UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Paula Gabriela Foroni

Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

SÃO PAULO

2014

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Fischmann
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

PAULA GABRIELA FORONI

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós –
Graduação em Administração da Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo para obtenção do
título de mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque

Versão Corrigida

(Versão original na Unidade que aloja o Programa)

SÃO PAULO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Foroni, Paula Gabriela

Gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico / Paula Gabriela Foroni. -- São Paulo, 2014.
120 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2014.
Orientador: Lindolfo Galvão de Albuquerque.

1. Estratégia organizacional 2. Administração de recursos humanos
3. Alinhamento estratégico 4. Gestão estratégica de pessoas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 658.401

**Ao meu querido pai (*in memoriam*)
e a minha querida mãe,
sempre presentes.**

Agradeço ao professor e orientador Lindolfo Galvão de Albuquerque, pelo apoio e encorajamento contínuos na pesquisa, aos demais Mestres da casa, pelos conhecimentos transmitidos, e à FEA USP, pelo apoio institucional e pelas facilidades oferecidas.

Agradeço também aos integrantes do Grupo de Pesquisa em Gestão Estratégica de Pessoas pelo apoio durante o período de elaboração desta obra.

“A única forma de chegar ao impossível, é acreditar que é possível.”

Lewis Carrol

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de identificar o alinhamento estratégico de gestão de pessoas através de seu sistema de RH, pacote dinâmico de políticas e práticas de gestão de pessoas que é desenhado para atingir os objetivos organizacionais. Para compreensão do alinhamento estratégico é necessário analisar a relação interna das práticas de RH, a relação do sistema de RH com os objetivos de gestão de pessoas e também com os objetivos organizacionais. Identificar os pontos de alinhamento e desalinhamento dessas relações pode contribuir para que a estratégia organizacional seja mais facilmente atingida. A relação entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional pode ser considerada interativa e multidirecional visto que ambas se influenciam mutuamente e recebem e exercem influência sobre os fatores internos e externos da organização. Nesta relação, a flexibilidade e a sinergia nas configurações dos recursos internos (processos, sistemas, estrutura, etc) são fatores determinantes. O esforço, de ajuste constante entre a estratégia organizacional, sua relação com o mercado e os recursos internos é chamado de alinhamento estratégico. Buscando identificar o alinhamento estratégico de gestão de pessoas, este estudo optou por um estudo de caso na empresa Ômega que se encontra em um mercado em expansão e que passou por uma recente reestruturação. A coleta de dados baseou-se em entrevistas em profundidade, análise documental, aplicação de questionário para a equipe de RH e discussão dos resultados com o gerente e diretor de RH. Esta pesquisa também buscou tangibilizar os resultados utilizando um instrumento de análise, assim foram possíveis identificar os pontos de alinhamento e desalinhamento das relações. Os resultados encontrados apontaram para a presença do alinhamento como um processo constante de ajuste da organização. Neste sentido destacam-se os ajustes das práticas de RH para atender aos diferentes públicos da organização e as diferentes contingências do negócio, fatores importantes no alinhamento de gestão de pessoas. Os pontos de desalinhamento encontrados poderão ser utilizados pela empresa como parte do processo contínuo de alinhamento estratégico.

Palavras-chave: gestão estratégica de pessoas, alinhamento de gestão de pessoas, alinhamento estratégico.

ABSTRACT

This study aims to identify the strategic alignment of human resource management through your HR system, dynamic package of policies and practices of human resource management which is designed to achieve organizational goals, and their relationship to the goals of human resource management and organizational objectives. Identify the points of alignment and misalignment of these relationships can contribute to organizational strategy is more easily achieved. The relationship between the strategy of human resource management and organizational strategy can be considered interactive and multidirectional as both influence each other and receive and exert influence on the internal and external factors of the organization. In this respect, flexibility and synergy configurations of internal resources (processes, systems, structure, etc.) are decisive factors. The effort, constant fit between organizational strategy, its relationship with the market and internal resources is called strategic alignment. Trying to identify the strategic alignment of human resource management, this study opted for a case study in the Omega company that is in a growing market and has undergone a recent restructuring. Data collection was based on interviews, documentary analysis, questionnaire application to the HR team and discussing the results with the HR manager and HR director. This research also sought to make tangible the results using an analytical tool, so were possible to identify areas of alignment and misalignment of relations. The results indicated the presence of alignment as a constant process of adjustment of the organization. In this sense we highlight the adjustments of HR practices to meet the different audiences of the organization and the different business contingencies, important factors in people management alignment. The misalignment points found may be used by the company as part of the ongoing process of strategic alignment.

Keywords: *strategic human resource management, human resource alignment, strategic alignment.*

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	3
LISTA DE TABELAS	4
LISTA DE FIGURAS	5
1 INTRODUÇÃO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1. Estratégia Organizacional.....	10
2.2. Estratégia de Gestão de Pessoas	15
2.2.1 Sistema de RH – Políticas e Práticas.....	19
2.3 Alinhamento Estratégico	23
2.4 Alinhamento de Gestão de Pessoas	26
3 METODOLOGIA	31
3.1 Estratégia de pesquisa: O estudo de caso	34
3.2 Critérios utilizados para a escolha do caso	35
3.3 Estratégias de coleta de dados	36
3.4 Definição dos sujeitos de pesquisa e execução da coleta de dados	38
3.5 Estratégias de análise.....	40
3.6 Confiabilidade, validade e limitações da pesquisa	40
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	41
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	48
5.1 Quanto às entrevistas em profundidade.....	48
5.2 Quanto à análise documental.....	49
5.3 Quanto à análise dos questionários.....	55
5.4 Resultados.....	56
6 O CASO	66
6.1 Estratégia Organizacional da organização Ômega	67
6.2 Estratégia de Gestão de Pessoas da organização Ômega	70
6.3 Sistema de RH da organização Ômega	75
6.4 Alinhamento de Gestão de Pessoas	76
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
APÊNDICE I – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	89

APÊNDICE II – ROTEIRO ENTREVISTA PRESIDENTE	95
APÊNDICE III – ROTEIRO ENTREVISTA DIRETOR DE RH	97
APÊNDICE IV – ROTEIRO ENTREVISTA GERENTE DE RH	99
APÊNDICE V – QUESTIONÁRIO PRÁTICAS RH (CHEFE).....	102
APÊNDICE VI – QUESTIONARIO PRÁTICAS RH.....	116
ANEXOS I – NPS 2013	117
ANEXOS II – PST 2014.....	118
ANEXOS III – BALANCED SCORECARD RH.....	119
ANEXOS IV – RELATÓRIO PESQUISA DE CLIMA 2012/2013	120

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

C&S: Carreira e Sucessão

GP: Gestão de Pessoas

R&B: Remuneração e Benefícios

R&S: Recrutamento e Seleção

RH: Recursos Humanos

T&D: Treinamento e Desenvolvimento

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estratégias competitivas e características das competências organizacionais	13
Tabela 2 – Comparativo entre as três perspectivas da gestão estratégica de pessoas	18
Tabela 3 – Características dos dois principais paradigmas de pesquisa	31
Tabela 4 – Organização dos métodos de pesquisa	37
Tabela 5 – Pontos fortes e fracos das fontes de evidências	38
Tabela 6 – Estratégias, objetivos e indicadores	42
Tabela 7 – Práticas de RH da organização Ômega	43
Tabela 8 – Relação entre os indicadores de RH e os objetivos organizacionais	43
Tabela 9 – Relação entre as práticas de RH e os objetivos de GP	44
Tabela 10 – Identificação das práticas de RH	45
Tabela 11 – Escala utilizada na análise dos dados	45
Tabela 12 – Relação entre os objetivos de GP e os Objetivos Organizacionais.....	46
Tabela 13 – Relação entre as práticas de RH e os objetivosde GP	46
Tabela 14 – Relação entre as práticas de RH	47
Tabela 15 – Objetivos de GP e indicadores de RH	49
Tabela 16 – Competências da liderança da empresa Ômega.....	51
Tabela 17 – Competências dos funcionários administrativos da empresa Ômega	52
Tabela 18 – Resultado comparativo do alinhamento na pesquisa de clima(2012-2013)	53
Tabela 19 – Práticas de RH da empresa Ômega	56
Tabela 20 – Análise dos objetivos de GP e Objetivos Organizacionais	57
Tabela 21 – Identificação dos objetivos de gestão de pessoas nas políticas e práticas de RH	60
Tabela 22 – Visão, missão e valores da organização Ômega	67
Tabela 23 – Resultado comparativo da pesquisa de clima	69
Tabela 24 – Visão, missão e valores do RH da organização Ômega	70
Tabela 25 – Ações realizadas pelo RH (2012/2013)	72

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistema de RH	22
Figura 2 – Fatores determinantes do alinhamento de gestão de pessoas	27
Figura 3 – Modelo teórico proposto	33
Figura 4 – Organograma gerencial RH.....	39
Figura 5 – Relação entre os objetivos de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais	58
Figura 6 – Análise dos objetivos de gestão de pessoas no sistema de RH da empresa Ômega	61
Figura 7 – Relação entre os objetivos de gestão de pessoas e as práticas de RH	62
Figura 8 – Sistema de RH da organização Ômega	63
Figura 9 – Relação entre as práticas de RH	64
Figura 10 – Organograma da área de RH(2012)	74
Figura 11 – Organograma da área de RH(2013)	75

1 INTRODUÇÃO

Empresas que atuam em mercados em expansão apresentam um grande desafio em sua gestão: atender as demandas do ambiente organizacional em um curto espaço de tempo. Nesse contexto, o mercado direciona os objetivos organizacionais e a organização mobiliza seus recursos internos para atendê-los. Esse esforço, de ajuste constante entre a estratégia organizacional, sua relação com o mercado e os recursos internos é chamado de alinhamento estratégico. Nesta relação, a flexibilidade e a sinergia nas configurações dos recursos internos são fatores determinantes (Henderson & Venkatraman, 1993, Semler, 1997, Labobitz & Rosansky, 1997).

A mobilização dos recursos internos passa pelo direcionamento do comportamento das pessoas para atingir os objetivos organizacionais. Esse direcionamento é dado por intermédio do modelo de gestão de pessoas adotado pela organização que pode ser observado por meio de suas políticas e práticas, bem como pelo estilo de atuação dos líderes (Fischer, 2002). Dessa maneira, para atingir os objetivos organizacionais o alinhamento estratégico de gestão de pessoas é de vital importância.

Como parte do alinhamento estratégico, o alinhamento de gestão de pessoas pode ser observado por intermédio de sua relação de ajuste constante entre a estratégia organizacional e a configuração do seu sistema de RH (Becker *et al.*, 2001; Wei, 2006). Sistema este representado pelo pacote dinâmico de políticas e práticas de gestão de pessoas que é deliberadamente desenhado para atingir os objetivos organizacionais (Delery, 1998, Wright & Boswell, 2002). Essas políticas e práticas na configuração do sistema de RH se inter-relacionam entre si e também com a estratégia do negócio (Becker, Huselid & Ulrich, 2001) e apresentam flexibilidade e sinergia (Wright & Snell, 1998, Delery, 1998).

Nas condições apresentadas o modelo de gestão de pessoas definido pela organização pesquisada atende os desafios organizacionais? As políticas e práticas se relacionam entre si e

com a estratégia organizacional? As práticas acompanham o dinamismo do negócio? Pode-se dizer que existe alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional? É possível identificar os pontos de desalinhamento? Essas questões impulsionaram esta pesquisa.

Portanto, o problema que esta pesquisa quer investigar é: a estratégia de gestão de pessoas está alinhada com a estratégia organizacional? As questões que irão suportar o problema desta pesquisa são: os objetivos de gestão de pessoas estão alinhados aos objetivos organizacionais? As políticas e práticas de RH estão alinhadas com os objetivos de gestão de pessoas? Existe alinhamento interno entre os objetivos, as políticas e as práticas de RH? Os pontos de desalinhamento podem ser identificados?

Para compreender o alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional este estudo buscou identificar por meio de um estudo de caso os seguintes objetivos: a estratégia organizacional e seus objetivos, a estratégia de gestão de pessoas e seus objetivos e as políticas e as práticas de RH existentes na organização. Uma vez identificadas esses objetivos foi feita sua análise através das relações: objetivos organizacionais em relação aos objetivos de gestão de pessoas, objetivos de gestão de pessoas em relação às políticas e práticas de RH e políticas e práticas de RH e sua relação interna. Essas relações foram analisadas à luz das teorias apresentadas. Dessa maneira foi possível identificar o alinhamento deste processo bem como os pontos de desalinhamento existentes.

A dificuldade na aplicabilidade da teoria de alinhamento estratégico em função das lacunas e divergência entre os teóricos faz com que o tema alinhamento seja bastante atual (Miles & Snow, 1984; Labovitz & Rosansky, 1997; Kapla & Norton, 2006). Os estudos a respeito do alinhamento de gestão de pessoas apresentam lacunas com relação às variáveis e a identificação do alinhamento e dos pontos de desalinhamento (Becker *et al.*, 2001; Wei, 2006; Gratton & Truss, 2003). Este estudo, à luz da teoria, buscou definir o alinhamento por meio

da seleção das variáveis que se relacionam. E, pela da utilização de um instrumento de alinhamento foi possível tangibilizar os objetivos desta pesquisa. Com isso identificou-se os pontos que reforçam o alinhamento e aqueles que estão desalinhados nas relações apresentadas.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo irá apresentar a fundamentação teórica que suporta esta pesquisa. Será apresentada uma visão geral dos constructos: estratégia organizacional, estratégia de gestão de pessoas, sistema de RH, alinhamento estratégico e alinhamento de gestão de pessoas.

2.1 Estratégia Organizacional

O conceito de estratégia organizacional vem sendo estudado na administração e desenvolvido sob diferentes perspectivas. Duas grandes linhas podem ser observadas: a primeira parte de uma concepção de que a estratégia pode ser controlada e definida, para atingimento das metas e objetivos e/ou para obter vantagem competitiva. A segunda linha define estratégia como uma diretriz para atingir os objetivos organizacionais, mas que também conta com a presença do inesperado, de eventos externos não controláveis, que influenciam e alteram a estratégia.

O conceito de estratégia relacionado aos objetivos e metas da organização é defendido pelos seguintes autores: Chandler (1962) define a estratégia como a determinação das metas e dos objetivos básicos para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para atingir essas metas. Ansoff (1984) na mesma linha diz que os objetivos representam os fins procurados pela organização, enquanto a estratégia são os meios para alcançar tais fins. Christensen, Andrews e Bower (1978) definem estratégia como um padrão de decisões que (1) define e revela objetivos e metas, (2) produz as principais políticas e planos para atingir tais objetivos e metas, e (3) define o negócio em que a organização está ou pretende estar. Drucker (1977) com uma visão semelhante define que a estratégia é a

abordagem básica adotada por uma organização para atingir seus objetivos. Como visão geral desta linha tem-se estratégia como os planos da alta administração para alcançar os resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização (Wright, Kroll & Parnell, 2000). O conceito é visto como uma relação de causa-efeito, ou seja, como se a estratégia estivessem imbuída de empregar os meios existentes para atingir determinados objetivos (Boaventura, 2003).

Estratégia como a busca da vantagem competitiva inicia seu desenvolvimento com Porter (1989), grande marco desta fase, que define a estratégia organizacional como o nível mais elevado da estratégia que trata as questões mais amplas em uma organização diversificada. O autor apresenta o conceito de estratégia atrelado à competitividade nas organizações. Sua teoria analisa o mercado e a competição na qual uma organização ou setor produtivo está inserido. Sugere que essas organizações direcionem sua estratégia com foco em três abordagens: diferenciação, custo e inovação; alinhadas a análise de mercado realizada anteriormente. O autor considera que estratégia pode ser considerada a arte de criar e capturar valor no mercado, a fim de conquistar uma posição que cria um diferencial sustentável, para tanto é necessário desempenhar atividades diferentes dos concorrentes ou as mesmas atividades de modo diferente. Assim, as organizações entendendo as dinâmicas do mercado e a definição de seu posicionamento frente aos concorrentes, poderão atingir vantagem competitiva.

As empresas são capazes de alcançar o sucesso com qualquer dos conceitos, desde que definam com clareza o papel e os objetivos da corporação, possuam habilidades necessárias para o cumprimento dos requisitos do conceito, se organizem para gerenciar a diversidade de modo compatível com a estratégia e se encontrem num ambiente de mercado de capitais apropriado. (Porter, 1999, p. 158).

Para Porter (1999), a clareza no papel e objetivos da organização, bem como uma análise de mercado para que a organização possa se posicionar é o que determina sua vantagem competitiva. A estratégia para o autor deve ser definida de análises e planejamento.

Ainda na linha da estratégia definida como vantagem competitiva, mas agora com o olhar para dentro da organização, tem-se a busca da competência essencial (*core competence*). Prahalad e Hamel (1990) discutem a teoria chamada de “Visão da empresa Baseada em Recursos” (*Resources Based View* - RBV), na qual a estratégia organizacional deve ser definida analisando e utilizando seus recursos internos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos (competências) para obtenção de vantagem competitiva. A definição das estratégias competitivas deve partir de uma perfeita compreensão das possibilidades estratégicas passíveis de serem operacionalizadas e sustentadas por tais recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e sem substitutos. A teoria das competências essenciais se distancia das teorias tradicionais sobre estratégia por ser capaz de “criar o futuro”, influenciando e sendo influenciados pelo ambiente de negócios na busca da contínua evolução dos recursos da organização (Mascarenhas, 2009).

Com base nessa teoria, a estratégia organizacional pode ser classificada a partir de suas estratégias competitivas como: excelência operacional, produtos inovadores e orientação para cliente. Segundo Fleury e Fleury (2008), qualquer estratégia competitiva, independente de suas características específicas pode ser classificada em uma dessas categorias. Essas características são uma tipologia que tem um caráter orientativo para simplificar o entendimento da realidade empresarial. A Tabela 1 sintetiza as principais características dessas estratégias.

Pode-se definir a estratégia de “excelência operacional” como aquela presente em organizações com foco em operações, incluindo todo o ciclo logístico: suprimentos, produção e distribuição. Esta estratégia é adotada quando as capacidades de seus recursos humanos e de seus processos operacionais são tidas como vantagem competitiva, de difícil imitação pelos concorrentes. A lucratividade da organização é dada pela função direta da margem por

produto e da escala de produção. A estratégia “produtos inovadores” é encontrada naquelas que investem constantemente para criar produtos radicalmente novos para clientes e segmentos de mercados definidos. O seu foco de atuação é o de pesquisa e desenvolvimento. A lucratividade dessas organizações está diretamente relacionada com o tempo em que seus produtos dominam o mercado. Assim, a capacidade de criação de novos produtos e a adequação de seus processos produtivos é de extrema importância para o seu sucesso. A estratégia “orientação para o cliente” pode ser encontrada nas organizações que definem seus produtos/ serviços para o atendimento das necessidades de clientes específicos, individualizados. Nessas, conhecer seus clientes e seus mercados é de grande importância e a função de marketing é muito desenvolvida para antecipar necessidades e criar oportunidades. A lucratividade dos seus negócios está relacionada ao preço diferenciado a ser pago pela exclusividade do produto/ serviço.

Tabela 1

Estratégias competitivas e características das competências organizacionais

Estratégia empresarial	Competência na Função		
	Operações	Produto	Marketing
Excelência Operacional	Manufatura de classe mundial	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
Produtos Inovadores	<i>Scale up</i> e fabricação primária	Inovações radicais (<i>breakthrough</i>)	Marketing técnico para mercados/ clientes receptivos à inovação
Orientação para o cliente	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing voltado para produtos específicos

Nota. Fonte: Fleury e Fleury (2008, p. 68). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.

