empresa
- Criar diferenciais para captar e reter talentos
- Cumprimento das exigências legais
- Acompanhar a modernidade dos conceitos em Gestão de Pessoas
- Redução de custos
- Outros: .....

## 2 Práticas de Apoio à Gestão de Recursos Humanos

2.1 A empresa tem Planejamento de Recursos Humanos?

- Sim       Não

2.2 Existe o planejamento do quadro de pessoas?

- Sim       Não

2.3 A área de RH possui em sua estrutura a função de Ouvidoria?

- Sim       Não

2.4 O RH realiza entrevistas de demissão?

- Sim       Não

2.5 O RH faz pesquisa para medir o nível de satisfação dos empregados?

- Sim       Não

2.6 A empresa tem estruturado um processo de integração para novos colaboradores?

- Sim       Não

2.7 O índice de *turnover* é gerenciado pela empresa?

- Sim       Não

2.8 O índice de absentéismo é gerenciado pela empresa?

- Sim       Não



### **3 Gestão de Pessoas – Plano Organizacional**

- 3.1 Para a Diretoria da empresa, quais são as principais responsabilidades da área de Gestão de Pessoas?
- 3.2 A área de Gestão de Pessoas participa das reuniões de planejamento estratégico da empresa?
- 3.3 Há um planejamento estratégico de Gestão de Pessoas?

**ANEXO B - Questionário utilizado para o levantamento diagnóstico das práticas-chave  
de Gestão de Pessoas**

**QUESTIONÁRIO**

**Data:**

**Empresa:**

**BLOCO I - CONTRATAÇÃO DE PESSOAS**

**1 Atração de Pessoas**

Indicar, através da escala abaixo, o nível de utilização das fontes de recrutamento.

1	Nunca utilizou
2	Raramente
3	Ocasionalmente
4	Frequentemente
5	Utiliza prioritariamente

1.1 Fontes utilizadas na captação de pessoas para ocuparem posições de nível operacional.

3.  Recrutamento interno
4.  Indicação
5.  Banco de dados interno
6.  Anúncios em jornais
7.  Anúncios em revistas, rádio e televisão
8.  Anúncio de vagas em locais específicos
9.  Agências de empregos
10.  Prefeitura
11.  Entidades de classe (sindicatos e associações)
12.  Escolas de cursos técnicos
13.  Faculdades
14.  Site da própria empresa
15.  Sites especializados em ofertas de candidatos
16.  Contato com gestores de RH de outras empresas
17.  Outra fonte: \_\_\_\_\_



1.2 Fontes utilizadas na captação de pessoas para ocuparem posições de nível de supervisão no chão de fábrica.

1.  Recrutamento interno
2.  Indicação
3.  Banco de dados interno
4.  Anúncios em jornais
5.  Anúncios em revistas, rádio e televisão
6.  Anúncio de vagas em locais específicos
7.  Agências de empregos
8.  Prefeitura
9.  Entidades de classe (sindicatos e associações)
10.  Escolas de cursos técnicos
11.  Faculdades
12.  *Site* da própria empresa
13.  *Sites* especializados em ofertas de candidatos
14.  Contato com gestores de RH de outras empresas
15.  Outra fonte: \_\_\_\_\_

1.3 Das fontes de captação de pessoas para o nível de supervisão que foram assinaladas na questão 2.2, quais são as 3 fontes mais utilizadas pela empresa, por ordem de importância.

- 1<sup>a</sup>. \_\_\_\_\_
- 2<sup>a</sup>. \_\_\_\_\_
- 3<sup>a</sup>. \_\_\_\_\_

## 2 Seleção de Pessoas

Indicar, através da escala abaixo, o nível de utilização das técnicas de seleção.

1	Nunca utilizou
2	Raramente
3	Ocasionalmente
4	Frequentemente
5	Utiliza prioritariamente

2.1 Técnicas utilizadas na Seleção de Pessoas para ocuparem posição de nível operacional

1.  Entrevistas
2.  Prova de conhecimentos gerais
3.  Prova de conhecimentos específicos
4.  Prova situacional
5.  Testes psicológicos: psicométricos (aptidões)
6.  Testes psicológicos: personalidade

7.  Dinâmica de grupo
8.  Referências advindas de empregos anteriores
9.  Outra: \_\_\_\_\_

2.2 Técnicas utilizadas na Seleção de Pessoas para ocuparem posição de nível de supervisão no chão de fábrica.

1.  Entrevistas
2.  Prova de conhecimentos gerais
3.  Prova de conhecimentos específicos
4.  Prova situacional
5.  Testes psicológicos: psicométricos (aptidões)
6.  Testes psicológicos: personalidade
7.  Dinâmica de grupo
8.  Referências advindas de empregos anteriores