Em outra linha dos estudos sobre a estratégia, Mintzberg (1994) apresenta outras classificações para os diferentes tipos de estratégias pretendidas: (1) Estratégia como Plano: Curso de ação consciente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação. São preparadas previamente às ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas consciente e deliberadamente. (2) Estratégia como Padrão: É consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não. (3) Estratégia como Truque (Ploy): Criada

para ganhar vantagem sobre o concorrente. (4) Estratégia como Posição: Uma maneira de colocar a organização em um ambiente. A estratégia é força de mediação. (5) Estratégia como Perspectiva: Uma maneira enraizada de ver o mundo. “Caráter” da organização. O autor também apresenta a estratégia emergente como parte da estratégia que é executada pela organização. A estratégia emergente, aquela na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido, converge no tempo, juntamente com a estratégia pretendida, ou deliberada, para algum tipo de consistência ou padrão. Seguindo a linha da presença do inesperado na definição da estratégia Quinn (1982) apresenta o conceito do Incrementalismo Lógico. A estratégia é definida de forma incremental, isto é, é definida a visão de futuro e essa determina a direção a ser seguida. Os eventos externos que impactam a estratégia e as decisões críticas devem agir conjuntamente e criar um novo consenso compartilhado que permita que as ações sejam tomadas. Segundo o autor, o Incrementalismo fornece qualidade de informação para as tomadas de decisão, lida com diferentes tempos e permite que as decisões sejam tomadas a partir da sequência de problemas apresentados; estimula a flexibilidade, criatividade e oportunidade de atingir os objetivos; tira as barreiras emocionais que impedem a mudança e cria comprometimento pessoal e organizacional para a implementação efetiva das estratégias.

Dentre todas as definições de estratégia, Hax e Majluf (1991) destacam a união das teorias precedentes. Os autores apresentam a seguinte orientação sobre o conteúdo da estratégia:

- 1 Ter um padrão de decisões unificado, integrado e coerente;
- 2 Determinar e revelar os propósitos da organização em termos de objetivos de longo prazo, planos de ação e prioridade na alocação de recursos;
- 3 Objetivar o desenvolvimento das competências essenciais;

- 4 Procurar como alcançar vantagens competitivas sustentáveis para responder apropriadamente às oportunidades e ameaças do ambiente e aos pontos fortes e fracos da organização;
- 5 Identificar as tarefas gerenciais distintas dos vários níveis hierárquicos (corporativo, de negócios e funcional);
- 6 Buscar a definição da natureza das contribuições econômicas ou não dos *stakeholders*;
- 7 Ser o meio de investir seletivamente nos recursos tangíveis e intangíveis para desenvolver as capacitações que assegurem a sustentação da vantagem competitiva.

A clareza com relação ao objetivo final da organização propicia um maior entendimento por parte dos funcionários. Saber para onde a organização está indo faz com que cada funcionário dentro da organização possa contribuir para atingir os objetivos estratégicos.

Na maioria das empresas, os funcionários não compartilham de uma noção de propósito que esteja acima e além do desempenho imediato da unidade. Sem uma noção de direção que os impulse, poucos funcionários têm uma noção de responsabilidade para com a competitividade. A maioria das pessoas não dá aquele “passo a mais” se não souberem onde está indo (Pralhad & Hamel, 1995, p. 150).

Com a clareza no propósito da organização e qual é seu diferencial, fica mais fácil para que as pessoas direcionem seus esforços para atingir as metas organizacionais.

2.2 Estratégia de Gestão de Pessoas

A orientação pelo direcionamento dos comportamentos dos indivíduos para atingir os objetivos organizacionais fez com que a partir da década de 1970/80 a gestão de pessoas passasse a ser vista como estratégica para os negócios. Tem-se o desenvolvimento do modelo

teórico chamado de SHRM (*strategic human resource management*) - gestão estratégica de recursos humanos. Este modelo de gestão foi desenvolvido para explicar a influência da gestão de pessoas na performance das organizações.

Inicialmente, influenciado pela teoria da Vantagem Competitiva de Porter (1980), a estratégia de gestão de pessoas é vista como um desdobramento da estratégia organizacional. Nesta fase a gestão estratégica de pessoas é definida visando garantir a implementação da estratégia organizacional. As políticas e práticas, desenhadas para orientar o comportamento humano nas organizações, irão atrair, reter, desenvolver e reconhecer os funcionários para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Desta maneira, entende-se que poderá ser atingida a vantagem competitiva.

No entanto, a relação entre a estratégia organizacional e a estratégia de gestão de pessoas é uma relação interativa e multidirecional, e não apenas uma via de comunicação dos planejadores para as funções de recursos humanos. (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Wright & Snell, 1991). Nesse sentido, a estratégia não é definida pela alta direção e é apenas desdobrada para toda a organização. Mas sua construção é feita por meio do patrimônio de conhecimento que permeia a organização por intermédio das pessoas e é construído por elas, também os interesses dos envolvidos, acionistas, dirigentes, clientes, empregados, parceiros e comunidade, mediados pelos padrões culturais e políticos da empresa, influenciam esse processo. A relação entre o modelo de gestão de pessoas definido pela organização e seu impacto na performance do negócio definem a Estratégia de Gestão de Pessoas (Dutra, 2002).

A influência da teoria do *Resource Based View* - RBV (Barney, 1991), que defende que a obtenção da vantagem competitiva está nos recursos internos da organização valiosos, raros e difíceis de imitar e substituir, fez com que o SHRM ganhasse força. Diante dessa perspectiva, a gestão estratégica de pessoas é desenhada para garantir a vantagem competitiva sustentável considerando os objetivos da organização, os fatores ambientais que influenciam

essa organização e os recursos internos para que a estratégia possa ser atingida (Boxall, Purcell & Wright, 2007). Assim, a gestão estratégica de pessoas pode ser definida como a integração entre práticas, políticas e estratégias que a organização utiliza para gerenciar o capital humano, que são influenciadas e influenciam a estratégia do negócio, o contexto organizacional e o contexto sócio-econômico em que estão inseridas (Martin-Alcazar *et al.*, 2005).

A estratégia de gestão de pessoas pode ser identificada por intermédio do modelo de gestão de pessoas adotado pela organização. Entende-se por modelo de gestão de pessoas, segundo Fischer (2002), como a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Dessa maneira a empresa define os princípios, estratégias, políticas e práticas, ou processos de gestão, bem como o estilo de atuação dos gestores que irão direcionar o comportamento dos funcionários. Também o contexto e o ambiente em que a organização está inserida influenciam a definição desse modelo. Assim, o modelo de gestão de pessoas pode ser traduzido na busca de padrões de comportamento coerentes com o negócio da organização. Para a construção do modelo de gestão de pessoas ideal para o negócio, a literatura apresenta três perspectivas que podem ser observadas segundo Delery e Doty (1996) como: universalista, contingencial e configuracional.

A perspectiva universalista está pautada no uso das melhores práticas de mercado (*'best practices'*) como uma interação linear entre a estratégia organizacional e as práticas de gestão de pessoas utilizadas. Esta linha defende que algumas práticas de RH são sempre melhores do que outras e que todas as organizações podem adotá-las. Pfeffer (1994) apresenta seu estudo com um conjunto de 16 melhores práticas relacionadas com a performance organizacional.

A perspectiva contingencial apresenta que para serem efetivas, as políticas de gestão de pessoas precisam ser consistentes com os outros aspectos da organização. Nessa

perspectiva, as práticas são desenhadas base o contexto da organização e são definidas individualmente e relacionam-se com a estratégia do negócio visando impulsionar os objetivos organizacionais. Martín- Alcázar *et al.* (2005) defendem que na perspectiva contingencial a relação entre a variável dependente (performance organizacional) e as variáveis independentes (práticas de gestão de pessoas) não são estáveis e dependerão da estratégia do negócio, dos fatores da organização (estrutura, tecnologia, tamanho e relações de poder) e os fatores externos a organização relacionados a macroeconomia, força de trabalho, mudanças tecnológicas, etc.

A perspectiva configuracional está pautada no princípio holístico e de ‘equifinalidade’ segundo Delery e Doty (1996) para identificar múltiplas configurações que podem ser combinadas de diferentes maneiras visando à eficiência organizacional. Segundo Martin-Alcazar *et al.* (2005) essa perspectiva defende a criação de um sistema de RH, conjunto de práticas que se relacionam de forma sinérgica. Esse sistema deve ser consistente com o ambiente e a organização e também deve apresentar coerência interna.

Tabela 2

Comparativo entre as três perspectivas da gestão estratégica de pessoas

	Definição	Relação entre as variáveis	Criticas
Universalista	Utilização de melhores práticas de gestão de pessoas	Linear e generalização universal. Única prática.	Não considera a relação sinérgica entre as diferentes práticas nem a influencia do ambiente.
Contingencial	Não existem melhores práticas. A definição está relacionada com as variáveis relacionadas à estratégia organizacional, ambiente interno e externo.	Influenciada pelas variáveis contingenciais.	Não considera a interação entre as práticas.
Configuracional	Sistema de RH que pode ser definido de múltiplas formas.	Como o sistema de RH afeta a performance organizacional. Interdependência sinérgica entre as relações.	Dificuldade em identificar as múltiplas formas do sistema de RH e a sinergia das relações.

Nota. Fonte: Adaptado de Martin- Alcázar *et al.* (2005). *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. Human Resource Management, may, p. 633-659.

Martin-Alcázar *et al.* (2005) apresentam uma quarta perspectiva, a perspectiva contextual que relaciona a definição das políticas e práticas de gestão de pessoas como impulsionador das mudanças organizacionais e de mercado. O sistema de RH é definido não apenas para atingir os objetivos organizacionais, mas também atua como impulsionador das mudanças do negócio e do ambiente.

A definição da estratégia de gestão de pessoas e do modelo adotado pela organização para direcionar o comportamento dos colaboradores de forma atender os objetivos organizacionais é influenciado pelo ambiente no qual a organização está inserida, o contexto e a atuação da área de RH (Albuquerque, 2002; Ulrich, 2000). Fischer (2002) destaca que as soluções padronizadas capazes de atender a qualquer organização em qualquer tempo são insuficientes. É necessário intensificar os esforços de adaptação do modelo às necessidades da empresa.

2.2.1 Sistema de RH - Políticas e Práticas

O modelo de gestão de pessoas estratégica (SHRM), por meio da perspectiva configuracional, defende que a definição das políticas e práticas é feita de forma relacionada e integrada, é chamado então de sistema de RH: conjunto de políticas e práticas que se inter-relacionam entre si e também com a estratégia do negócio (Becker, Huselid & Ulrich, 2001). Um sistema de RH não é meramente um conjunto de políticas e práticas de RH, mas um pacote dinâmico que pode ser deliberadamente desenhado para atingir os objetivos organizacionais (Delery, 1998; Wright & Boswell, 2002). As políticas são como os princípios e diretrizes que balizam as decisões e comportamentos da organização e das pessoas em sua relação com a organização. As práticas são os diversos tipos de procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da

organização e em sua relação com o ambiente externo (Dutra, 2002). Assim, para atingir os objetivos organizacionais por meio da performance dos funcionários o sistema de RH requer não somente políticas, mas também a determinação de agir, que pode ser identificada por intermédio das práticas utilizadas (Gratton & Truss, 2003).

Na gestão estratégica de pessoas (SHRM) as práticas individuais de gestão de pessoas não funcionam isoladamente, mas seus resultados são atingidos em conjunto uma vez que os funcionários são expostos a todas elas simultaneamente (Wright & Boswell, 2002; Wei, 2006). O resultado de uma prática depende de sua relação sinérgica com as outras no sistema de práticas selecionado pela organização. A relação sinérgica pode ser observada quando diferentes práticas atingem resultados superiores quando trabalham de forma integrada. É menos importante para uma organização que ela tenha uma prática considerada pelo mercado como referência (*'best practice'*) se ela não se relacionar com as demais práticas para atingir os objetivos organizacionais (Delery, 1998).

Outro fator importante no desenho do sistema de RH é a flexibilidade. O conceito de flexibilidade em relação às práticas de RH refere-se à adaptação de uma prática, ou do conjunto de práticas aos diferentes públicos na organização e localizações, também está relacionado à adaptação às diferentes situações propostas pelas conjunturas do negócio. A flexibilidade define o quão rápido cada prática pode ser resintetizada, reconfigurada e reimplantada (Wright & Snell, 1998).

A relação desse sistema, interna e externamente, pode ser analisada considerando duas perspectivas: a vertical, a relação das políticas e práticas de gestão de pessoas com a estratégia organizacional e a horizontal, a relação interna entre as diferentes políticas e práticas de gestão de pessoas. (Wright & McMahan, 1992; Lengenick-Hall & Lengenick-Hall, 1988; Wright & Snell, 1991). A combinação da relação entre as variáveis, vertical e horizontal, foi

um passo significativo para explicar como a gestão de pessoas contribui para o atingimento dos objetivos organizacionais (Boxall *et al.*, 2007).

Lepak *et al.* (2006) apresentam que o sistema de RH exerce influência sobre o clima organizacional, que influencia o comportamento dos funcionários (individual e coletivo) e que este influenciará a performance organizacional. Segundo os autores, o sistema de RH é definido para atingir algum objetivo, como estimular o comprometimento dos funcionários, direcionar para a alta performance, controlar os funcionários, direcionar a segurança do funcionário, entre outros.

Alguns autores desenvolveram sistemas de RH. Becker e Huselid (1998) apresentam o HPWS, sistema que busca a alta performance por intermédio das práticas de RH que relacionam-se com os objetivos estratégicos. Albuquerque (1999) apresenta um modelo que apresenta políticas e práticas de RH voltadas ao controle e outras voltadas ao comprometimento do funcionário. Argawala (2003) apresenta práticas de RH que estimulam a inovação em organizações.

Jiang *et al.* (2012) apresentam um modelo que define a relação entre as práticas de recursos humanos em um sistema para estimular a performance dos funcionários. Os autores identificaram e definiram os componentes do sistema baseado na relação entre as políticas e práticas de RH e os domínios que direcionam a performance do funcionário. A relação das práticas presentes no sistema proposto pelos autores segue à descrição de Delery (1998) como práticas aditivas, substitutas e sinérgicas. A relação aditiva refere-se ao aumento do resultado de duas ou mais práticas trabalhando juntas, ao invés de isoladamente. A relação substituta é observada quando uma prática quando substituída por outra não apresenta variação no seu resultado. E a relação sinérgica quando as práticas trabalham juntas e são inter- relacionadas e seus efeitos podem ser observados (positivos ou negativos). Com relação ao domínio que direciona a performance do funcionário, os autores utilizaram o construto ‘AMO’ composto

pelos fatores (habilidade, motivação e oportunidade) desenvolvidos por Boxall e Purcell (2008) e Lepak *et al.* (2006). O construto diz que o desempenho dos funcionários é direcionado pelos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) em desempenhar a tarefa, pela motivação em fazê-la e pelas oportunidades de contribuir existentes. A figura a seguir representa o modelo proposto por Jiang *et al.* (2012). O modelo proposto diz que as diferentes políticas de RH relacionam-se com os domínios de gestão de pessoas. E que a relação entre as diferentes políticas com o mesmo objetivo define a sinergia do sistema. Da mesma maneira, as diferentes práticas que resultam da implementação das políticas podem apresentar uma relação aditiva e sinérgica. A Figura 1 apresenta o modelo proposto.

Figura 1
Sistema de RH

Nota. Fonte: Adaptado de Jiang et al. (2012). *Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance*. Human Resource Management Review.

Segundo os autores, as práticas relacionadas ao domínio de desenvolver competências são aquelas voltadas ao recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento. Essas práticas estão voltadas a desenvolver os conhecimentos, habilidades e atitudes dos

funcionários. As práticas relacionadas ao domínio de motivação do funcionário referem-se a orientação com relação ao desempenho, as formas de remuneração e os incentivos que a empresa dá ao funcionário a fim de estimular uma melhor performance. E, as práticas que se relacionam com as oportunidades de contribuir do funcionário são aquelas que propiciam clareza para que o funcionário saiba o que fazer para contribuir com os resultados da organização como a descrição de cargo. Também são aquelas que estimulam a participação do funcionário com relação a identificação de melhorias para o negócio. As práticas relacionadas ao engajamento do mesmo em atividades diferentes daquelas relacionadas a posição funcional como programas de sugestões, programas de melhorias e até mesmo outras oportunidades internas.

O sistema de RH proposto pelos autores também diz que podem existir diferentes práticas relacionadas a diferentes políticas e essas podem relacionar-se com os diferentes domínios de gestão de pessoas. Como por exemplo, a prática de recrutamento e seleção pode relacionar-se com o domínio de desenvolver competências, quando utilizada para vagas externas e também com o domínio de oportunidades de contribuir quando dirigida às oportunidades oferecidas internamente na organização.

2.3 Alinhamento Estratégico

O construto do alinhamento estratégico (*fit*) está baseado em dois pilares: (a) ajuste do negócio ao mercado e (b) integração funcional. O ajuste estratégico ao mercado refere-se às escolhas que a organização precisa fazer para atender a determinado mercado de forma competitiva. As decisões sobre quais produtos e ou serviços irá oferecer, quais mercados irá atuar e quais são as competências que irão diferenciar o negócio dos seus concorrentes. Essas escolhas impactam na definição da estrutura organizacional, recursos internos e processos que

irão ser utilizados para atender as demandas estabelecidas. As escolhas internas da organização são chamadas de integração funcional (Camillus & Venkatraman, 1984; Henderson & Venkatraman, 1991; Powell, 1992).

“Alinhamento pressupõe um *ajuste* entre elementos variados, que possam ser calibrados, o que vai ao encontro das possibilidades conceituais dos sistemas organizacionais, de realizarem trocas entre seus subsistemas e com o seu ambiente, viabilizando, portanto a possibilidade teórica do alinhamento.” (Beer & Eisenstat, 1996, p. 598).

Alinhamento não é um evento, mas sim um processo contínuo de adaptação e mudança. (Henderson & Venkatraman, 1993; Labovitz & Rosansky, 1997; Kaplan & Norton, 2006). Miles e Snow (1984) definem alinhamento estratégico tanto como um processo quanto como um resultado – uma dinâmica que procura ajustar a organização com o seu ambiente e, internamente, organizar os recursos (estrutura organizacional e processos gerenciais) que dão suporte a tal alinhamento. Um processo é comumente definido como um conjunto de tarefas e atividades que contribui para transformar entradas em saídas. O alinhamento estratégico é importante para clarear os objetivos da organização, segundo Labovitz e Rosansky (1997), o alinhamento traz todos os elementos importantes do negócio para o foco.

Com o desenvolvimento do conceito, esse foi desdobrado em três outros construtos: o alinhamento externo quando relacionam ao ajuste da empresa ao seu ambiente de atuação, e o alinhamento interno quando se relaciona aos fatores internos da organização - a estrutura, os recursos internos e processos - que buscam suportar a estratégia organizacional e consenso – grau em que os membros da organização concordam com relação ao que deve ser feito com relação às escolhas estratégicas (Galbraith, & Kazanjian, 1986; Prieto & Carvalho, 2006).

No âmbito do construto do alinhamento interno refere-se ao modo como a estratégia, a estrutura e a cultura organizacional se relacionam para atingir os objetivos estratégicos. Essa relação de sinergia busca criar condições favoráveis de cooperação e desempenho, e assim remover as barreiras que podem reduzir a eficiência e eficácia do trabalho para atingir os

objetivos do negócio (Semler, 1997). A definição da essência do negócio, o desdobramento dos objetivos estratégicos para todos na organização, a definição de indicadores e o desenho de sistemas de reconhecimento e recompensa atrelados aos objetivos e o acompanhamento das ações para correção e ajustes fazem com que o alinhamento seja plenamente realizado (Labovitz & Rosansky, 1997; Galbraith, 2002).

O alinhamento interno também é subdividido de duas formas: o alinhamento interno vertical, quando relacionado à estratégia organizacional, alinhamento interno horizontal quando se refere à inter-relação entre as áreas a fim para atingir os objetivos organizacionais (Labovitz & Rosansky, 1997; Henderson & Venkraman, 1993). Assim, pode-se dizer que o alinhamento faz parte do processo de desdobramento da estratégia, processo que implica a definição de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que expressem a singularidade estratégica de alguma “organização dentro da organização”. O desdobramento da estratégia, processo de comunicação e compreensão da estratégia, faz com que cada funcionário possa contribuir para atingir os objetivos organizacionais (Schwarz, Amiden & Pinho, 2005). Uma organização pode-se dizer internamente alinhada quando seus dirigentes e atores estão atuando de acordo com a estratégia da empresa (Prieto, 2009).

Para Kaplan e Norton (2006) o alinhamento é um processo que cria sinergias por meio da integração entre as diferentes partes (unidades de negócio/ departamentos/ áreas, etc) da organização. Os autores, criadores do modelo *Balanced Scorecard* (BSC), modelo de gestão da implementação da estratégia, reforçam que a criação de sinergia só é possível se houver uma definição clara da estratégia e a comunicação e desdobramento para todos os níveis da organização. O BSC utiliza Mapas Estratégicos que relacionam quatro dimensões (financeira, clientes, processos e aprendizado e crescimento) para comunicar a estratégia e define indicadores para medir cada relação. Labovitz e Rosansky (1997) também apresentam um

modelo de alinhamento interno que relaciona a estratégia, os processos e sistemas e a definição de indicadores.

Quanto mais alinhada internamente uma organização, isto é, quando todos na organização tiverem clareza da direção a ser seguida e atuarem nessa direção, mais facilmente serão adaptados e/ou realocados seus recursos internos (estrutura organizacional) e o redesenho de seus processos, assim será mais rápida a sua resposta para o atendimento das novas demandas de mercado.

2.4 Alinhamento de Gestão de Pessoas

O alinhamento de gestão de pessoas refere-se às atividades (ações, resultados) de recursos humanos que são desenvolvidas para apoiar a organização a atingir seus objetivos (Wright & MacMahan, 1992). O alinhamento de gestão de pessoas é composto também de duas perspectivas: a vertical e horizontal. O alinhamento vertical que se refere à relação entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional (Schuler & Jackson, 1987). O alinhamento horizontal busca a relação entre as várias práticas de gestão de pessoas e como essas práticas trabalham juntas, como um sistema para atingir os objetivos organizacionais (Baird & Meshoulam, 1988; Delery, 1998). Assim, o conceito de alinhamento de gestão de pessoas pode ser definido como o arranjo e flexibilidade das práticas de RH e como a combinação entre elas contribuem para a o atingimento dos objetivos do negócio e assim obter vantagem competitiva. (Becker *et all*, 2001; Wei, 2006).

O alinhamento da estratégia de gestão de pessoas também está diretamente relacionado ao estágio de desenvolvimento que a organização se encontra. Segundo Baird e Meshoulam (1988) o desenho das políticas e práticas de gestão de pessoas relaciona-se com os cinco estágios de desenvolvimento da organização: iniciação, crescimento funcional,

crescimento controlado, integração funcional e integração estratégica. O modelo de gestão de pessoas acompanha cada estágio e conforme a organização evolui, as práticas também devem acompanhar essa evolução.

Dessa maneira, o alinhamento de gestão de pessoas se relaciona com a flexibilidade organizacional, isto é, a capacidade da organização de alterar parâmetros do alinhamento estratégico de gestão de pessoas quando as dinâmicas competitivas ou as orientações estratégicas relevantes a cada grupo se alterar. A necessidade do desenvolvimento da flexibilidade se dá em função da organização ser vista como um contexto dinâmico e complexo, formado por múltiplos grupos sociais em configurações transitórias e envolvidos em atividades e projetos estratégicos cuja evolução é pouco previsível (Mascarenhas, 2009).

Figura 2
Fatores determinantes do alinhamento de gestão de pessoas

Nota. Fonte: Adaptado de Wei (2006). *Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit*. Research and Practice in Human Resource Management, 14(2), 49-60.

Segundo Wei (2006) os fatores determinantes do alinhamento em gestão de pessoas são: as funções de RH (políticas, práticas e recursos financeiros disponíveis), as pessoas envolvidas no processo (a capacidade dos gestores de RH, a habilidade e suporte da alta gerência e as competências dos funcionários) e os fatores do negócio (estratégia e cultura organizacional). A Figura 2 representa os determinantes do alinhamento de gestão de pessoas.

Para o autor os fatores da função de RH determinantes do alinhamento de gestão de pessoas são: as políticas que definem a relação entre as práticas e como serão alocados os recursos, a seleção das práticas que dão forma ao sistema de RH e o orçamento destinado para a área. Os fatores pessoais referem-se a: atuação do gestor de RH, imperativo para a efetividade do desenho do sistema de RH e sua implementação. O conhecimento do negócio que se refere a compreender e analisar a estratégia, a habilidade de gerenciar mudanças e apoiar os funcionários na gestão da mudança e a capacidade de redirecionar o RH para a estratégia organizacional são fatores determinantes; o suporte da alta gerência, sua habilidade em criar uma visão para o negócio e o apoio para a implementação das estratégias de gestão de pessoas; e o conhecimento e competências dos funcionários na compreensão da estratégia e como as práticas de gestão de pessoas se relacionam, maior será o alinhamento. Por último os fatores relacionados ao negócio: a clareza da estratégia e dos objetivos estratégicos e a influencia dos valores organizacionais determinam o alinhamento da estratégia de gestão de pessoas.

Visando o resultado do alinhamento, Gratton e Truss (2003) apresentam um modelo que relaciona o alinhamento da estratégia por meio das políticas e práticas de RH e da atuação dos gestores. O modelo diz que o alinhamento existe não somente por intermédio da descrição das políticas (intenção), mas principalmente através da ação de suas práticas. Para os autores, em sua pesquisa longitudinal realizada com grandes empresas inglesas, observaram que as

empresas que apresentaram um forte alinhamento de gestão de pessoas trabalham na revisão sistemática dos processos e políticas de RH relacionadas aos objetivos do negócio; medem os resultados das práticas de RH e medem e avaliam o comportamento e valores dos gestores.

Becker *et al.* (2001) também definem o alinhamento por meio da relação entre a estratégia do negócio e as práticas de gestão de pessoas em seus estudos em empresas americanas. Os autores apresentam um modelo para medir o alinhamento de gestão de pessoas. Tal modelo analisa três relações: a relação entre os objetivos de gestão de pessoas e os objetivos estratégicos do negócio, a relação entre as práticas de RH e os objetivos de gestão de pessoas e a relação interna das práticas de RH. Essas relações são definidas base cada negócio. É necessário compreender os objetivos estratégicos para que os objetivos de gestão de pessoas sejam definidos e então sejam desenhadas suas práticas. Para definir o grau de alinhamento, os autores representam essas relações em matrizes, definem sua pontuação base escala numérica. Para a análise é utilizado o método Galileu, método que representa graficamente a percepção dos respondentes em três dimensões. O grau de alinhamento é definido pelas distâncias entre os pontos, quanto menor a distância apresentada maior o grau de alinhamento.

Foram encontradas algumas pesquisas sobre o tema o alinhamento de gestão de pessoas voltadas para a atuação de RH e as práticas de gestão de pessoas (Bianchi, 2008; Moreira, 2012) e a cultura organizacional (Albuquerque, Costa & Silva, 2009). Internacionalmente Lengnick-Hall *et al.* (2009) apresentam em seu estudo a evolução do modelo de gestão de pessoas estratégica e as tendências de estudos futuros, dentre eles o tema alinhamento é destaque. Algumas lacunas são encontradas nesses estudos, dentre elas a utilização de um instrumento que tangibilize os resultados encontrados.

No capítulo de metodologia deste trabalho será apresentado o instrumento utilizado para tangibilizar o alinhamento de gestão de pessoas bem como serão apresentados os

aspectos metodológicos, a estratégia de pesquisa adotada e as estratégias de análise, suportados pela base teórica apresentada.

3 METODOLOGIA

A pesquisa em ciências sociais, ao definir seus métodos e técnicas, depara-se com dois paradigmas: o positivista e o fenomenológico. O paradigma positivista se baseia na crença de que o estudo do comportamento humano deve ser conduzido da mesma maneira que os estudos conduzidos nas ciências naturais, isto é, isolando o fenômeno do agente que o realiza. Como oposição ao positivismo, o paradigma fenomenológico se interessa em entender o fenômeno social por intermédio do comportamento humano. Assim, o fenômeno social só pode ser compreendido por meio do comportamento das pessoas, dado que a realidade social depende da mente humana e dessa maneira não é possível separar o indivíduo do fenômeno. Assim, o objeto de pesquisa não pode ficar separado ao processo de pesquisa (Collis & Russey, 2005).

Tabela 3

Característica dos dois principais paradigmas de pesquisa

Paradigma positivista	Paradigma fenomenológico
Tende a produzir dados quantitativos	Tende a produzir dados qualitativos
Usa amostras grandes	Usa amostras pequenas
Interessa-se por testes de hipóteses	Interessa-se pela geração de teorias
Os dados são altamente específicos e precisos	Os dados são plenos de significados e subjetivos
A localização é artificial	A localização é natural
A confiabilidade é alta	A confiabilidade é baixa
A validade é baixa	A validade é alta
Generaliza de amostra pela população	Generaliza de um cenário para outro

Nota. Fonte: Collis e Russey (2005, p.61). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*; trad. Lucia Simonini. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

A pesquisa em ciências sociais também pode ser classificada com base em seu método como pesquisa quantitativa ou qualitativa. O método quantitativo é objetivo e focado na mensuração de fenômenos, utiliza técnicas de coleta e análise de dados numéricos e a aplicação de testes estatísticos. Nesse caso o pesquisador deve manter-se como observador do

fenômeno e buscar isolar as variáveis para que os resultados numéricos expressem a realidade. O método qualitativo, considerado mais subjetivo, é utilizado para o exame e reflexão da percepção para obter um entendimento das atividades sociais e humanas (Collis & Russey, 2005). As técnicas utilizadas para a pesquisa qualitativa partem da formulação de questões analíticas, isto é, proposições que permitam articular os pressupostos teóricos do estudo e os dados da realidade, sistematizando a coleta de dados e favorecendo a análise dos mesmos. Para isso é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido (Martins & Theóphilo, 2009).

O objetivo desta dissertação é analisar o alinhamento da estratégia de gestão de pessoas em relação à estratégia organizacional. O objeto deste estudo, classificado como um fenômeno social, não pode ser isolado de seu contexto, por isso, esta pesquisa é dada como qualitativa. Também existem teorias que suportam o assunto, apresentadas neste trabalho, utilizadas para compreensão do fenômeno no contexto apresentado.

A teoria sobre alinhamento estudada diz que para que exista o alinhamento da estratégia de gestão de pessoas com a estratégia organizacional, é preciso que o sistema de RH, suas políticas e práticas sejam coerentes com a estratégia e que os atores deste processo atuem para atingir os objetivos organizacionais (Delery, 1998; Prietro & Carvalho, 2006; Wei, 2006). Dessa forma, para identificar o alinhamento é necessário compreender a relação interna entre as práticas de RH, a relação dessas com a estratégia de gestão de pessoas (alinhamento interno horizontal) e também a relação entre os objetivos de gestão de pessoas e os objetivos estratégicos do negócio (alinhamento interno vertical) (Becker *et al.*, 2002; Wei, 2006).

A figura 3 representa as relações que serão estudadas nesta pesquisa. Serão analisadas três relações: (1) o alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional, (2) o alinhamento das práticas de RH com a estratégia de gestão de pessoas e

(3) o alinhamento entre as práticas de RH. As duas primeiras relações compõem o alinhamento vertical e a última compõe o alinhamento horizontal.

Figura 3
Modelo teórico proposto

Primeiramente será analisada a relação entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional por intermédio dos objetivos de gestão de pessoas e os objetivos do negócio. A segunda análise identificará o alinhamento entre as práticas de RH e a estratégia de gestão de pessoas. E a terceira análise tratará do alinhamento entre as práticas de RH.

Este estudo optou por identificar o alinhamento entre a estratégia organizacional e a estratégia de gestão de pessoas por meio dos seus objetivos, estratégicos e de gestão de pessoas, em função do objeto de estudo desta pesquisa.

Dessa maneira, o problema que esta pesquisa pretende investigar é: A estratégia de gestão de pessoas está alinhada à estratégia organizacional? Os objetivos que irão suportar o problema dessa pesquisa são: Identificar o alinhamento entre os objetivos de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais. Identificar o alinhamento entre as práticas de RH e os objetivos de gestão de pessoas (alinhamento interno vertical). Identificar o alinhamento interno entre as práticas de gestão de pessoas (alinhamento interno horizontal). Verificar os pontos de desalinhamento nas relações propostas.

3.1 Estratégia de pesquisa: o estudo de caso

Para articular os pressupostos teóricos com os dados de estudo da pesquisa, a estratégia de pesquisa escolhida foi o Estudo de Caso que, segundo Yin (2005), é muito utilizado nas Ciências Sociais para investigar os fenômenos sociais complexos que podem ser observados nas seguintes situações: eventos contemporâneos que não podem ser manipulados; quando existe a observação direta dos eventos estudados; quando existe uma variedade de evidências (documentos, entrevistas, observações) que permitem a triangulação dos dados. Segundo Martins e Theóphilo (2009), o estudo de caso parte de uma teoria preliminar, que pode ser aperfeiçoada ao longo do desenvolvimento do estudo, buscando evidências e dados da realidade (do caso) que possam demonstrar, e defender, dentro dos limites das avaliações qualitativas, as teses previamente formuladas.

O estudo de caso foi escolhido como método de investigação empírica para investigar um fenômeno contemporâneo em profundidade inserido em seu contexto de vida real. Foi escolhido especialmente nesta dissertação por causa do objeto de estudo, o alinhamento de gestão de pessoas, que só pode ser observado em seu contexto e por apresentar muitas variáveis que o influenciam. Em função disso, foram utilizadas múltiplas fontes de evidências,

o encadeamento dos fatos a luz da proposição teórica e a triangulação dos dados para conseguir analisar as relações existentes.

A revisão teórica veio reforçar o objeto de estudo, os temas estudados para esta pesquisa foram: estratégia organizacional, estratégia de gestão de pessoas, políticas e práticas de gestão de pessoas, alinhamento estratégico e alinhamento de gestão de pessoas.

Os estudos conduzidos por Bianchi (2008) e Moreira (2010) analisaram o alinhamento de gestão de pessoas em organizações brasileiras utilizando o estudo de caso como estratégia de pesquisa. Entretanto, o que traz relevância para este trabalho é a utilização de um método que buscou tangibilizar o alinhamento, bem como identificar os pontos de desalinhamento existentes.

3.2 Critérios utilizados para a escolha do caso

Para suportar o processo de escolha do caso, este trabalho buscou referências em estudos sobre o alinhamento de gestão de pessoas. O suporte teórico objetivou os critérios para escolha da organização que, por meio de dados secundários atendessem o seguinte requisito: (i) atuação estratégica da área de recursos humanos. A escolha da empresa selecionada foi intencional e de conveniência.

Foi identificada a atuação estratégica da área de recursos humanos por meio da entrevista com o presidente e diretor de RH da empresa, bem como a comparação com as práticas de mercado analisadas pela pesquisa do Progep/FIA (2013) ‘Melhores Empresas para Você Trabalhar’ e as políticas e práticas de RH propostas por Jiang *et al.* (2012). Assim, a escolha das políticas e práticas de RH analisadas neste estudo também foram definidas. A organização escolhida para este estudo foi a Ômega, empresa líder no mercado nacional em

seu segmento e 2ª maior organização no mundo, atuante no mercado de energia eólica, mercado em expansão no Brasil e no mundo.

A autora foi autorizada a realizar esta pesquisa na organização Ômega, o que facilitou o acesso às informações e pessoas, garantindo os pressupostos do estudo de caso (Einsenhart, 1989). Essa pesquisa foi realizada no Brasil, apesar da empresa ter também operações nos EUA e Europa.

3.3 Estratégias de coleta de dados

O estudo de caso inicia-se com a elaboração do protocolo de estudo de caso. Esse orienta o pesquisador com relação à coleta de dados, análise e redação do caso (Yin, 2005). O protocolo também garante a confiabilidade da pesquisa. No presente trabalho, o protocolo está dividido em: introdução ao estudo de caso e objetivo do protocolo, procedimentos de coleta de dados, esboço do relatório do estudo de caso, instrumentos de coleta e análise de dados (seguindo a estrutura proposta por Yin (*ibid.*)) (ver APÊNDICE I).

A escolha de diferentes fontes ajuda a minimizar os pontos fracos de cada uma e suportar a triangulação dos achados. A coleta de dados seguiu o seguinte plano: entrevistas em profundidade com o presidente, o diretor de recursos humanos e o gerente de recursos humanos. Aplicação de questionário sobre as práticas de gestão de pessoas ao chefe corporativo de RH. Aplicação de questionário sobre a relação entre as práticas de gestão de pessoas aplicado à equipe de RH. A análise documental e a apresentação dos resultados ao diretor e gerente de RH para análise completaram a triangulação dos dados. A Tabela 4 apresenta a descrição dessas etapas.

Tabela 4
Organização dos métodos da pesquisa

Método	Fonte	Objetivo	Dados	Considerações
Entrevista em profundidade	Presidente da empresa	- Identificar a estratégia organizacional e os objetivos estratégicos; - Identificar a relação entre a estratégia organizacional e a estratégia de gestão de pessoas;	- Resultados da empresa e indicadores; - Estratégia e objetivos estratégicos.	Apêndice II
	Diretor de RH	- Identificar a estratégia e objetivos de gestão de pessoas; - Identificar a relação entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional;	- Estratégia e objetivos de Gestão de Pessoas; - Resultados da área e indicadores de RH;	Apêndice III
	Gerente de RH	- Identificar a relação entre as políticas e práticas de RH e os objetivos de gestão de pessoas; - Identificar a relação entre as práticas e RH.	- Políticas e práticas de RH; - Resultados e indicadores de RH;	Apêndice IV
Análise Documental	Procedimentos, políticas, manuais, relatórios, pesquisas internas.	- Suportar as entrevistas e complementá-las.	- Estratégias, políticas, práticas e resultados.	Lista elaborada antes e depois do estudo de caso (ver Apêndice I)
	Resultados da Pesquisa de Clima	- Identificar a percepção dos funcionários liderança sobre a compreensão da estratégia.	- Relatório das Pesquisas de Clima 2012 e 2013	Anexo 4
	Relatório NPS (<i>net promoter score</i>)	- Identificar a percepção dos gestores com relação ao atendimento da área de RH e suas práticas	- Relatório NPS	Anexo 1
	Relatório PST (<i>process survey tool</i>)	- Identificar a percepção da equipe de RH em relação aos processos da área	- Relatório PST	Anexo 2
Questionário práticas de RH	Chefe RH Equipe RH	- Identificar as práticas de RH; - Compreender a relação entre as práticas de RH	- Identificação das práticas de RH; - Percepção da equipe sobre relação entre as práticas de RH;	- Questionário impresso (apêndice V) - Questionário impresso (apêndice VI)
Análise dos Resultados	Diretor e Gerente de RH	- Compreender as relações identificadas	- Análise do diretor e gerente de RH sobre os resultados encontrados	Apresentação dos resultados encontrados
Observação direta	Todas as fontes	- Identificar comportamentos e condições ambientais	- Qualificar os achados	Ocorre na visita de campo

A coleta de dados seguiu a indicação de Yin (2005) para a composição das evidências sobre o estudo de caso. A Tabela 5 apresenta as diferenças entre as diferentes fontes de evidência.

Tabela 5

Pontos fortes e fracos das fontes de evidência

Fonte de evidência	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - Direcionadas – focam diretamente os tópicos do estudo de caso; - Perceptíveis – fornecem inferências e explicações causais percebidas; 	<ul style="list-style-type: none"> - Parcialidade devido às questões mal articuladas; - Parcialidade das respostas; - Incorreções devido à falta de memória; - Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir;
Documentação	<ul style="list-style-type: none"> - Estável – pode ser revista repetidamente; - Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; - Ampla cobertura – longo período de tempo; 	<ul style="list-style-type: none"> - Recuperabilidade – pode ser difícil de encontrar; - Seletividade parcial, se a coleção for incompleta; - Acesso – pode ser negado deliberadamente;
Questionários	<ul style="list-style-type: none"> - respostas padronizadas, comparáveis; - amostras maiores de respondentes 	<ul style="list-style-type: none"> - interpretação errada das questões; - deve haver controle do número de repostas
Observação direta	<ul style="list-style-type: none"> - realidade (acontecimentos em tempo real). 	<ul style="list-style-type: none"> - consomem tempo e dinheiro; - seletividade;

Nota. Fonte: Elaborado a partir de Collis e Hussey (2001) *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*; trad. Lucia Simonini. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman. e Yin (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

O plano desenvolvido baseou-se nos conceitos apresentados na revisão teórica (Cap. 2) para definição do problema de pesquisa e definição das perguntas. Ele foi elaborado antes do início da pesquisa e sofreu poucas alterações ao longo do processo de pesquisa. O plano de coleta de dados e a descrição de seu relatório foram construídos visando atender aos pressupostos supracitados.

3.4 Definição dos sujeitos da pesquisa e execução da coleta de dados

A fim de ter diferentes pontos de vista sobre o assunto foram escolhidos os sujeitos desta pesquisa baseado no organograma apresentado na figura (x). Dessa maneira, os sujeitos escolhidos para participar desta pesquisa foram: o presidente da organização, o diretor de RH, o gerente de RH, o chefe corporativo de RH e a equipe de RH (chefe e supervisores). A escolha dos sujeitos foi definida no início do processo. Os dados secundários foram coletados e foram realizadas as entrevistas e a aplicação de questionários.