## BLOCO II - DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

### 3 Capacitação de pessoas

3.1 Qual a posição da empresa em relação aos programas abaixo relacionados.

	a empresa desenvolve	a empresa não desenvolve
1. Programa de treinamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Programa de menores aprendizes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Programa de estagiários	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Programa de desenvolvimento de liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Levantamento de Necessidades de Treinamento. Assinalar com X onde for SIM

1.  É elaborado um levantamento de necessidades de treinamento para o período de 6 meses.
2.  É elaborado um levantamento de necessidades de treinamento para o período de 1 ano.
3.  Não existe um levantamento das necessidades de treinamento

3.3 Indicadores utilizados pela empresa para detectar necessidade de treinamento. Assinalar com X onde for SIM

1.  Expansão da empresa
2.  Admissão de novos empregados

3.  Mudança de métodos e processos de trabalho
4.  Substituições ou movimentações de pessoal
5.  Promoção de cargo
6.  Faltas, licenças e férias de empregados
7.  Expansão dos serviços
8.  Mudanças nos programas de trabalho ou produção
9.  Modernização do maquinário
10.  Produção de novos produtos ou serviços
11.  Qualidade inadequada da produção
12.  Baixa produtividade
13.  Avarias frequentes em equipamentos e instalações
14.  Problemas de comunicação
15.  Tempo de aprendizagem e integração ao cargo muito prolongado
16.  Despesas excessivas na manutenção de máquinas e equipamentos
17.  Excesso de erros e desperdícios
18.  Elevado número de acidentes
19.  Baixa versatilidade dos empregados
20.  Relações deficientes entre o pessoal
21.  Problemas de liderança
22.  Número excessivo de queixas dos empregados
23.  Pouco interesse pelo trabalho
24.  Falta de cooperação
25.  Aumento do nível de absenteísmo
26.  Aumento do nível de *turnover*
27.  Erros na execução de ordens
28.  Competências previstas no Planejamento Estratégico

3.4 Número de horas destinadas a treinamentos por pessoa alocada na produção no período de um ano.

Assinale com X onde for SIM

	Nível Operacional	Nível Supervisão
1. A empresa não tem esse controle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Nenhuma hora despendida a treinamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 1 a 10 horas/treinamento x pessoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 11 a 20 horas/treinamento x pessoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Acima de 20 horas/treinamento x pessoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.5 Pontue o nível de utilização dos seguintes conteúdos de treinamento, utilizando uma escala de cinco pontos (1 para baixo; 5 para alto).

1.  Transmissão de informações  
(empresa, produtos, serviços, políticas, regras e regulamentos, etc.)

2.  Conhecimentos técnicos/operacionais  
(diretamente relacionados às tarefas e operações a serem executadas)
3.  Conhecimentos comportamentais  
(envolvem aquisição de novos hábitos e atitudes, e aumento de motivação)

3.6 A empresa pratica a rotação, *job rotation*, entre funções e áreas?

- Sim       Não

3.7 Quanto ao local de aplicação do treinamento, quantificar em percentagem.

1. \_\_\_\_\_ % dos treinamentos são realizados no local de trabalho (em serviço)
2. \_\_\_\_\_ % dos treinamentos são realizados fora do local de trabalho

3.8 Referente à avaliação dos Resultados de treinamento.

Assinale com X onde for SIM

1.  A empresa mensura os resultados obtidos pós-treinamento.
2.  A empresa não tem controle sobre os resultados pós-treinamento.

3.9 A empresa dá subsídio aos empregados que queiram participar de cursos relacionados ao contexto de trabalho? Assinale com X onde for SIM.

1.  Sim, integralmente
2.  Sim, parcialmente
3.  Não

3.10 A empresa subsidia cursos de graduação que estejam relacionados à necessidade da empresa? Assinale com X onde for SIM.

1.  Sim, integralmente
2.  Sim, parcialmente
3.  Não

#### 4 Plano de Carreira

4.1 Os empregados de nível operacional têm possibilidade de serem promovidos de cargo?

- Sim       Não

4.2 A empresa possui um plano de carreira formalizado, com regras claras a respeito de promoções de cargos?

- Sim       Não

4.3 Indicar em que nível as características abaixo relacionadas estão presentes no desenho dos cargos operacionais. Utilizar uma escala de cinco pontos, na qual 1 significa muito baixo e 5 significa muito alto.