Figura 4
Organograma gerencial RH

A entrevista em profundidade com o presidente da organização aconteceu com roteiro previamente definido (APÊNDICE II), à medida que o diretor respondia foram colocadas e esclarecidas questões previamente analisadas dos dados secundários. A entrevista com o diretor de RH e gerente de RH também aconteceram com um roteiro previamente definido (APÊNDICES III e IV). A análise de dados secundários apoiou os questionamentos específicos sobre o tema. Todos os dados secundários foram fornecidos pela organização quando existentes.

O questionário sobre as práticas de RH (Apêndice V), elaborado a partir da pesquisa do PROGEP/FIA (2013) foi respondido pelo chefe corporativo de RH enquanto foram realizadas as entrevistas. O questionário sobre a relação entre as práticas de RH foi respondido pela equipe de RH (chefes e supervisores), as práticas analisadas foram definidas base às informações fornecidas pelo diretor e gerente de RH.

A análise documental foi feita por intermédio dos seguintes documentos: manual da liderança, políticas de RH (recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação

de desempenho, gestão do clima, gestão de talentos e remuneração), indicadores da área de RH (BSC, NPS e PST) e relatórios da pesquisa de Clima (2012 e 2013). Também foram avaliadas as informações contidas no site da organização e informativos de comunicação da empresa.

A apresentação dos resultados ao diretor e gerente de RH como etapa final da coleta de dados foi feita com o intuito de validar os achados e identificar pontos de divergência.

3.5 Estratégias de análise

Foi realizada a análise do conteúdo nos achados coletados por meio das entrevistas e da análise documental. A análise do conteúdo (AC) é uma técnica para se estudar e analisar a comunicação de maneira objetiva e sistemática (Martins & Theóphilo, 2009). Ela busca a essência de um texto nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis. Bardin (2007) reforça que o termo (AC) refere-se a um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção destas mensagens.

Este trabalho optou por responder as questões de pesquisa à luz das proposições teóricas apresentadas.

3.6 Confiabilidade, validade e limitações da pesquisa.

A confiabilidade diz respeito às descobertas da pesquisa, isto é, dado a utilização do mesmo método, os resultados serão os mesmos. Por tratar-se de um estudo sobre um fenômeno social, os resultados encontrados por diferentes pesquisadores podem apresentar diferenças. Assim, em estudo de caso, a elaboração do protocolo, a triangulação dos dados, o

encadeamento das evidências e o rigor dos procedimentos realizados no decorrer da pesquisa, irão garantir a confiabilidade (Collis & Hussey, 2005; Yin, 2001).

A triangulação dos dados, isto é, o emprego de diferentes métodos para a coleta de dados e assim uma análise mais precisa dos resultados, assegurou a validade desta pesquisa (Martins & Theóphilo, 2009). Para garantir a validade de constructo e confiabilidade foram preservados os princípios de apoio na coleta de dados: uso de múltiplas fontes de evidência, criação de um banco de dados do estudo e manutenção e encadeamento das evidências (Yin, 2005).

As limitações do método estão diretamente relacionadas ao fenômeno estudado que não pode ser generalizado para outros casos. Para o presente trabalho de dissertação foi estruturado um protocolo (APÊNDICE I) seguindo a estrutura proposta por Yin (2005), a fim de garantir sua validade do constructo e confiabilidade.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados segundo Martins e Theóphilo (2009) em pesquisas qualitativas consiste em três atividades interativas e contínuas:

- Redução de dados: processo contínuo de seleção, simplificação e transformação dos dados originais provenientes da observação de campo.
- Apresentação dos dados: organização dos dados de tal forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões.
- Delineamento e busca das conclusões: identificação de padrões, possíveis explicações, configurações e fluxos de causa e efeito, seguida de verificação, retomando às anotações de campo e à literatura, ou ainda replicando o achado em outro conjunto de dados.

Os dados foram organizados em formas de tabelas e gráficos a fim de facilitar a interpretação dos mesmos.

Segundo Becker *et al.* (2001) e Wei (2006) o alinhamento de gestão de pessoas refere-se ao arranjo e flexibilidade das práticas de RH e como a combinação entre elas contribuem para o atingimento dos objetivos do negócio. O mesmo pode ser identificado através de duas relações, a vertical – relação da estratégia de gestão de pessoas com a estratégia organizacional e a horizontal - relação entre os objetivos de gestão de pessoas e as práticas de RH e relação interna entre as práticas de RH. (Schuler & Jackson, 1987; Baird & Meshoulam, 1988; Delery, 1998).

Dessa maneira, para compreender o alinhamento, é necessário primeiramente compreender a estratégia organizacional e seus objetivos (Hax & Majluf, 1996) bem como compreender a estratégia de gestão de pessoas e o modelo adotado pela empresa (Delery & Doty, 1996; Fischer, 2002). A partir daí, pode ser feita a análise das políticas e práticas de RH como um sistema integrado que é desenhado para atingir os objetivos organizacionais (Becker *et al.*, 2001; Jiang *et al.*, 2012).

A estratégia organizacional e de gestão de pessoas e seus objetivos foram identificados e organizados conforme a Tabela 6. Foram identificados também os indicadores utilizados pela empresa para mensurar o atingimento dos objetivos de gestão de pessoas.

Tabela 6
Estratégias, objetivos e indicadores

Estratégia Organizacional da empresa Ômega:	Estratégia de gestão de pessoas da empresa Ômega	Indicadores
Objetivos estratégicos (1) (2) (3) (4) (5)	Objetivos de gestão de pessoas (1) (2) (3) (4) (5)	Indicadores de RH

As políticas e práticas de RH da empresa Ômega foram identificadas e relacionadas com as políticas e práticas de RH identificadas por Jiang *et al.* (2012) conforme Tabela 7.

Tabela 7
Práticas de RH empresa Ômega

Práticas de RH (Jiang et al, 2012)	Práticas relacionadas empresa Ômega
Recrutamento	
Seleção	
Treinamento	
Desempenho	
Remuneração	
Incentivos	
Engajamento	
Descrição de cargo	

Com as informações coletadas foram analisadas as relações objetos desta pesquisa: objetivos de gestão de pessoas em relação aos objetivos organizacionais, práticas de RH em relação aos objetivos de gestão de pessoas e a análise das diferentes práticas de RH. Ao final das análises conduzidas pela pesquisadora, as mesmas foram apresentadas e discutidas com o diretor e gerente de RH. Para definir a pontuação das análises foram organizadas as informações coletadas em formas de tabelas apresentadas a seguir.

Tabela 8
Relação dos indicadores de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais

Objetivos de Gestão de Pessoas	Indicador	Objetivos Organizacionais				
		OBJ. 1	OBJ. 2	OBJ. 3	OBJ. 4	OBJ. 5
OBJ. GP 1						
OBJ. GP 2						
OBJ. GP 3						
OBJ. GP 4						
OBJ. GP 5						

A tabela 8 foi utilizada para identificar a relação dos indicadores definidos pela área de RH para mensurar o atingimento dos objetivos de gestão de pessoas e sua relação com os objetivos organizacionais. Essa tabela foi preenchida com as informações coletadas por meio da entrevista com o presidente da organização, o diretor de RH e o gerente de RH. A pesquisadora atribuiu uma legenda (S – foi identificado, N- não foi identificado) para compor a análise.

A Tabela 9 consolidou as informações coletadas nas entrevistas, análise documental e questionário respondido pelo chefe corporativo de RH. Esta tabela foi utilizada para identificar a presença das políticas e práticas de RH nos objetivos de gestão de pessoas. Também foi identificado o público da organização que o objetivo de gestão de pessoas se direcionava. A pesquisadora atribuiu uma legenda (S – foi identificado, N- não foi identificado) para compor a análise e atribuiu um ‘X’ para a coluna ‘Públicos’ quando estes se relacionavam com o objetivo de gestão de pessoas.

Tabela 9

Relação das políticas e práticas de RH com os objetivos de Gestão de Pessoas

	Políticas						Práticas						Públicos		
	R&S	T&D	C&S	R&B	Gestão Desemp.	Gestão Clima	R&S	T&D	C&S	R&B	Gestão Desemp.	Gestão Clima	Operacional	Administrativo	Liderança
OBJ. GP 1															
OBJ. GP 2															
OBJ. GP 3															
OBJ. GP 4															
OBJ. GP 5															

As práticas de RH foram organizadas na Tabela 10. Foram destacadas as informações referentes aos públicos atendidos, prazos de atendimento, flexibilidade e como foram

constituídas. Também foi analisada a relação com as políticas de RH apresentadas pela organização. A pesquisadora atribuiu uma legenda (S – foi identificado, N- não foi identificado) para compor a análise e atribuiu um ‘X’ para a coluna ‘Públicos’.

Tabela 10

Identificação das práticas de RH

Práticas de RH	Política de RH	Públicos			Prazo	Flexibilidade	Baseada em
		Operacional	Administrativo	Liderança			
R&S							
T&D							
R&B							
C&S							
Gestão Desemp.							
Gestão Clima							

A análise do alinhamento de gestão de pessoas foi feita a luz da teoria apresentada e também foi utilizado o método adaptado de Becker *et al.* (2001) para compor o instrumento desenvolvido para esta pesquisa. O instrumento foi desenvolvido utilizado seguiu os seguintes passos: primeiramente foram compreendidos e identificados a estratégia do negócio e os objetivos organizacionais, seguido da compreensão da estratégia de gestão de pessoas e seus objetivos e da identificação das políticas e práticas de RH existentes na empresa. Foi utilizada uma escala Likert de cinco pontos para medição das relações conforme Tabela 11.

Tabela 11

Escala utilizada na análise dos dados

1	Os dois objetivos trabalham em sentidos opostos
2	Os dois objetivos não apresentam nenhum efeito sobre o outro
3	Os dois objetivos exercem pouco efeito sobre o outro
4	Os dois objetivos exercem algum efeito sobre o outro
5	Os dois objetivos se reforçam mutuamente e apresentam consistência interna

Para a análise dos objetivos de RH em relação aos objetivos organizacionais foram utilizados os indicadores apresentados pela empresa para medir os resultados de cada objetivo de gestão de pessoas (Tabela 8) e foi feita a análise das políticas e práticas de RH consolidadas nas Tabelas 9 e 10. Essa análise serviu de referência para definir a nota (escala Likert) da relação entre os objetivos de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais. Na Tabela 12 foi inserida a nota.

Tabela 12

Relação entre os Objetivos de Gestão de Pessoas e Objetivos Organizacionais

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo3	Objetivo 4	Objetivo 5
Objetivo GP 1					
Objetivo GP 2					
Objetivo GP 3					
Objetivo GP 4					
Objetivo GP 5					

Para definição da relação entre as práticas de RH e os objetivos de gestão de pessoas foram analisadas as políticas da área, os indicadores relacionados aos objetivos de gestão de pessoas e a relação com os objetivos organizacionais (organizadas nas Tabelas 9 e 10). Essas informações serviram de base para definir a nota (escala Likert) da relação entre as práticas de RH e os objetivos de gestão de pessoas. Na Tabela 13 foi inserida a nota.

Tabela 13

Relação entre as práticas de RH e Objetivos de Gestão de Pessoas

	Objetivo GP 1	Objetivo GP 2	Objetivo GP 3	Objetivo GP 4	Objetivo GP 5
R&S					
T&D					
R&B					
C&S					
Gestão de desempenho					
Gestão do clima					

A relação interna entre as práticas foi analisada considerando a relação sinérgica, flexibilidade e os objetivos do negócio (informações consolidadas na Tabela 10). Na Tabela 14 foram inseridas as notas base escala Likert.

Tabela 14

Relação entre as práticas de RH

	R&S	T&D	C&S	R&B	Gestão de desempenho	Gestão do clima
R&S						
T&D						
C&S						
R&B						
Gestão de desempenho						
Gestão de clima						

A descrição final do caso segue uma estrutura analítica linear, similar à utilizada na revisão teórica. Também foi feita análise cronológica dos dados. A estrutura do relatório do estudo de caso foi definida base protocolo descrito (ver APÊNDICE I).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados e a utilização do instrumento proposto neste trabalho.

5.1 Quanto às entrevistas em profundidade

A entrevista com o presidente da Ômega propiciou um maior entendimento com relação à compreensão da estratégia organizacional, os objetivos do negócio e como a estratégia é desdobrada a todos os níveis da organização.

Os objetivos organizacionais identificados foram: (1) buscar a excelência operacional dos processos fabris, (2) buscar a otimização de fábricas, (3) investimento em automação e P&D, (4) reposicionamento geográfico das plantas produtivas e (5) intensificar a diversificação de clientes.

A entrevista com o diretor de RH elucidou as questões relativas à estratégia de gestão de pessoas, os objetivos e a estrutura de RH desenhada para suportar esses objetivos.

Os objetivos de gestão de pessoas identificados foram: (1) atrair e reter talentos, (2) buscar a eficácia organizacional, (3) ter os melhores líderes, (4) desenvolver as competências organizacionais, (5) ser reconhecido como um RH de Classe Mundial.

A entrevista com o gerente de RH elucidou as questões relativas às políticas e práticas de RH bem como as atividades desenvolvidas na fase de reestruturação.

Baseado de Jiang *et al.* (2012) foram identificadas as políticas e práticas de RH utilizadas pela empresa que são objetos de estudo desta pesquisa. As políticas de RH identificadas foram: (1) Política de Recrutamento e Seleção, (2) Política de Treinamento, (3) Política de Gestão de Talentos, (4) Política de Remuneração, (5) Política de Gestão de Desempenho, (6) Política de Gestão do Clima. As práticas de RH identificadas foram:

recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira, sucessão, remuneração e benefícios, gestão de desempenho e gestão do clima. As políticas e práticas de RH foram analisadas considerando os seguintes públicos da organização: operacional, administrativo e liderança.

O gerente de RH também apresentou os indicadores utilizados pela empresa para medir os objetivos de RH, a tabela 15 apresenta a descrição dos mesmos.

Tabela 15

Objetivos de Gestão de Pessoas e indicadores de RH

Objetivo de Gestão de Pessoas	Indicadores
Atrair e reter talentos	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de ciclo médio de R&S • % de talentos contratados • NPS de novatos (90 dias após admissão) • <i>Turnover</i> de Talentos • Efetividade do programa <i>trainees</i>
Eficácia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade em RH (faturamento / força de trabalho empregada) • Horas extras / horas trabalhadas • % de <i>Turnover</i> • % Absenteísmo • Massa salarial / Faturamento
Melhores Líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação pessoa x cargo • Cobertura de Sucessão • % de funcionários no topo do GRID • % Talentos em posição-chave • % <i>Turnover</i> voluntário • Indicador de Liderança da pesquisa de clima
Desenvolver competências organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Resultado Pesquisa de Clima • HH Treinamento / HH trabalhadas • Fulfillment das competências organizacionais
RH Classe Mundial	<ul style="list-style-type: none"> • NPS de RH • PST RH • Índice de Práticas de Gestão de Pessoas • Atendimento ao orçamento de RH • # de visitas de <i>Benchmark</i> • % de conclusão de ações do plano de <i>Benchmark</i>

5.2. Quanto à análise documental

A análise documental das políticas, manuais, relatórios da área foram utilizados para compor as análises a seguir.

Com relação às políticas de RH têm-se os seguintes resultados:

A política de recrutamento e seleção (R&S) define as condições de contratação interna e externa da empresa, incluindo as condições referentes a cotas, apresenta as etapas do processo seletivo e também delimita a contratação de ex-funcionários e parentes. Apresenta os prazos para a contratação por tipo de mão de obra e as responsabilidades de cada envolvido no processo.

A política de treinamento e desenvolvimento (T&D) direciona os treinamentos que são realizados pela empresa para o público administrativo como necessidades identificadas base o processo de avaliação de desempenho realizado anualmente. A política define as formas de avaliar os treinamentos, como são tratados os casos contemplados fora do ciclo de avaliação de desempenho e os responsáveis pelo processo. Os treinamentos referentes à mão de obra operacional não estão definidos nesta política.

A política de remuneração apresenta as diretrizes com relação às movimentações salariais referentes à promoção (movimentação vertical) e mérito (movimentação horizontal). Define os percentuais de aumento praticados pela empresa por mão de obra e o prazo que são aplicados. As promoções e mérito concedidos pela empresa são relacionados com a avaliação de desempenho do funcionário para todos os níveis. A política também apresenta a definição de participação dos resultados (PLR) como remuneração variável e os casos especiais de promoção: enquadramento, reclassificação do cargo e promoção bem como os responsáveis pelo processo.

A política de gestão de desempenho apresenta as diretrizes sobre a avaliação de desempenho por tipo de mão de obra e função aplicada na empresa. Apresentam os diferentes instrumentos utilizados, quais são as etapas do processo, os prazos e os responsáveis envolvidos no processo.

A política de gestão de talentos apresenta as diretrizes para o desenvolvimento dos funcionários identificados como talentos, bem como a definição do termo para a empresa Ômega. Também define a identificação de talentos externamente através do programa de *trainees*. A política define as responsabilidades dos envolvidos no processo.

A política de gestão do clima apresenta as diretrizes com relação aos objetivos da gestão do clima, os instrumentos utilizados, sua periodicidade e os responsáveis envolvidos no processo.

O manual da liderança apresenta a descrição das competências definidas para orientar o comportamento da liderança e dos funcionários administrativos bem como as orientações com relação às políticas e práticas de gestão de pessoas. A Tabela 12 apresenta o perfil de competências no qual é apresentada a descrição das competências deste público bem como quais são os comportamentos esperados para cada competência deste público.

Tabela 16

Competências da liderança da empresa Ômega

COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA	
Liderança Eficaz	Consiste na identificação com a empresa, demonstrando capacidade de atingir objetivos desafiadores através de uma comunicação e direção clara, desenvolvimento e alinhamento da equipe.
Gestão Estratégica	Consiste na visão de futuro, no entendimento das variáveis do negócio e na capacidade de traduzir a estratégia operacionalmente, formular e implementar planos de médio e longo prazo.
Compromisso e determinação para resultados	Consiste no compromisso e determinação para a busca dos objetivos contratados, excelência e alta performance, por meio da equipe.
Inovação Competitiva	Consiste na capacidade de desenvolver e explorar com sucesso novas técnicas, idéias, processos produtivos, produtos e serviços que resultem em crescimento, rentabilidade, acesso a novos mercados e diferenciação/ competitividade da empresa.
Excelência com cliente e mercado	Consiste na atuação orientada para os clientes e o mercado, identificando necessidades e oportunidades, inclusive na geração de negócios. Assegura a excelência na prestação dos serviços, buscando a necessária diferenciação competitiva frente aos concorrentes.
Sinergia	Consiste na habilidade de atuar de forma integrada, alinhando as múltiplas interfaces necessárias para consecução dos objetivos e gestão de mudanças.
Planejamento, Processos e Custos	Consiste na evolução e diferenciação competitiva da área/ empresa por meio do planejamento eficaz dos processos, recursos e custos.

Foram definidas as competências para o público administrativo que, além de orientar a performance deste público também direcionou os processos de recrutamento e seleção, sucessão e avaliação de desempenho da empresa. A Tabela 13 apresenta a descrição das competências deste público.

Tabela 17

Competências dos funcionários administrativos da empresa Ômega

COMPETÊNCIAS DOS FUNCIONÁRIOS ADMINISTRATIVOS	
Compromisso e determinação para resultados	Consiste no compromisso e determinação para busca dos objetivos contratados, excelência e alta performance.
Inovação Competitiva	Consiste na capacidade de desenvolver e explorar com sucesso novas técnicas, ideias, processos, produtos e serviços que resultem em crescimento, rentabilidade, contribuindo para o aumento da competitividade da Ômega.
Excelência com cliente e mercado	Consiste na atuação orientada para os clientes, identificando necessidades e oportunidades. Assegura a excelência na prestação dos serviços, assegurando a satisfação dos clientes.
Sinergia	Consiste na habilidade de atuar de forma integrada, alinhando as múltiplas interfaces necessárias para a realização dos objetivos.
Planejamento, Processos e Custos	Consiste no atingimento do resultado por meio do planejamento eficaz dos processos, recursos e custos.

A área de RH da empresa Ômega utiliza alguns relatórios que medem os resultados de gestão de pessoas. Esses relatórios são: (1) a pesquisa de clima (ver ANEXO IV) que mede o índice de satisfação dos funcionários com relação aos diferentes fatores da empresa como identidade, liderança, aprendizado e desenvolvimento e motivação e satisfação; (2) NPS – *Net Promoter Score* (ver ANEXO I) que mede a satisfação dos gestores de linha com relação as práticas de gestão de pessoas e (3) PST (ver ANEXO II) – ferramenta que avalia o grau de maturidade no modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa, esta ferramenta é utilizada pela equipe de RH.

Explorando os dados desses relatórios foi possível identificar alguns pontos relacionados ao alinhamento estratégico. A seguir apresenta-se a discussão desses resultados.

Tabela 18

Resultado comparativo do alinhamento na pesquisa de clima (2012-2013)

	Funcionários 2012	Funcionários 2013	Liderança 2012	Liderança 2013	RH 2012	RH 2013
Quantidade de Respondentes	3.645	6.254	145	157	59	62
Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	60,23	70,63	76,95	82,84	77,59	86,67
Os produtos de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade	91,14	91,37	97,35	97,49	100,00	95,08
Meu gestor imediato sempre deixa claro o que espera do meu trabalho	65,31	72,17	67,88	73,38	89,09	91,94
Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida	83,96	86,10	91,31	92,75	89,09	91,80
Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade	52,91	56,66	60,43	43,95	77,36	63,79
As solicitações e orientações do meu gestor imediato facilitam a realização do meu trabalho	69,26	73,31	69,48	74,41	94,83	90,32
As informações sobre esta empresa são transmitidas aos colaboradores com clareza, rapidez e agilidade	37,54	47,33	31,26	57,58	55,93	69,49
Os gestores sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa	58,43	65,92	66,40	74,60	70,69	86,89
Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes	34,06	37,15	22,68	29,94	44,07	55,00
As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor	42,42	54,75	40,87	56,29	60,34	68,33
Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho	52,08	56,56	61,61	75,75	66,10	76,67
Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho	62,20	73,89	81,22	76,24	83,93	95,08
As pessoas que trabalham na empresa estão procurando melhorar aquilo que fazem	42,42	59,61	40,87	65,30	66,67	77,97
Periodicamente recebo de meu gestor imediato avaliações sinceras sobre meu desempenho	47,44	56,01	53,87	65,12	68,42	82,26
Os métodos para realizar o trabalho nesta empresa são frequentemente discutidos e revisados	50,97	54,61	46,67	58,84	63,79	69,49
Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários	31,88	43,81	34,46	50,85	48,15	72,13
Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho	61,70	66,29	49,96	60,35	83,64	90,32
Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho	45,88	53,96	48,45	63,37	62,71	80,65
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	54,99	62,23	57,87	66,61	72,36	80,22

Os relatórios da pesquisa de clima dos anos 2012 e 2013 foram analisados utilizando as assertivas relativas à compreensão e ao desdobramento da estratégia analisadas pela percepção dos funcionários. Foram selecionadas aquelas assertivas que buscam identificar a percepção dos funcionários com relação ao alinhamento estratégico. As questões selecionadas referem-se ao conhecimento e compreensão dos objetivos organizacionais e como o trabalho individual contribui para o atingimento dos objetivos do negócio. Essas questões foram separadas por público (funcionários, líderes e equipe de RH) para análise. A tabela 14 apresenta a pontuação dessas assertivas separadas pelos públicos nos anos de 2012 e 2013.

As questões que apresentaram as piores notas na percepção dos funcionários referem-se à clareza e objetividade na comunicação das informações; a organização e eficiência dos processos, procedimentos e rotinas de trabalho e ao atendimento e implantação das sugestões de seus funcionários.

O NPS (*Net Promoter Score*) pesquisa de satisfação realizada pela área de RH com seus clientes internos (gestores) para identificar o atendimento dos seus sistemas apresenta resultados negativos comparados de 2012 para 2013 com relação ao atendimento da área de RH (-23 pontos) e treinamento e desenvolvimento também apresentou queda de 9 pontos percentuais de um ano para o outro. Houve uma melhora de 8 pontos percentuais na avaliação de recrutamento e seleção. As melhores avaliações ficaram com avaliação de desempenho, diferença de 34 pontos e remuneração com 43 pontos percentuais.

A ferramenta utilizada para avaliar a maturidade dos processos de gestão de pessoas (PST) pela equipe de RH também apresenta resultados significativos. Os piores resultados estão relacionados com a gestão do desempenho, provisão de pessoal/ recursos, gestão de talentos e desenvolvimento do funcionário. O melhor resultado refere-se às relações industriais (modo como as relações são geridas em relação a conselhos de trabalho, sindicatos e outras entidades que representam formalmente os funcionários) seguidos do processo de

planejamento estratégico de RH e desenvolvimento da capacidade organizacional (focaliza a transformação da organização de modo a atingir uma excelência sustentável do negócio e dentro dela os objetivos estratégicos da organização). Essa ferramenta apresenta indicadores relacionados ao alinhamento dos objetivos de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais e apresenta as práticas que não atingiram a maturidade requerida pela área.

5.3 Quanto à análise dos questionários

Os questionários preenchidos pelo chefe de RH corporativo e pela equipe de RH serviram de base para compreensão das práticas de RH.

A Tabela 19 descreve as práticas de RH, são descritas se essas apresentam descrição nas políticas, a qual público se refere (operacional, administrativo e liderança), qual prazo de atendimento, se existe flexibilidade para ajuste da mesma e qual a referência para sua descrição.

As práticas de carreira e sucessão não apresentam definição de suas diretrizes em políticas divulgadas para a organização. Existe um plano de carreira definido para o público operacional e existe um programa de sucessão definido para o nível de alta gerência da empresa. Para o público administrativo o programa de *trainee* e de talentos são direcionadores para a carreira dentro da empresa. Bem como as oportunidades de vagas que podem ser preenchidas internamente, essas são divulgadas através dos murais de comunicação.

A prática de treinamento e desenvolvimento não atende a mão de obra operacional e não apresenta prazo definido para que as ações aconteçam. As práticas relacionadas à gestão do clima estão descritas como forma de programas, como por exemplo, o programa de reconhecimento por tempo de casa e o programa de sugestões voltado a desenvolver melhorias identificadas pelos funcionários com análise do time de engenharia.

Tabela 19

Práticas de RH empresa Ômega

	Descrição da Política	Públicos (Mão de obra)			Prazo	Flexibilidade	Baseada em
Práticas de RH		Operacional	Administrativo	Liderança			
Recrutamento e Seleção (R&S)	S	X	X	X	15 dias – operacional 45 dias - administrativo 60 dias - gestão	S	Práticas do mercado; necessidade do cliente.
Treinamento e Desenvolvimento (T&D)	S		X	X	não é definido	S	Práticas do mercado
Remuneração e Benefícios (R&B)	S	X	X	X	anual após a av. desempenho	S	Pesquisa de mercado
Carreira e Sucessão (C&S)	N	X		X	anual após a av. desempenho	S	Práticas do mercado
Gestão Clima	S	X	X	X	anual ou bianual	S	Pesquisa de clima desenvolvida pela consultoria
Gestão Desempenho	S	X	X	X	Anual	S	Práticas do mercado

Legenda: N – não foi identificado; S- foi identificado; X- atende ao público

Os resultados das entrevistas, da análise documental e dos questionários foram utilizados para compor os resultados apresentados a seguir.

5.4 Resultados

Primeiramente foram analisados os objetivos de gestão de pessoas em relação aos objetivos organizacionais. Para esta análise foram utilizados os indicadores fornecidos pelo RH para medir cada objetivo de gestão de pessoas. O cruzamento dessas informações

possibilitou a definição das notas utilizadas para a análise da relação entre os objetivos de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais. A tabela 20 apresenta os resultados.

Tabela 20

Análise dos Objetivos de Gestão de Pessoas e Objetivos Organizacionais

Objetivos de Gestão de Pessoas	Indicador	Objetivos Organizacionais				
		Excelência Operacional	Otimização de fábricas	Automação/P&D	Reposicionamento Geográfico	Diversificação de clientes
Atrair e reter talentos	1. Tempo de ciclo médio de R&S; 2. % talentos contratados; 3. NPS de novatos (90 dias após admissão); 4. Turn over de talentos; 5. Programa Trainee	S	S	N	S	N
Eficácia Organizacional	1. % Turn Over 2. % Absenteísmo 3. Massa salarial / faturamento 4. Produtividade em RH (faturamento/ força de trabalho empregada)	S	S	N	S	N
Melhores Líderes	1. Adequação da pessoa ao cargo; 2. Cobertura de Sucessão; 3. % funcionários no topo do GRID; 4. Talentos em posição chave; 5. Turn Over voluntário; 6. Indicador de liderança da pesquisa de clima	S	S	S	S	N
Desenvolver competências organizacionais	1. IQAT (Pesquisa de clima); 2. HH treinamento x HH trabalhada; 3. Fullfilment das competências organizacionais	S	S	N	N	N
RH Classe Mundial	1. NPS de RH; 2. PST RH; 3. Índice das práticas GP (pesquisa clima); 4. # visitas Benchmark 5. % conclusão de ações do plano de Benchmark	S	N	N	N	N

Legenda: N – não foi identificado; S- foi identificado

Como resultados desta etapa observou-se que os indicadores utilizados para medir os objetivos de gestão de pessoas não se relacionam com o objetivo organizacional ‘diversificação de clientes’ bem como não as políticas e práticas de RH não direcionam para este objetivo.

Utilizando-se o instrumento proposto neste trabalho tem-se a seguinte representação (Figura 5) para a relação entre os Objetivos de Gestão de Pessoas e os Objetivos Organizacionais.

Os índices de 1 a 5 representam a escala de intensidade, quanto mais próximo ao número 5 maior o alinhamento entre os pontos.

O objetivo de gestão de pessoas ‘atrair e reter talentos’ apresenta efeito sobre o objetivo organizacional ‘excelência operacional’, ‘otimização de fábricas’, ‘reposicionamento geográfico’ e ‘automação e P&D’. Com relação ao objetivo ‘diversificação de clientes’ o objetivo de gestão de pessoas não apresenta nenhum efeito.

O objetivo ‘eficácia organizacional’ em gestão de pessoas reforça mutuamente o objetivo organizacional ‘excelência operacional’. Apresenta algum efeito sobre ‘otimização de fábricas’. Apresenta fraca relação com ‘reposicionamento geográfico’ e ‘automação/P&D’ e nenhuma apresenta efeito sobre ‘diversificação dos clientes’.

O objetivo de gestão de pessoas ‘melhores líderes’ reforça mutuamente os objetivos ‘reposicionamento geográfico’ e ‘otimização das fábricas’. Apresenta algum efeito sobre os objetivos ‘excelência operacional’ e ‘automação/P&D’ e não apresentou efeito sobre o objetivo ‘diversificação de clientes’.

O objetivo ‘desenvolver competências organizacionais’ em gestão de pessoas apresenta forte relação com os objetivos ‘excelência organizacional’ e ‘automação/ P&D’. Apresenta alguma relação com a ‘otimização das fábricas’ e uma fraca relação com ‘reposicionamento geográfico’. E não apresenta efeito sobre o objetivo ‘diversificação de clientes’.

O objetivo ‘RH Classe Mundial’ apresenta alguma relação com o objetivo “excelência operacional” e não apresenta efeito sobre os demais objetivos.

Em seguida foram realizadas as análises das políticas e práticas de RH e públicos atendidos em relação aos objetivos de gestão de pessoas.

Como resultado observa-se que os objetivos ‘atrair e reter talentos’ e ‘melhores líderes’ não consideram o público operacional. E o objetivo ‘RH Classe Mundial’ não apresenta referência nas políticas da área. O objetivo ‘desenvolver competências organizacionais’ não considera o público operacional o que pode influenciar o objetivo ‘Excelência Operacional’ por se tratar de uma empresa de mão de obra intensiva.

Apesar do objetivo ‘atrair e reter talentos’ não apresentar referência na política de remuneração, existe uma política específica para o público considerado talento na organização. A Tabela 21 apresenta os resultados.

Tabela 21

Identificação dos Objetivos de Gestão de Pessoas nas políticas e práticas

	Políticas						Práticas						Públicos		
	R&S	T&D	Clima	Gestão Desempenho	Remuneração	Talentos	R&S	T&D	R&B	Gestão Clima	Gestão Desempenho	C&S	Operacional	Administrativo	Liderança
Atrair e reter talentos	S	N	N	N	N	S	S	S	S	S	S	S		X	X
Eficácia Organizacional	S	N	N	N	S	N	S	S	S	N	S	N	X	X	X
Melhores Líderes	N	N	S	S	N	S	S	S	S	S	S	S		X	X
Desenvolver competências organizacionais	N	S	N	S	N	S	N	S	N	N	S	N		X	X
RH Classe Mundial	N	N	N	N	N	N	S	S	S	N	S	S	X	X	X

Legenda: N – não foi identificado; S- foi identificado; X- atende ao público

Foi utilizado o modelo de Jiang et al. (2012) para identificar o alinhamento das práticas de RH com os objetivos de gestão de pessoas. A representação pode ser observada por intermédio da Figura 6.

Pode-se observar uma forte relação entre os objetivos de RH e o domínio ‘desenvolver competências’. Com relação ao domínio de gestão de pessoas voltado para ‘motivação e entrega’ do funcionário encontramos relação com os objetivos ‘atrair e reter talentos’ e ‘eficácia organizacional’.

O objetivo de gestão de pessoas ‘RH classe mundial’, apesar de estar relacionado com as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira e sucessão, remuneração e benefícios e gestão de desempenho, não apresenta relação com as políticas de RH da empresa Ômega. Também foi observado que nenhum objetivo de gestão de pessoas

está relacionado a desenvolver oportunidades de contribuir com o negócio, apesar de existirem práticas relacionadas.

Figura 6
Análise dos objetivos de gestão de pessoas no sistema de RH da organização Ômega
Sistema de RH empresa Ômega

Quando analisado através do instrumento proposto neste trabalho e através do cruzamento das informações dos indicadores de RH e das políticas de RH tem-se os seguintes resultados representados na Figura 7.

A prática 'recrutamento e seleção' está fortemente alinhada ao objetivo de 'atrair e reter talentos'. Esta prática também exerce efeito sobre os objetivos 'eficácia organizacional', 'melhores líderes' e 'RH Classe Mundial'. A prática 'treinamento e desenvolvimento' está fortemente alinhada com o objetivo de 'desenvolver competências organizacionais' e exerce efeito com os objetivos 'melhores líderes', 'RH Classe Mundial', 'atrair e reter talentos' e 'eficácia organizacional'. A prática 'avaliação de desempenho' apresenta relação de alinhamento com os objetivos 'RH Classe Mundial', 'desenvolver competências

organizacionais’ e ‘melhores líderes’. A prática ‘remuneração e benefícios’ apresenta efeito sobre os objetivos ‘RH Classe Mundial’, ‘atrair e reter talentos’, ‘eficácia organizacional’ e ‘melhores líderes’. A prática ‘sucessão e carreira’ apresenta forte alinhamento com o objetivo de gestão de pessoas ‘melhores líderes’ e exerce efeito sobre ‘atrair e reter talentos’, ‘RH Classe Mundial’ e ‘desenvolver competências’. A prática ‘clima’ exerce efeito sobre os objetivos ‘melhores líderes’, ‘eficácia organizacional’ e ‘atrair e reter talentos’.

Figura 7
Relação entre os objetivos de gestão de pessoas e as práticas de RH

O objetivo ‘diversificação de clientes’ não apresenta nenhuma relação com as práticas de RH. E o objetivo ‘automação/ P&D’ relaciona-se com a prática de T&D na definição de treinamentos do público administrativo e com Gestão de Desempenho através da análise das competências individuais (inovação competitiva).

A última etapa de análises de resultados dessa pesquisa refere-se a identificação do sistema de RH por meio da relação entre suas práticas. A análise da relação entre as práticas de RH possibilita a identificação de sinergia entre elas por intermédio do modelo desenvolvido por Jiang *et al.* (2012). Este modelo possibilita a identificação de relações

sinérgica, aditiva ou substitutas entre as diferentes práticas de RH. A Figura 8 representa essas relações.

Segundo Jiang *et al.* (2012) as práticas de recrutamento e seleção e treinamento e desenvolvimento estão relacionadas a desenvolver competências. As práticas de remuneração e benefícios, sucessão e carreira, avaliação de desempenho e recrutamento e seleção quando relacionado às oportunidades internas, reforçam a meritocracia e relacionam-se com a motivação e entrega dos funcionários. As práticas de clima, carreira e recrutamento e seleção quando relacionado às oportunidades internas direcionam a performance dos funcionários através das oportunidades de contribuir destacadas nessas práticas. As políticas e práticas da empresa Omega representadas através do modelo desenvolvido pelos autores apresentam a existência de um sistema de RH.

O alinhamento interno entre as práticas de RH analisado a partir do instrumento proposto neste trabalho pode ser observado através da Figura 9.

Figura 9
Relação entre as práticas de RH

As práticas de recrutamento e seleção, remuneração e benefícios e sucessão e carreira apresentam algum efeito sobre as outras práticas analisadas. As práticas de treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho reforçam-se mutuamente. As práticas de avaliação de desempenho e clima apresentam pouco efeito entre elas.

A análise interna da relação entre as práticas de RH considerou a percepção da equipe de RH bem como as referências encontradas nas políticas da empresa. A análise apresenta que nenhuma prática foi considerada como oposta a outra. E todas as práticas apresentaram alguma relação interna.

6 O CASO

A Ômega, atuante no segmento de bens de capital brasileira, é a segunda maior organização do mundo em seu setor de atuação. Utiliza mão de obra intensiva em sua produção, com mais de 8000 funcionários com sede no interior do Estado de São Paulo. Como uma organização de operações manufatureira, seu diferencial competitivo está na excelência operacional.

Em 2009 passou por uma crise financeira resultando na compra da maior parte de seus ativos por um grupo de investidores. Após inúmeras negociações, no final de 2011 deu-se a nova composição societária da organização Ômega e, a partir daí, iniciou-se o processo de reestruturação interna. Foram criadas quatro diretorias: financeira, recursos humanos, operações e tecnologia. Ao assumirem, os novos diretores encontraram algumas dificuldades: inconsistência nas informações gerenciais, atraso no pagamento de fornecedores, insegurança por parte dos funcionários com relação ao futuro da organização e uma imagem muito ruim no mercado. Com esse cenário em mãos, antes de iniciar o processo de expansão do negócio, tão desejado pelos acionistas, a diretriz estratégica foi ‘organizar a casa’.

Segundo o presidente, o processo de organização interna foi estabelecido como diretriz estratégica para o triênio 2012, 2013, 2014. A nova diretoria de recursos humanos nesse cenário buscou inicialmente definir as normas de conduta e comportamento da organização, reduzir os índices de absenteísmo e *turnover*, estabelecer uma relação de confiança com os funcionários em relação ao futuro da companhia e mudar a imagem da organização para conseguir atrair e reter as melhores pessoas na organização.

6.1 Estratégia Organizacional Ômega

A estratégia organizacional foi desenhada buscando a excelência operacional fonte de vantagem competitiva do negócio. As diretrizes estratégicas para o triênio de 2012, 2013 e 2014 foram ‘organizar a casa’ e, com isso, os objetivos estratégicos definidos foram: reestruturar áreas, definir processos seguros, realizar gestão de risco, implantar monitoramento por indicadores, mudar a imagem da empresa em relação a funcionários e mercado. Em 2014, após etapa inicial de reestruturação, novos objetivos foram traçados: gestão por indicadores em todas as áreas, otimização de fábricas, automação, reposicionamento geográfico e diversificação da base de clientes.

O diretor de RH apresentou a visão, missão e valores da organização Ômega descritos na Tabela 22.

Tabela 22

Visão, Missão e valores da organização Ômega

Visão: A busca do pleno exercício da capacidade humana cria solução para sustentabilidade do planeta.