1. Autonomia   
(liberdade para o ocupante programar seu trabalho, decidir sobre os métodos, selecionar equipamentos, intervalos de repouso e mobilidade não controlados).
2. Variedade   
(o ocupante supre seus insumos, utiliza diferentes equipamentos, ambientes, métodos de trabalho e diferentes operações).
3. Significado das tarefas   
(o ocupante tem noção das interdependências do seu cargo com os demais cargos na empresa e da contribuição do seu trabalho na atividade geral do departamento ou da organização como um todo).
4. Trabalho em equipe   
(interação e cooperação entre as pessoas)
5. Responsabilidade quanto a metas e resultados
6. Retroinformação   
(o ocupante tem conhecimento dos resultados de seu próprio trabalho).

## 5 Avaliação de Desempenho

5.1 A empresa possui um método formal de Avaliação de Desempenho destinado avaliar os funcionários?

Sim       Não

Em caso positivo, qual (is) o(s) método(s) utilizado(s)?

---

5.2 O processo de avaliação de desempenho está vinculado ao planejamento estratégico da empresa?

Sim       Não

5.3 O empregado tem prévio conhecimento sobre os critérios de sua avaliação de desempenho?

Sim       Não

5.4 Em caso positivo, qual a periodicidade das avaliações? Assinale com X onde for SIM

1.  Somente durante o período de experiência
2.  Semestralmente
3.  Anualmente
4.  Ocasionalmente, para fundamentar promoções de cargo ou aumento salarial

5.5 O empregado tem conhecimento dos resultados de sua avaliação?

Sim       Não

Em caso positivo, quem o transmite? \_\_\_\_\_

5.6 Existe um plano de ações pós-avaliação de desempenho?

Sim       Não

5.7 A empresa possui política de reconhecimento aos empregados com desempenho superior?

Assinale com X os métodos utilizados pela empresa

Não há política de reconhecimento

Elogios por parte da supervisão

Presentes

Aumento salarial

Subsídio para algum curso

Bônus – dias para descanso

Bônus – em dinheiro

Viagens

Outros \_\_\_\_\_

## BLOCO III - RECOMPENSAS

**6 Sistemas de Remuneração**

6.1 Os salários são determinados pelos cargos existentes na empresa?

Sim       Não

6.2 A empresa realiza pesquisa salarial?

Sim       Não

6.3 Em caso positivo, qual a periodicidade? \_\_\_\_\_

6.4 Existe um plano formal de salários na empresa?

Sim       Não

6.5 Os aumentos de salário ocorrem em razão de qual (is) motivo(s).

Assinale com X onde for SIM

1.  Reajustes previstos por lei
2.  Mudança de cargo
3.  Tempo de dedicação à empresa
4.  Desempenho acima do esperado
5.  Negociar pedido de demissão de empregado importante para a empresa

6.6 O Programa de Participação nos Lucros ou Resultados (PPLR) está implantado na empresa?

Sim       Não

6.7 Quais os critérios utilizados no PPLR? Assinale com X onde for SIM

1.  Produtividade
2.  Qualidade
3.  Pontualidade nas entregas
4.  Segurança no trabalho
5.  Absenteísmo
6.  Sugestões implantadas
7.  Lucros
8.  Outros: \_\_\_\_\_

6.8 Há diferenciação nos ganhos do PPLR entre os níveis de empregados?

Sim       Não

6.9 Afora o PPLR, existe outra forma de remuneração variável na empresa que seja destinada aos empregados de nível operacional?

Sim       Não

- 6.10 Qual é o grau de importância dos critérios abaixo relacionados para diferenciar os salários entre as pessoas que ocupam o mesmo cargo operacional?  
Pontue cada critério utilizando uma escala de cinco pontos, na qual (1) é para muito importante e (5) para sem importância.

- Formação
- Cursos complementares
- Experiência anterior
- Tempo de empresa
- Desempenho

## 7 Benefícios

- 7.1 Assinale com X os benefícios que a empresa proporciona aos empregados de nível operacional.

1.  Assistência médico-hospitalar
2.  Assistência odontológica
3.  Assistência financeira através de empréstimos
4.  Serviço social
5.  Seguro de vida em grupo
6.  Seguro de vida por acidentes pessoais
7.  Creche para os filhos de funcionários
8.  Complementação do salário em afastamentos prolongados por doença
9.  Complementação da aposentadoria
10.  Plano de previdência social
11.  Transporte de casa para empresa e vice-versa
12.  Restaurante no local de trabalho
13.  Estacionamento
14.  Convênio com supermercados
15.  Convênio com farmácias
16.  Agência bancária no local de trabalho
17.  Horário flexível de trabalho
18.  Grêmios ou clubes
19.  Áreas de lazer nos intervalos de trabalho
20.  Atividades esportivas
21.  Passeios e excursões programadas
22.  Outros \_\_\_\_\_