Missão: Desenvolver pessoas e tecnologia de ponta em materiais compósitos para tornar-se fator decisivo de sucesso de nossos clientes como provedor global de soluções customizadas em pás para energia eólica

Valores:

- Sustentabilidade
 - Confiança
 - Inquietação Produtiva
 - Respeito ao Ser Humano
 - Comprometimento com o Cliente
-

O diretor de RH também discorreu sobre a estratégia do negócio apresentado que a definição da estratégia organizacional aconteceu após a compra da companhia por meio do representante dos acionistas. Segundo o presidente, “ter números confiáveis para gestão e entregar aquilo que havia sido prometido era primordial antes de iniciar o processo de

expansão do negócio”. O diretor superintendente em 2012, atual presidente da companhia, definiu as diretrizes estratégicas juntamente com os quatro diretores. Feito isso, cada diretoria definiu as metas para as equipes abaixo.

O presidente declarou que para monitorar o resultado da empresa foi construído com mapa estratégico com a metodologia do BSC. Esse mapa de indicadores é semanalmente analisado. Inicialmente as áreas forneciam os indicadores ao diretor de maneira isolada. A partir de 2014, a pedido da presidência, cada diretoria deverá monitorar seus indicadores através de mapas estratégicos em suas áreas.

O presidente e o diretor de RH apresentaram as estratégias de comunicação para garantir o desdobramento da estratégia a todos os níveis da organização. Várias ações de comunicação foram definidas, como as reuniões do presidente com os diferentes públicos da empresa. Semanalmente o presidente se reúne com os diretores para avaliar os resultados da companhia. Mensalmente com gerentes apresenta os resultados e são discutidas as ações que serão e que estão sendo tomadas. Com gerentes e chefes, o presidente e a diretoria apresentam os resultados mensais da companhia. E esses resultados são apresentados a todos os funcionários pelos gerentes em suas plantas.

A presidência, o diretor de RH e o diretor de operações fazem uma reunião mensal com todos os supervisores, primeira linha de liderança da empresa. E realizam reunião mensal com os representantes dos funcionários para ouvi-los com relação às melhorias na empresa e também informá-los sobre os projetos em andamento. Além das reuniões de comunicação, foram redefinidos os canais de comunicação da empresa e hoje a comunicação é feita da seguinte maneira: jornal mural quinzenal, informativo digital semanal e informativo ‘express’ utilizado para assuntos urgentes.

A pesquisa de clima destaca os esforços de comunicação da estratégia. Houve um aumento de 10 pontos percentuais de 2012 para 2013 com relação ao conhecimento dos

objetivos da empresa por parte dos funcionários. Também se pode identificar uma melhora com relação a liderança e a área de RH. A Tabela 23 apresenta esses resultados.

Tabela 23

Resultado comparativo da pesquisa de clima

	Funcionários 2012	Funcionários 2013	Liderança 2012	Liderança 2013	RH 2012	RH 2013
Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	60,23	70,63	76,95	82,84	77,59	86,67

Para avaliar os resultados, além do monitoramento dos indicadores via mapa estratégico, foi implantada a avaliação de desempenho para todos os níveis da organização. Processo iniciado em 2012 que acontece anualmente e tem sido aprimorado a cada ano. O processo de avaliação de desempenho além de estimular que todos na organização tenham metas definidas e sejam avaliados por elas, é base para as movimentações de carreira dentro da organização. Todos os níveis, de operadores ao presidente da empresa são avaliados anualmente. Existe diferença na ferramenta de cada nível e os envolvidos no processo de avaliação também aumenta conforme a complexidade da posição.

O processo de planejamento estratégico na empresa Omega não foi definido de maneira participativa para todos os públicos. A definição dos objetivos do triênio 2012, 2013 e 2014 foi feita pelos acionistas e esses foram desdobrados pelo presidente e diretores para toda a empresa. A proximidade das diretorias com a presidência facilitou a integração dos objetivos das áreas e a definição e alocação de recursos. As questões não previstas no planejamento são discutidas entre o presidente e diretores e apresentadas ao conselho. Para conseguir implantá-las são envolvidas as áreas e definidos recursos e prazos para realização. Existe uma preocupação por parte da presidência para que os controles não ‘engessem’ a companhia. E, para os próximos três anos a empresa tem intenções de envolver os outros níveis na definição da estratégia da organização e dedicar mais tempo para seu planejamento.

6.2 Estratégia de Gestão de Pessoas Ômega

A estratégia de Gestão de Pessoas foi definida para suportar os objetivos do negócio. O presidente do conselho apresentou em reunião com os diretores e o presidente quais eram os objetivos da companhia para o longo prazo. Compartilhou o sonho de transformar a empresa em uma multinacional e ser ‘a’ escolha dos clientes, funcionários e fornecedores. Desse sonho que foi definida a estratégia de gestão de pessoas e foi assinado o contrato com o diretor da área para o triênio 2012-2014.

O novo diretor de RH estruturou sua área para suportar os objetivos do negócio. No início de 2012, frente ao cenário encontrado: inconsistência nas informações gerenciais, atraso no pagamento de fornecedores, insegurança por parte dos funcionários com relação ao futuro da organização e uma imagem muito ruim no mercado foram definidas as ações para reduzir as taxas de absenteísmo e *turnover*, melhorar o clima interno, definir qual o modelo de comportamento que deveria fazer parte da nova cultura da empresa e assim, despertar o orgulho de pertencer à organização Ômega nos funcionários.

Também foi definida a visão, missão e valores da área de RH. A Tabela 24 apresenta as definições.

Tabela 24

Visão, Missão e Valores área de RH da organização Ômega

Visão: Ser reconhecido como referência na gestão de Recursos Humanos tendo como alicerce o talento e criatividade das pessoas

Missão:

- Construir a competência estratégica para a realização do negócio;
- Oferecer desafios estimuladores e oportunidades de desenvolvimento para as pessoas explorarem todo o seu potencial e talento;
- Assegurar a entrega eficiente e efetiva dos serviços da área com base em processos atuais.

Valores:

- Sustentabilidade
 - Confiança
 - Inquietação Produtiva
 - Respeito ao ser humano
 - Comprometimento com o cliente
-

A definição dos objetivos de RH foi feita por intermédio da apresentação das diretrizes estratégicas aos gerentes de RH que, conjuntamente definiram os objetivos de gestão de pessoas. Esses objetivos também foram compartilhados com a liderança das áreas para validação deste processo. Após a definição dos objetivos o diretor de RH apresentou para sua equipe as diretrizes e os objetivos de gestão de pessoas definidos para suportar os objetivos organizacionais. A partir daí, cada gerente desdobrou esses objetivos com suas equipes e definiu as metas individuais. Também foram definidos os indicadores que são acompanhados mensalmente para verificar se as ações estão atingindo os resultados esperados e se são necessários ajustes.

Dessa maneira, os objetivos de RH foram definidos: suportar o crescimento do negócio, adequar a estrutura à estratégia, atrair e reter os melhores, atrair e desenvolver a liderança, desenvolver as competências organizacionais, transformar o RH em um modelo de classe mundial.

Em 2012 foram analisados os processos existentes na área e foram feitas adequações para garantir o pagamento dos salários e a segurança dos funcionários. A partir dessa análise foram desenvolvidas ações para definir o padrão de comportamento esperado na companhia, foi desenvolvido o código de ética e conduta, e foram desligados funcionários que não tinham aderência aos valores da empresa. Também foram definidas as políticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios, talentos e *trainees*, gestão de desempenho e gestão do clima. A Tabela 25 apresenta a descrição das principais ações realizadas pela área de RH em 2012 e 2013.

O desenvolvimento da liderança também foi considerado neste processo. Em 2012 e 2013 a maioria dos líderes passou por um treinamento chamado de “liderança transformadora” para direcionar o comportamento dos líderes baseado na filosofia *lean*.

Foram feitas análise de adesão ética com este público através de uma consultoria especializada.

Tabela 25

Ações realizadas pelo RH (2012/ 2013)

Ação	2012	2013
Orientação para o comportamento do funcionário	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de código de ética e canal confidencial; - Treinamento do código para todos os funcionários; 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão nos procedimentos para entrada e saída de funcionários; - Análise das denúncias realizadas pelo canal confidencial;
Orientação para o comportamento da Liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento para Liderança; - Perfil de competências da liderança; 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento para Liderança; - Desenvolvimento do manual de RH para liderança;
Definição de políticas e práticas de RH	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e Seleção; - Treinamento e Desenvolvimento; - Remuneração e Benefícios; - Talentos e Trainee; 	<ul style="list-style-type: none"> - Definição do pool de talentos e plano de sucessão; - Implantação do Programa de Trainee;
Gestão de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do Programa de avaliação de desempenho para todos os níveis; 	<ul style="list-style-type: none"> - 2º ciclo do programa de avaliação de desempenho;
Gestão do Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança de instrumento e realização da 2ª Pesquisa de Clima; - Workshop para análise dos resultados da pesquisa e definição das ações; 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão do Clima e realização da 3ª Pesquisa de Clima; - Programa de Reconhecimento - Programa de Melhorias
Cargos e Salários	<ul style="list-style-type: none"> - Definição da carreira da área de manufatura; - Revisão e redesenho dos cargos – de 400 para 49; - Aplicação de meritocracia para cargos operacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenho da estrutura das áreas administrativas; - Controle de <i>headcount</i> da manufatura;
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Redução dos índices de absenteísmo e turn over de 11% para 4,5% e de 10% para 5,5%, respectivamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução dos índices de absenteísmo e turn over de 4,5% para 2,5% e de 5,5% para 2,5%, respectivamente.

Nota. Fonte: dados obtidos por meio da entrevista com o diretor, gerente de RH, questionário e documentos.

A gestão do clima foi iniciada com a aplicação da 2ª pesquisa de clima. A partir das informações coletadas nessa pesquisa foram realizados workshop com representantes dos funcionários de todas as plantas e áreas, e foram definidas ações voltadas à melhoria do clima organizacional. As ações comuns foram trabalhadas pelo RH de forma corporativa e as ações específicas de cada área foram trabalhadas pelos gerentes das plantas e áreas. As ações realizadas pelo RH foram organizadas em programas de reconhecimento, melhoria e qualidade de vida. Dentro do programa de reconhecimento foram realizadas ações para os funcionários que completam 10 e 15 anos de empresa, foi definida uma forma de reconhecimento para as melhores equipes. Foi estruturado o programa de melhorias

juntamente com a área de engenharia para melhorias propostas pelos funcionários e foi criada uma competição para premiar os projetos de melhorias desenvolvidas em equipe. Em qualidade de vida foi realizada a reforma dos refeitórios, vestiários, criação de áreas de descanso, campeonato esportivo e redefinição dos uniformes.

Em 2012 foi iniciado o programa de gestão de desempenho para todos os níveis da organização, direcionando o comportamento dos funcionários através da meritocracia. Foi revisada a estrutura de cargos e salários e foram aplicados aumentos por mérito para o público operacional. A estrutura de cargos e salários foi alterada, foram analisados os 400 cargos e uma nova estrutura foi definida consolidando em 49 cargos. Com isso foi possível definir a trilha de carreira da área operacional.

Para acompanhar o processo de reestruturação da empresa, a área de RH passou por mudanças durante 2012, 2013 e 2014. Foram desenhadas as políticas e procedimentos da área e foram definidas novas estruturas organizacionais. Em 2012 foram definidas três gerencias de Recursos Humanos – Desenvolvimento Humano Organizacional (DHO) e Comunicação, Saúde, Segurança e Meio Ambiente e Administração de Pessoal. Assim as questões de cada área ganhou mais foco. Também foi alterada a estrutura dos níveis abaixo, a função de consultor de RH foi substituída pela de supervisor de RH, não só na nomenclatura, mas principalmente no escopo de responsabilidade: o supervisor de RH ficou responsável pelo atendimento por planta produtiva, gestão das atividades dos assistentes de administração de pessoal, desenvolvimento humano organizacional (DHO), desenvolvimento de projetos corporativos e gestão orçamentária de sua área de atuação. Com mais autonomia a área ganhou mais peso perante os clientes internos, diminuindo os níveis de comunicação e resolvendo os problemas mais rapidamente. O reporte da supervisão era matricial, ao gerente de RH e aos Gerentes de Manufatura e/ou área. A Figura 10 apresenta o organograma de RH em 2012.

Figura 10
Organograma da área de RH da empresa (2012)

Estrutura RH - 2012

Em 2013 a empresa passou por mais um crescimento para atender a demanda do mercado. Foram contratados mais de 2000 funcionários neste período entre mão de obra operacional e mão de obra indireta. A supervisão de RH passou a ter uma atuação por gerência e não mais por planta produtiva. Também foram incorporaram as áreas de Segurança do Trabalho e Saúde (Ambulatórios), antes sob gestão corporativa. Na redefinição dos atendimentos foi considerado o número de funcionários atendidos e foi realizado um *job rotation* para promover o desenvolvimento da equipe. Foram contratados um supervisor de RH para atendimento corporativo e desenvolvimento de projetos e uma analista de RH corporativa com foco em recrutamento e seleção de vagas para as posições de analista a chefe. As vagas operacionais e técnicas ficaram sob a responsabilidade das supervisão de RH das plantas. Esse resedinho possibilitou uma melhor comunicação entre clientes internos (liderança) e RH. Também alinhou as áreas de Administração de Pessoal, Segurança do Trabalho e Enfermagem, que antes respondiam corporativamente, para reporte direto com a supervisão de RH da planta e matricialmente para os gerentes corporativos, buscando assim

mais agilidade de resposta as questões locais. A Figura 11 apresenta o organograma no ano de 2013.

Figura 11
Organograma da área de RH (2013)
Estrutura RH - 2013

Visando as mudanças futuras da organização, no início de 2014, percebendo que a equipe não conseguiria atender as necessidades de transformação do negócio em um curto espaço de tempo, foi realizado novo ajuste, a posição de supervisor de RH foi elevada para chefe de RH, conferindo mais peso a posição do responsável pelo RH nas unidades/ plantas.

6.3 Sistema de RH da organização Ômega

As políticas de RH foram desenhadas para direcionar os colaboradores com relação aos prazos que cada subsistema utiliza e tornar claro como são feitos os processos relacionados à contratação, desenvolvimento, promoção e movimentação dos colaboradores dentro da organização. Foram definidas as políticas de recrutamento e seleção, treinamento e

desenvolvimento, remuneração, gestão do clima, gestão de talentos e gestão de desempenho. Anualmente as políticas são analisadas pela equipe de RH e recebe revisões se necessário.

As práticas de RH foram definidas base à comparação com as melhores práticas de mercado e foram adaptadas à realidade do negócio. Também apresentam diferenciação para atender aos diversos públicos. Existem adaptações nas políticas e práticas dependendo da necessidade do negócio como, por exemplo, um aumento de produtividade que requer um aumento do número de funcionários.

O diretor e o gerente de RH apresentam que para monitorar os resultados da área são utilizadas algumas ferramentas. Os clientes internos avaliam a área de RH através de uma pesquisa de satisfação chamada do NPS (*net promoter score*) (ANEXO 1). A equipe de RH também avalia seus processos por meio do PST (*process survey tool*) (ANEXO 2), uma pesquisa realizada com a equipe para avaliar o grau de maturidade dos processos de gestão de pessoas. E o BSC (*balanced scorecard*) da área (ANEXO 3) apresenta os indicadores da área e sua relação com a estratégia do negócio. Assim a área consegue identificar quais pontos precisam dar mais atenção e ajustar as ações. A pesquisa de Clima também é utilizada como ferramenta para medir os resultados de gestão de pessoas. Ela traz informações sobre a percepção dos funcionários com relação ao ambiente de trabalho, identificação com a empresa, atuação da liderança e satisfação com relação às práticas de gestão de pessoas.

6.4 Alinhamento de gestão de pessoas

O sistema de RH da empresa Ômega relaciona-se com os três domínios de gestão de pessoas através de suas políticas e práticas. Apesar de existirem práticas relacionadas com o domínio ‘oportunidades de contribuir’ nenhum objetivo de gestão de pessoas apresentados pela organização Ômega se relacionam com esse domínio (Jiang *et al.*, 2012).

Os relatórios da pesquisa de clima da empresa apresentam algumas informações relevantes sobre o alinhamento estratégico. Os esforços de alinhamento da área de RH podem ser percebidos através do resultado positivo apresentado pela pesquisa de clima: de 72,36 para 80,22. Também houve uma melhora com relação à liderança: de 57,87 para 66,61 pontos. Os piores índices de 2012 que se relacionavam à comunicação das informações, clareza, rapidez e agilidade e a ouvir a sugestão dos funcionários e à eficiência nos processos e procedimentos de trabalho apresentou uma melhora em 2013.

O NPS (*net promoter score*) identificou por meio da percepção dos gestores pontos de atenção com relação às práticas de R&S e T&D. O atendimento da área de RH também apresenta um ponto a ser investigado.

Os resultados apresentados através do PST (*process survey tool*) indicam a existência do alinhamento entre os objetivos de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais na percepção da equipe de RH. Os resultados positivos referem-se ao processo de planejamento estratégico de RH e o desenvolvimento da capacidade organizacional. Os piores resultados estão relacionados com a gestão do desempenho, provisão de pessoal/ recursos, gestão de talentos e desenvolvimento do funcionário.

O alinhamento interno vertical (Labovitz & Rosansky, 1997; Henderson & Venkatraman, 1993) pôde ser analisado através da relação entre os objetivos de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais. Os objetivos de gestão de pessoas relacionam-se com os objetivos da organização Ômega com exceção ao objetivo 'Diversificação de Clientes'.

O objetivo de gestão de pessoas 'RH classe mundial', apesar de estar relacionado com as práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, carreira e sucessão, remuneração e benefícios e gestão de desempenho, não apresenta relação com as políticas de RH da organização Ômega e por isso este objetivo está alinhado apenas com o objetivo organizacional 'Excelência Operacional'.

O alinhamento interno horizontal (Labovitz & Rosansky, 1997; Henderson & Venkatraman, 1993) pôde ser observado através da relação entre as práticas de RH e os objetivos de gestão de pessoas e entre a relação interna dessas práticas. Essas apresentam flexibilidade e sinergia em suas configurações e a meritocracia direciona a performance dos funcionários. As práticas relacionam-se com os objetivos organizacionais exceto com o objetivo ‘diversificação de clientes’. E todas as práticas estão alinhadas com os objetivos de gestão de pessoas.

Os pontos de desalinhamento foram identificados. Os objetivos de gestão de pessoas não apresentaram relação com o objetivo organizacional ‘diversificação de clientes’. Apesar de existirem práticas de RH relacionadas ao objetivo de gestão de pessoas ‘RH de Classe Mundial’, não foi identificada nenhuma relação na descrição nas políticas. A prática de treinamento e desenvolvimento apresentou um ponto de desalinhamento com o objetivo de gestão de pessoas ‘desenvolver as competências organizacionais’ por não considerar a mão de obra operacional em seu atendimento. Bem como a prática de avaliação de desempenho não se relaciona com carreira e sucessão quando relacionado à mão de obra operacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia da organização Ômega pode ser classificada com o foco na Excelência Operacional. Sua diferenciação, a busca de sua vantagem competitiva sustentável base seus recursos internos de difícil imitação, segundo Barney (1991), está em seu processo produtivo. Sua produção manufatureira de escala mundial, segundo Fleury e Fleury (2008) define a estratégia de “excelência operacional” como aquela que apresenta foco em operações, incluindo todo o ciclo logístico: suprimentos, produção e distribuição. Essa estratégia é adotada quando as capacidades de seus recursos humanos e de seus processos operacionais são tidas como vantagem competitiva, de difícil imitação pelos concorrentes. A lucratividade da empresa pode ser obtida por meio da função direta da margem por produto e da escala de produção.

A estratégia de gestão de pessoas, e sua relação interativa e multidirecional, foi definida baseada na estratégia do negócio, mas também foi influenciada pelos fatores internos e externos da organização encontrados pelo diretor de RH: a inconsistência nas informações gerenciais, atraso no pagamento de fornecedores, insegurança por parte dos funcionários com relação ao futuro da organização e uma imagem muito ruim no mercado (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Wright & Snell, 1991). O patrimônio de conhecimento que permeia a organização através das pessoas e é construído por elas, também os interesses dos envolvidos, acionistas, dirigentes, clientes, empregados, parceiros e comunidade, mediados pelos padrões culturais e políticos da empresa, influenciaram esse processo (Dutra, 2002).

O modelo de gestão de pessoas adotado pela empresa que é, segundo Fischer (2002) a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho coerente com o negócio da organização, pode ser observado através de suas

políticas e práticas de RH. O contexto e o ambiente em que a organização está inserida também influenciaram a definição deste modelo (Albuquerque, 2002).

O alinhamento interno entre as práticas de gestão de pessoas na organização Ômega pode ser identificado através da relação sinérgica entre as práticas (Delery, 1998; Jiang *et al.*, 2012). A sinergia do sistema de RH também pode ser observado através do modelo proposto por Jiang *et al.* (2012).

O critério de flexibilidade das práticas, observado através da adaptação aos diferentes públicos, localidades e conjunturas do negócio foi observado (Wright & Snell, 1998, Fischer, 2002). Apesar da existência da utilização de melhores práticas do mercado na definição das políticas e práticas de RH, pode-se observar que existe flexibilidade para realizar os ajustes as características do negócio bem como ao atendimento dos diferentes públicos. A flexibilidade também foi observada no tempo resposta e adaptação das práticas ao atendimento das conjunturas apresentadas bem como na reconfiguração da equipe de RH (Wright & Snell, 1998; Galbraith, 2002; Ulrich, 2000).

O conjunto de políticas e práticas de RH da empresa pode ser considerado um sistema de RH, um pacote dinâmico que foi deliberadamente desenhado para atingir os objetivos organizacionais (Delery, 1998; Wright & Boswell, 2002, Gratton & Truss, 2003). Pode-se dizer então que o modelo de gestão de pessoas da empresa Ômega está relacionado à perspectiva configuracional, na medida em que o sistema de RH se ajusta para atender aos diferentes públicos da organização e as diferentes contingências do negócio.

Assim, o conceito de alinhamento de gestão de pessoas definido como o arranjo e a flexibilidade das práticas de RH e como a combinação entre elas contribuem para a o atingimento dos objetivos do negócio e assim ganhar vantagem competitiva pôde ser identificado (Becker *et al.*, 2001; Wei, 2006). A utilização de práticas de mercado como

referência e adaptadas a realidade da organização, a sinergia entre as práticas e a flexibilidade para atender aos objetivos do negócio reforçam o conceito de alinhamento.

Este estudo teve como objetivo avaliar o alinhamento estratégico de gestão de pessoas através da análise do sistema de RH. A percepção dos funcionários e da liderança foi identificada por meio dos relatórios da pesquisa de clima e pesquisa NPS (*net promoter score*) fornecidos pela organização que apresentaram informações relevantes sobre a compreensão da estratégia e as práticas de RH. Apesar dos resultados encontrados nesta pesquisa terem sido positivos com relação ao alinhamento do sistema de RH, a percepção desses públicos apresenta divergências. Uma investigação mais aprofundada com eles poderá ajudar o direcionamento das ações.

As limitações do método desta pesquisa estão diretamente relacionadas ao fenômeno estudado que não pode ser generalizado para outros casos (Yin, 2005).

Esta pesquisa realizada na organização Ômega buscou tangibilizar o alinhamento da estratégia de gestão de pessoas na estratégia organizacional. Os pontos identificados como pontos de desalinhamento podem ser trabalhados pela organização como parte do processo contínuo de alinhamento estratégico.

Uma abordagem que pode ser considerada como continuidade desta pesquisa é a aplicação do método desenvolvido em outros públicos envolvidos no processo como os gestores de linha e os próprios funcionários. A realização da análise da estrutura de RH e das competências da equipe de RH e gestores da empresa Ômega no processo de alinhamento também pode ser considerada. O alinhamento também pode ser identificado através da análise das metas individuais da equipe de RH.

Como novos estudos, pode ser aprimorado o instrumento utilizado nessa pesquisa para a análise dos dados bem como podem ser utilizadas e desenvolvidas técnicas quantitativas. A aplicação do método em outras empresas também ajudará a desenvolver uma teoria

comparativa sobre o tema. Também pode ser analisado o alinhamento estratégico na perspectiva contextual de Martín-Alcazar *et all.* (2005). E pode ser analisado o alinhamento de gestão de pessoas sob a perspectiva da liderança como atores deste processo.

Referências Bibliográficas

Albuquerque, L. G. (2002). *A Gestão Estratégica de Pessoas. In: As Pessoas na Organização.* (Coord.) FLEURY, M. T. São Paulo: Editora Gente.

Albuquerque, L. G. (1999). *Estratégia de Recursos Humanos e Competitividade In: Administração Contemporânea – Perspectivas Estratégicas.* (Org.) Falcão, M. M. V. & Oliveira, L. M. B. São Paulo: Editora Atlas.

Albuquerque, L. G., Costa, B. K. & Silva, L. M. T. (2009) *O Alinhamento Estratégico entre Cultura Organizacional e Estratégias de Gestão de Pessoas.* Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), 8 (2), 159-173.

Agarwala, T. (2003). *Innovative human resource practices and organizational commitment: An empirical investigation.* International Journal of Human resource Management, 14, 175-197.

Ansoff, I. (1984). *Implanting Strategic Management.* Prentice Hall International, New Jersey.
Baird, L. & Meshoulam, I. (1988). *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management.* Academy of Management Review. January 1,13:1116-128.

Bardin, L. (2007). *Análise do conteúdo.* Lisboa: Edições 70.
Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage *Journal of Management* March 17: 99-120.

Becker, B. E., Huselid, M.A. (1998). *High performance work systems and firm performance. A synthesis of research and managerial implications.* In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (p. 53- 101). Greenwich, CT: JAI Press.

Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2001) *Gestão Estratégica de Pessoas com Scorecard.* Rio de Janeiro: Campus.

Beer, M. & Eisenstat, R.A. (1996) The silent killer overcoming barriers to organizational fitness. Harvard Business School, Boston, Massachussets.

Bianchi, E.M.P.G. (2005) *Alinhando Estratégia de Negócios e Gestão de Pessoas para obtenção de Vantagem competitiva.* Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Boaventura, J. M. G. (2003). *Estudo dos conceitos sobre o conteúdo da estratégia: uma ilustração no campo da tecnologia da informação*. (Disponível em <http://www.fgvsp.br/iberoamerican/>) -- São Paulo : FGV/ EAESP.

Boxall, P.& Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Boxall, P., Purcell, J. & Wright (2007). *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.

Camillus, J.C. & Venkatraman, N. (1984). *Exploring the concept of 'fit' in strategic management*. Academy of Management Review. v. 9, n. 3, p. 513-525.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press, Cambridge MA.

Christensen, C.R., Andrews, K. R. & Bower, J.L. (1978). *Business policy: text and cases*. Roland Homewood, Ill.: R. D. Irwin.

Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*; trad. Lucia Simonini. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Delery, J. E. & Doty, D.H. (1996). *Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions*. Academy of Management Journal, vol. 39, nº 4, p. 802-835.

Delery, J.E. (1998) *Issues of fit in strategic human resource management: implications for research*. Human Resource Management Review.

Drucker, P. (1977). *People and Performance*. London: Heinemann.

Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550.

Fischer, A. L. (2002). *Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas*. In: *As Pessoas na Organização*. (Coord.) FLEURY, M. T. São Paulo: Gente.

Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2008). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.

Galbraith, J. R. & Kazanjian, R. K. (1986). *Strategy implementation: structure, systems, and process*. St. Paul : West Pub. Co.

Galbraith, J.R. (2002). *Design Organizations: an executive guide to strategy, structure and process*. Jossey-Bass, EUA.

Gratton, L. & Truss, C. (2003). *The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action*. Academy of Management Executive, 17 (3), 74-86.

Hax, A. C. & Majluf, N.S. (1991) *The strategy concept and process pragmatic*. Upper Saddle River, N.J. Prentice Hall.

Henderson, J.C. & Venkatraman. (1991). *Understanding Strategic Alignment*. Business Quarterly.

Henderson, J.C. & Venkatraman. (1993). *Strategic Alignment: leveraging information technology for transforming organizations*. IBM SYSTEMS JOURNAL, vol. 32, nº 1.

Jiang, K., Lepak, D.P., Han, K. Hong Y., Kim A. & Winler, A. (2012). *Clarifying the construct of human resource systems: relating human resource management to employee performance*. Human Resource Management Review.

Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (2006). *Alinhamento*. Rio de janeiro: Elsevier.

Labovitz, G. & Rosansky, V. (1997). *The power of alignment: how great companies stay centered and accomplish extraordinary things*. EUA: John Wiley e Sons.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). *A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research*. In J. J. Martocchio (Ed.), Research in personnel and human resource management (pp. 217–271). Greenwich, CT: JAI Press.

Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C.A. (1988). *Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology*. The Academy of Management Review.

Lengnick-Hall, M. L.; Lengnick-Hall, C.A., Andrade, L.S & Drake, B. (2009). *Strategic human resource management: the evolution of the field*. Human resource management review, v.19, p. 64-85.

Martin-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. & Sanchez-Gardey, G. (2005). *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. Human Resource Management, may, p. 633-659.

Martins, G.A. & Theóphilo, C.R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. São Paulo: Atlas, São Paulo.

Mascarenhas, A. O. (2009) *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.

Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984). *Fit, Failure and the hall of fame*. California Management Review. Vol. XXVI, n.3, Spring.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.

Moreira, M. M. M. (2010). *Alinhamento entre gestão de Pessoas e Estratégia Organizacional: um estudo de caso de uma empresa pública brasileira*. Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa. Portugal.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (1980). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro.

Porter, M.E. (1989). *A vantagem competitiva das nações* [tradução Waltensir Dutra] Rio de Janeiro : Elsevier, Campus.

Porter, M.E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro : Campus.

Powell, T. C. (1992). *Organizational alignment as competitive advantage*. Strategic Management Journal.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). *The core competence of the Corporation*. Harvard Business Review.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1995). *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PROGEP-FIA. (2013). *Pesquisa Melhores Empresas para Você Trabalhar 2013*. São Paulo.

Prieto, V. C., Carvalho, M. M, Fishmann, A. A. (2009) *Análise comparativa de modelos de alinhamento estratégico*. São Paulo: Produção, v. 19, n. 2, maio/ago, p. 317-331.

Prieto, V. C. & Carvalho, M. M. (2006) *Análise das contribuições de diferentes modelos para o Alinhamento Estratégico – Enanpad*.

Quinn, J.B. & Voyer, J. (1994) *The Strategy Process*. Prentice Hall.

Quinn, J.B. (1982) *Managing Strategies Incrementally*. Omega, v. 10, n. 6.

Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*. The academy of management executive, Vol. 1, No. 3, p. 207-219

Schwarz, F.; Amiden, M.A.M. & Pinho, L.C. (2005). *Alinhamento e desdobramento da estratégia*. in Gestão da Estratégia: experiências e lições de empresas brasileiras. Org. Coutinho, A.R. & Kallas, D. Rio de Janeiro: Elsevier.

Semler, W. (1997). *Systematic agreement: a theory of organizational alignment*. Human Resource Development Quarterly, 8, 1, p.23.

Ulrich, D. (2000). *Recursos Humanos Estratégicos*. São Paulo: Futura.

Wei, L. (2006). *Strategic Human Resource Management: Determinants of Fit*. Research and Practice in Human Resource Management, 14(2), 49-60.

Wright P. M., & Boswell W. R., (2002). *Resource Management Research Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human*. Journal of Management 28: 247

Wright, P., Kroll, M. J. & Parnell, J. (2000) *Administração estratégica: conceitos*. (Trad.) Rimolo, C. A. & Steves, L.R. São Paulo: Atlas.

Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management*. Journal of Management June 18: 295-320.

Wright, P.M. & Snell, S.A. (1991) *Toward an integrative view of strategic human resource management*. Human Resource Management Review, 1: 203-225.

Wright, P.M., & Snell, S.A. (1998) *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in Strategic Human Resource Management*. Academy of Management Review, 23(4), 756-772.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

APÊNDICE I

PROTOCOLO ESTUDO DE CASO

GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS – UM ESTUDO DE CASO SOBRE O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A. Introdução ao estudo de caso e objetivo do protocolo

O estudo de caso, escolhido como estratégia de pesquisa para esta dissertação, visa suportar o entendimento sobre o alinhamento da gestão estratégica de pessoas em uma indústria brasileira. Para tal foi definido objetivo e as questões de pesquisa a serem respondidas, bem como a linha lógica a ser seguida base a teoria apresentada.

A1. Objetivo e Questões do Estudo de Caso.

O objetivo central deste estudo é analisar o alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional, bem como o alinhamento entre as políticas e práticas de gestão de pessoas.

A pergunta de pesquisa a ser respondida é: A estratégia de gestão de pessoas está alinhada à estratégia organizacional? Essa pergunta é suportada pelas perguntas específicas que são: Os objetivos de gestão de pessoas estão alinhados com os objetivos organizacionais? As práticas de RH estão alinhadas com os objetivos de gestão de pessoas? As práticas de RH estão alinhadas entre si? Quais são os pontos de desalinhamento entre as relações?

A2. Estrutura Teórica do Estudo de Caso:

Para responder o problema e as questões de pesquisa, buscou-se uma fundamentação teórica que seguisse a seguinte sequência: estratégia organizacional, estratégia de gestão de pessoas, políticas e práticas de gestão de pessoas, estrutura organizacional e alinhamento. Abaixo a relação entre o referencial teórico e as questões de pesquisa:

Referencial Teórico	Suporte a
Estratégia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender a estratégia organizacional, quais os tipos existentes e os motivos para as escolhas; - Estudar a estratégia organizacional a luz do dinamismo do mercado;
Estratégia de Gestão de Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Entender a estratégia de gestão de pessoas, quais os modelos existentes;
Políticas e Práticas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar qual o papel das políticas e práticas de gestão de pessoas; - Compreender como elas são definidas e quais as relações entre

	elas;
Alinhamento	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender o conceito de alinhamento e identificar os tipos existentes; - Compreender a relação de alinhamento entre a estratégia de gestão de pessoas e a estratégia organizacional; - Identificar os modelos de alinhamento e sua relação com gestão de pessoas.

A3. O papel do protocolo:

O protocolo no estudo de caso visa organizar de maneira lógica a linha de investigação, bem como apoia o pesquisador na organização das informações e comunicação com a empresa pesquisada.

B. Procedimentos de Coleta de Dados:

B1. Plano de Coleta de Dados:

A coleta de dados foi estruturada conforme tabela abaixo:

Método	Fonte	Objetivo	Dados	Considerações
Entrevista em profundidade	Presidente da empresa	Compreender a estratégia do negócio e os objetivos organizacionais e a estratégia de gestão de pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> Resultados da empresa e indicadores; 	Apêndice II
	Diretor de RH	Compreender a estratégia de gestão de pessoas e seus objetivos. Compreender a relação com a estratégia do negócio.	<ul style="list-style-type: none"> Estratégia de Gestão de Pessoas e sua relação com a estratégia organizacional; Resultados da área e indicadores; 	Apêndice III
	Gerente de RH	Compreender a relação das práticas de RH com a estratégia de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> Políticas e práticas; Processos da área. Resultados e indicadores; 	Apêndice IV
Análise Documental	Internet, intranet, políticas, manuais, comunicação interna; relatórios, pesquisas internas.	Suportar as entrevistas e complementá-las.	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias, políticas e práticas e resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> Lista elaborada antes e depois do estudo de caso (ver B3 e D7)
	Resultados da Pesquisa de Clima	Identificar a percepção dos funcionários liderança sobre a compreensão da estratégia.	<ul style="list-style-type: none"> Relatório das Pesquisas de Clima 2012 e 2013 	<ul style="list-style-type: none"> Anexo 4
	Relatório NPS	- Identificar a	- Relatório NPS	Anexo 1

	(<i>net promoter score</i>)	percepção dos gestores com relação ao atendimento da área de RH e suas práticas		
	Relatório PST	- Identificar a percepção da equipe de RH em relação aos processos da área	- Relatório PST	Anexo 2
Questionário área de RH	Chefe RH	Compreender as práticas de RH	• Percepção da equipe sobre as práticas de RH;	• Questionário impresso (Apêndice V)
	Equipe RH	Compreender a relação entre as práticas de RH	• Percepção da equipe sobre relação entre as práticas de RH;	• Questionário impresso (apêndice VI)
Discussão dos resultados	Diretor e Gerente de RH	Compreender as relações identificadas	• Análise do gerente de RH com relação aos resultados encontrados	• Planejado após a pesquisa de campo
Observação direta	Todas as fontes	Identificar comportamentos e condições ambientais	• Qualificar os achados	• O processo ocorre nas visitas de campo

B2. Processo da Coleta de Dados:

O processo de coleta de dados seguiu o planejamento representado pelo cronograma abaixo:

Atividades	Semanas							
	W01	W02	W03	W04	W05	W06	W07	W08
- Análise de documentação secundária inicial								
- Entrevista com Presidente								
- Entrevista com Diretor de RH								
- Entrevista com Gerente de RH								
- Aplicação do questionário ao Chefe de RH Corporativo								
- Aplicação do questionário a equipe de RH (chefes e supervisores)								
- Análise dos documentos coletados								
- Discussão dos resultados com o Gerente de RH								

B3. Preparação prévia da coleta de dados:

Antes do início do trabalho de campo foram revisadas as seguintes informações públicas sobre a empresa pesquisada:

- História da Empresa (história dos fundadores, origem do negócio, relatos sobre as mudanças ocorridas nos últimos 05 anos, etc.);
- Visão, missão e valores da Organização;
- Políticas e práticas de gestão de pessoas publicadas;
- Estrutura organizacional;
- Relatos nas mídias sociais sobre a empresa (percepção das pessoas sobre a empresa).

C. Relatório do Estudo de Caso.

O relatório do Estudo de Caso segue uma estrutura analítica linear, similar à utilizada na revisão teórica. Recursos como tabelas, gráficos, análise temporal e síntese cruzada de dados facilitam o processo de compreensão e apoiam a verificação dos aspectos de validade e confiabilidade da pesquisa. Segue divisão por tópicos do relatório:

- Apresentação e contextualização da organização: história, transformações ocorridas nos últimos 05 anos; mercado de atuação;
- Estratégia Organizacional: qual a estratégia organizacional; como foi definida e como é feito seu desdobramento na organização;
- Estratégia de Gestão de pessoas: diretrizes e objetivos de gestão de pessoas;
- Políticas e Práticas: descrição das políticas e práticas de gestão de pessoas;
- Alinhamento: a análise do alinhamento da estratégia de gestão de pessoas na estratégia organizacional; análise do alinhamento das práticas de RH; análise do alinhamento das práticas de RH e dos objetivos de gestão de pessoas; análise dos objetivos de gestão de pessoas e os objetivos organizacionais; identificação dos pontos de desalinhamento; resultados de gestão de pessoas.

D. Instrumentos de coleta e análise dos dados no estudo de caso

D1. Entrevista em profundidade com presidente da empresa

O objetivo da entrevista é compreender a estratégia do negócio e os objetivos organizacionais. Bem como a relação de gestão de pessoas com a estratégia organizacional (ver APÊNDICE II).

D2. Entrevista em profundidade com diretor de RH

O objetivo da entrevista é compreender como a estratégia de gestão de pessoas se relaciona com a estratégia organizacional. Identificar a estratégia de gestão de pessoas e seus objetivos. E identificar quais são os recursos (estrutura, processos, indicadores) que suportam esta estratégia (ver APÊNDICE III).

D3. Entrevista em profundidade com gerente de RH

O objetivo da entrevista é compreender como as práticas de gestão de pessoas se relacionam internamente e como essas se relacionam com a estratégia organizacional. Também serão analisados os indicadores e ferramentas utilizadas para medir os resultados da área (ver APÊNDICE IV).

D4. Questionário área de RH

Questionário adaptado de pesquisa de abrangência nacional realizada em parceria entre a Editora Abril e o PROGEP (2013) – Programa de Estudos em Gestão de Pessoas, entidade pertencente a FIA – Fundação do Instituto de Administração. Este questionário foi respondido pelo Chefe de RH sobre a área de RH, estratégia e práticas (ver APÊNDICE V).

D5. Questionário relação entre as práticas de RH

Questionário respondido pela equipe de RH (chefes e supervisores) analisando a relação entre as práticas de RH. (ver APÊNDICE VI).

D7. Análise documental

Além dos dados contidos em B3, foram avaliados os seguintes documentos:

- políticas de RH: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão do Clima, Gestão de Talentos e Remuneração;

- práticas de RH: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão do Clima, Gestão de Talentos, Remuneração, Sucessão e Carreira;
- manual de liderança;
- resultados da pesquisa de clima de 2012 e 2013
- programas desenvolvidos: trainee, sucessão, talentos, clima, reconhecimento;
- estrutura organizacional da área de RH (2012, 2013 e 2014);
- ferramentas para monitorar o resultado de gestão de pessoas na empresa: mapa de indicadores (*Balanced Scorecard* - BSC); pesquisa de satisfação realizada com os clientes internos (*Net Promoter Score* - NPS); e análise das práticas de RH através do PST (*Process Survey Tool*).

D8. Análise dos dados

A análise dos dados será feita base o problema de pesquisa à luz da base teórica. As técnicas utilizadas para esta análise serão:

- encadeamento de evidências e explanação;
- análise de conteúdo (nos documentos e entrevistas);
- análise dos dados dos resultados da pesquisa de clima e dos indicadores da empresa;
- análise dos questionários de RH;
- análise das relações de alinhamento.

APÊNDICE II

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Roteiro para a(s) entrevista(s) com presidente.

Estratégia Organizacional:

1. Como é o processo de definição da estratégia organizacional? Quem participa deste processo?
2. A empresa tem Identidade Organizacional formalmente definida (missão, visão e valores)?
Visão
Missão
Valores
3. Após a definição da estratégia, como é feita seu desdobramento para as áreas? Como são definidos e priorizados os recursos internos?
4. A empresa tem práticas para avaliar o entendimento da estratégia do negócio?
5. Como a empresa comunica a estratégia aos seus empregados e quem são os responsáveis?
6. Os funcionários sabem o que fazer para contribuir para atingir os objetivos organizacionais?
7. Quais são objetivos de longo prazo desta organização?
8. A empresa define metas de maneira formal e estruturada? Como é feito este processo? Qual periodicidade? Existe acompanhamento para verificar o atingimento das metas e ajustes?
9. Como analisa a consistência entre os indicadores e metas de cada área? E a relação entre as metas das diferentes áreas?
10. Os responsáveis pela realização das metas participam e influenciam sua definição?
11. Como são feitos os ajustes estratégicos, as questões não previstas inicialmente e que impactam no negócio? Qual a periodicidade?

Gestão de Pessoas:

12. O principal responsável pela área de recursos humanos está envolvido com o desenvolvimento da estratégia do negócio? De que maneira?

13. Como as práticas de gestão de pessoas contribuem para o atingimento dos objetivos de longo prazo?
14. Quais os objetivos de recrutamento e seleção? (*explorar relação com a estratégia e com as outras práticas*)
15. Como as práticas de remuneração e benefícios se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa?
16. Como a empresa estimula e apóia o desenvolvimento profissional de seus funcionários e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa?
17. Como são as práticas diferenciadas da empresa em programas de saúde e como elas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa.
18. Como os programas (ou práticas) de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa?
19. Como é medido o desempenho de gestão de pessoas? Quais indicadores são utilizados? Como eles se relacionam com a estratégia?

Liderança:

20. Os gestores são responsáveis pela gestão do clima organizacional de suas áreas ou equipes?
21. Há planos de ação locais elaborados pelos líderes para melhoria dos ambientes em suas equipes de trabalho?
22. O gestor nesta empresa é responsável por gerir o orçamento salarial de sua equipe?
23. Como a empresa avalia as competências e o desempenho das lideranças e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa?
24. Os gestores desta empresa têm metas relacionadas à gestão de pessoas? Quais são? Qual peso elas tem? Como é feita sua avaliação?

APÊNDICE III

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Roteiro para a(s) entrevista(s) com diretor de RH.

Estratégia Organizacional:

1. Quais são os objetivos de longo prazo desta empresa?
2. Como foram definidos a missão, visão, valores e diretrizes estratégicas?
3. Quais são as práticas formais para definir, disseminar e avaliar as estratégias de negócio?
4. Como é feito para que os objetivos estratégicos sejam atingidos? (*verificar processo de desdobramento da estratégia*)
5. Como a empresa comunica a estratégia aos seus empregados e quem são os responsáveis?
6. Os funcionários sabem o que fazer para contribuir para atingir os objetivos organizacionais?
7. A empresa define metas de maneira formal e estruturada? Como é feito este processo? Qual periodicidade? Existe acompanhamento para verificar o atingimento das metas e ajustes?
8. Como é feita a análise a consistência das metas de cada área?
9. Como é feita a análise de consistência entre os indicadores e metas de cada área? E a relação entre as metas das diferentes áreas?
10. Os responsáveis pela realização das metas participam e influenciam sua definição?
11. Como são feitos os ajustes estratégicos, as questões não previstas inicialmente e que impactam no negócio? Qual a periodicidade? Quem participa?

Estratégia Gestão de Pessoas:

12. A área ou modelo de gestão de Recursos Humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas? Quais são elas?
13. Como elas foram definidas? (de onde surgiram? Quais foram as pessoas envolvidas neste processo?)
14. Como é realizado o processo de desdobramento dos objetivos de RH com a equipe?
15. Como são definidas as metas da área e as individuais? Como é feito o monitoramento para verificar se as mesmas estão sendo atingidas?

16. Quais são os indicadores que a área monitora para apoiar as decisões estratégicas?
17. Como os objetivos de Gestão de Pessoas se relacionam com a estratégia?

Estrutura de RH:

18. Qual é a estrutura atual de RH? Como foi definida? Por quê? *(explorar relação com a estratégia e com as outras práticas)*

APÊNDICE IV

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Roteiro para a(s) entrevista(s) com gerente de RH.

Estratégia Organizacional:

1. Quais são os objetivos de longo prazo desta empresa?
2. Como foram definidos a missão, visão, valores e diretrizes estratégicas?
3. Quais são as práticas formais para definir, disseminar e avaliar as estratégias de negócio?
4. Como é feito para que os objetivos estratégicos sejam atingidos? (*verificar processo de desdobramento da estratégia*)
5. Como a empresa comunica a estratégia aos seus empregados e quem são os responsáveis?
6. Os funcionários sabem o que fazer para contribuir para atingir os objetivos organizacionais?
7. A empresa define metas de maneira formal e estruturada? Como é feito este processo? Qual periodicidade? Existe acompanhamento para verificar o atingimento das metas e ajustes?
8. Como é feita a análise a consistência das metas de cada área?
9. Como é feita a análise de consistência entre os indicadores e metas de cada área? E a relação entre as metas das diferentes áreas?
10. Os responsáveis pela realização das metas participam e influenciam sua definição?
11. Como são feitos os ajustes estratégicos, as questões não previstas inicialmente e que impactam no negócio? Qual a periodicidade? Quem participa?

Estratégia Gestão de Pessoas:

12. A área ou modelo de gestão de Recursos Humanos tem diretrizes estratégicas formalmente definidas? Quais são elas? (*verificar relação com as competências essenciais*)
13. Como elas foram definidas? (de onde surgiram? Quais foram as pessoas envolvidas neste processo?)
14. Como é realizado o processo de desdobramento dos objetivos de RH com a equipe?
15. Como são definidas as metas da área e as individuais? Como é feito o monitoramento para verificar se as mesmas estão sendo atingidas?
16. Quais são os indicadores que a área monitora para apoiar as decisões estratégicas?

17. Como foram definidas as políticas de gestão de pessoas? Qual periodicidade elas são revisitadas? Por qual motivo elas podem ser alteradas? *(verificar a relação com a estratégia, competências essenciais).*

Liderança:

18. Como é o processo de monitoramento e gestão do Clima Organizacional?
19. Como os líderes monitoram o clima organizacional em suas equipes de trabalho?
20. Quais são e como estão estruturadas as práticas formais para definir, disseminar e avaliar perfil de competências para as lideranças?
21. Quais são e como estão estruturados os programas para formação de lideranças?
22. Como a empresa avalia as competências e o desempenho das lideranças e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa?
23. Os gestores desta empresa têm metas relacionadas à gestão de pessoas? Quais são? Qual peso elas tem? Como é feita sua avaliação?

Práticas de Gestão de Pessoas:

24. Como são definidas as práticas de gestão de pessoas? Qual critério? *(verificar a relação com a estratégia e se existe alguma prática de benchmark)*
25. As práticas são avaliadas? De que maneira? Por quem? De quanto em quanto tempo?

Recrutamento e seleção:

26. Quais os objetivos de recrutamento e seleção? E como eles se relacionam com a estratégia da empresa? *(explorar relação com a estratégia e com as outras práticas)*

Treinamento e desenvolvimento:

27. Quais os objetivos de treinamento e desenvolvimento? *(explorar relação com a estratégia e com as outras práticas).* Como os programas (ou práticas) de Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa?

Remuneração:

28. Qual é o objetivo da política de remuneração?
29. Como está estruturada a política de remuneração fixa (faixas, processo de aprovação de movimentações salariais, período de aumentos salariais).
30. Como está estruturada a política de remuneração variável (processo, periodicidade de pagamento, relação com avaliação de desempenho)?
31. Como está estruturada a política de benefícios?
32. Qual a responsabilidade dos gestores sobre o orçamento salarial de sua equipe?

33. Quais as formas utilizadas para comunicar e esclarecer aos funcionários as políticas e práticas de remuneração da empresa?
34. Como as práticas de remuneração e benefícios se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa?

Carreira:

35. Como está estruturado o planejamento e acompanhamento do desenvolvimento profissional dos empregados (avaliação de desempenho)?
36. Quais são e como funcionam os mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira?
37. A empresa tem plano de sucessão desenvolvido? Como este se relaciona com a estratégia do negócio?
38. Como está estruturado o programa formal de recrutamento interno?
39. Como e por quem são tomadas as decisões sobre promoção?
40. Como está estruturada a preparação dos empregados para aposentadoria?
41. Como a empresa estimula e apoia o desenvolvimento profissional de seus funcionários e como essas práticas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa?

Saúde:

42. Quais são e como estão estruturados os programas de qualidade de vida dos empregados?
43. Quais são e como estão estruturados os programas para prevenção e melhoria da saúde dos empregados?
44. Como estão estruturados os programas de segurança e prevenção de acidentes?
45. Como são as práticas diferenciadas da empresa em programas de saúde e como elas se relacionam com as diretrizes estratégicas da empresa?

Estrutura e processos de RH:

46. *Qual é a estrutura atual de RH? Como foi definida? Por quê? (explorar relação com a estratégia e com as outras práticas)*

APÊNDICE V

INSTRUMENTO DE PESQUISA

Questionário – RH

1. Caracterização da empresa

1.1. Total de empregados

Total de empregados com vínculo empregatício no Brasil em dezembro de 2012.	
Total de empregados com vínculo empregatício no Brasil em dezembro de 2013.	

1.1.1. Quantidade de empregados por gênero (considerar o total de empregados com vínculo empregatício):

Categoria	Homens	Mulheres	Total
Diretores			
Gerentes			
Supervisores/ Chefes			
Administrativos			
Operacionais			
TOTAL			

1.1.2. Quantidade de empregados por tempo de casa (considerar o total de empregados com vínculo empregatício em 2013):

TEMPO DE CASA	Nº
Até 01 ano	
De 01 a 2 anos incompletos	
De 2 a 5 anos incompletos	
De 5 a 10 anos incompletos	
Acima de 10 anos	
TOTAL	

1.1.3. Quantidade de empregados por faixa etária (considerar o total de empregados com vínculo empregatício em 2013):

FAIXA ETÁRIA	Nº
ATE 17	
18 A 24	
25 A 29	
30 A 39	
40 A 49	
50 A 64	
65 OU MAIS	
TOTAL	

1.2. A empresa passou, durante o ano de 2013, por alguma condição ou situação especial?

Não ocorreu nenhuma condição ou situação diferente do normal ()

Sim, passou por processo de fusão ()

Sim, houve aquisição de outra empresa resultando em acréscimo do faturamento e/ou no quadro de empregados de mais de 15% ()

Sim, foi adquirida por outra empresa ()

Sim, houve demissão atípica de empregados ()

Sim, ocorreu processo de demissão e/ou aposentadoria incentivada ()

Sim, houve venda ou encerramento de unidades de negócio ()

Sim, houve desdobramento de unidades de negócio em novas empresas ()

Sim, outra situação. () Especifique:

2. Caracterização da Área de RH

2.1. Assinale o principal responsável pela maioria das decisões de Recursos Humanos nas seguintes áreas:

	Gestores	Gestores consultando a Área de Recursos Humanos	Área de Recursos Humanos consultando os Gestores	Área de Recursos Humanos
Remuneração				
Recrutamento e Seleção				
Treinamento e Desenvolvimento				
Sucessão e Carreira				
Clima Organizacional				

2.2. Quantidade de empregados dedicados exclusivamente às atividades de recursos humanos:

Categoria	Homens	Mulheres	Quantidade de Empregados em Dezembro de 2013
Diretores			
Gerentes			
Supervisores/ Chefes			
Administrativos			
Técnicos			
Operacionais			
Estagiários/ Aprendiz			
TOTAL			

2.3. Quantidade de empregados dedicados exclusivamente às atividades de recursos humanos divididos por tempo de casa:

TEMPO DE CASA	Nº
Menos 1 ano	
De 01 a 02 anos incompletos	
De 2 a 05 anos incompletos	
De 05 a 10 anos incompletos	
Acima de 10 anos	
TOTAL	

2.4. Quais as atividades de RH que são terceirizadas?

2.5. Existe um programa formal para promover a comunicação dos empregados com a empresa?

Não, não existe um programa formal para promover a comunicação dos empregados com a empresa ()

Sim e há canais de denúncia ou contato reservado e sigiloso com um ouvidor interno ou externo ()

Sim e há grupos para discussão de questões organizacionais ()

Sim e há encontros periódicos dos empregados com o corpo diretivo ()

Sim e há espaço para sugerir, implementar inovações e melhorias em produtos, serviços e processos internos na empresa ()

Sim e há programa formal para adoção de ideias advindas dos empregados, independentemente de área ou nível hierárquico ()

Sim e há representação dos empregados junto a conselhos e/ou comitês da empresa ()

2.6. A empresa adota um processo regular e periódico de monitoramento e gestão do Clima Organizacional.

Não, a empresa não adota um processo regular e periódico de monitoramento e gestão do Clima Organizacional ()

Sim e a empresa realiza uma pesquisa periódica consultando todos os empregados ()

Sim e a empresa realiza uma pesquisa periódica consultando uma amostra dos empregados ()

Sim e a empresa divulga os resultados da pesquisa para todos os seus funcionários ()

Sim e a empresa elabora planos de ação corporativos para melhoria do Clima Organizacional ()

Sim e os gestores participam ativamente da elaboração dos planos de ação para melhoria do Clima Organizacional ()

Sim e os funcionários participam ativamente da elaboração dos planos de ação para melhoria do Clima Organizacional ()

Sim e é feito o acompanhamento da implantação das ações derivadas do processos de gestão do clima ()

3. Remuneração

3.1. A empresa utiliza algum método para a definição da estrutura salarial?

Não, não utiliza nenhum método para a definição da estrutura salarial ()

Sim, de acordo com a tabela abaixo:

Método para definição de estrutura salarial	Diretores e Gerentes	Chefes e Supervisores	Administrativos, Técnicos de 2º e 3º grau	Operacionais
Escalonamento				
Pontos				
CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes				
Outro				

3.1.1 - Se a empresa utiliza outro método, qual ? _____

Educação									
Subsídio para formação educacional do empregado (1º, 2º ou 3º Grau)									
Subsídio para especialização profissional									
Subsídio para estudo de idiomas									
Suporte a educação dos filhos dos empregados									
Benefícios – Outros									
Subsídio para aquisição de moradia									
Acesso a financiamentos									
Plano de Previdência Privada									

3.4. Assinale as práticas de remuneração variável oferecidas aos seus empregados:

Práticas de Remuneração Variável	Diretores	Gerentes e Chefes	Supervisores	Administrativos	Operacionais
Curto Prazo					
Participação nos Lucros ou Resultados					
Bônus Executivo					
Comissão ou premiação					
Bônus de contratação					
Longo Prazo					
Planos de distribuição / concessão de Ações aos Empregados					
Opções de compra de ações					
Simulação de opção de compras de ações (<i>phantom stock options</i>)					
Bônus diferido					
Bônus de retenção					
Outros					
Premiações eventuais (<i>Spot awards</i>)					
‘Mérito variável’ (<i>Lump Sum</i>)					
Outros.					

3.4.1. - Se a empresa oferece outras práticas de remuneração, quais são ?

3.5. Os empregados da empresa são informados de forma estruturada sobre os assuntos de remuneração

Não, os empregados da empresa não são informados de forma estruturada sobre os assuntos de remuneração ()

Sim, os empregados da empresa são informados de forma estruturada sobre os assuntos de remuneração, conforme o tabela abaixo:

Informações sobre Remuneração	Diretores	Gerentes e Chefes	Supervisores	Administrativos	Operacionais
Estratégia de remuneração adotada pela empresa					
Tabela salarial integralmente					
Tabela Salarial – somente até o cargo do funcionário					
O posicionamento do empregado na sua faixa salarial					
Critérios de promoção					
Critérios de remuneração variável					
Pacote de benefícios que recebe e seu valor					
Custo total do empregado para a empresa (salário, benefícios, encargos, etc)					

4. Carreira

4.1. A empresa adota um processo formal de avaliação de desempenho de seus empregados?

Não, a empresa não adota um processo formal de avaliação de desempenho de seus empregados ()

Sim, conforme tabela abaixo:

Processo formal de avaliação de desempenho de seus empregados	Diretores		Gerentes e Chefes		Supervisores		Demais empregados	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
O processo é realizado regularmente pelo menos uma vez por ano								
Responsáveis envolvidos								
O empregado é avaliado pelo seu chefe								

O empregado é avaliado pelo superior do seu chefe								
O empregado realiza sua auto-avaliação								
O empregado é avaliado pelos seus subordinados							----- Não é possível assinalar	
O empregado é avaliado pelos seus pares								
Resultados da Avaliação								
O resultado da avaliação é usado para decisões a respeito de remuneração								
O resultado da avaliação é usado para decisões a respeito de treinamento e desenvolvimento								
O resultado da avaliação é usado para decisões a respeito de movimentação de carreira								
O resultado da avaliação é usado para decisões a respeito de planejamento da força de trabalho								

4.2. A empresa adota mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira?

Não, a empresa não adota mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para que o empregado planeje sua carreira ()

Sim, conforme tabela abaixo:

Mecanismos formais para estimular e oferecer suporte para o empregado planejar sua carreira	Diretores		Gerentes e Chefes		Supervisores		Demais funcionários	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Há cursos ou eventos para planejamento de carreira								
Há biblioteca, manuais ou software para planejamento de carreira								
Há aconselhamento de carreira através de reuniões estruturadas com a chefia imediata ou pessoas designadas pela empresa								
Há empregados ou grupos de empregados assistidos por profissionais da empresa ou especialmente contratados para efetuar aconselhamento de carreira (<i>coaching, mentoring ou counselling</i>)								

4.3. As decisões sobre promoção são tomadas:

Pelo superior imediato ()

Pelo superior imediato com apoio formal de RH ()

Por um comitê de gestores ()

4.4. A empresa adota mecanismos formais para que seus empregados estejam informados sobre as suas possibilidades de carreira?

Não, a empresa não adota mecanismos formais para que seus empregados estejam

informados sobre as suas possibilidades de carreira ()

Sim, conforme tabela abaixo:

Mecanismos formais para informar os empregados sobre plano de carreira	Diretores		Gerentes e Chefes		Supervisores		Demais funcionários	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
O plano de carreira é estruturado, formalizado e praticado								
Há divulgação formal de informações sobre os planos de carreira								
Os requisitos de acesso às posições previstas no plano de carreira são informados aos empregados								
As mudanças nos processos de carreira são sempre comunicadas formalmente aos empregados								
A empresa mantém um programa formal de recrutamento interno								

4.5. Informe as movimentações e outras ocorrências envolvendo o tabela de empregados da empresa em 2013

Categoria	Admissões Número Total em 2013	Demissões Número Total em 2013	Pedidos de demissão Número Total em 2013	Promoções Número Total em 2013	Movimenta- ções Laterais Número Total em	Aposentadorias Número Total em 2013
Diretores						
Gerentes e Chefes						
Supervisores						
Administrativos						
Operacionais						
TOTAL						

Observações: Demissões – involuntária

Pedido de demissão – voluntária

Promoção – Mudança de CARGO

Movimentações laterais: sem promoção de cargo, **com mudança de área.**

Aposentadoria contempla por tempo de contribuição, idade, compulsória ou invalidez, com ou sem rescisão de contrato

5. Desenvolvimento

5.1. A empresa adota um Sistema de Educação Corporativa?

Não, a empresa não adota um sistema de Educação Corporativa ()

Sim e é um sistema de formação pautado por uma gestão de pessoas com base em competências ()

Sim e instala e desenvolve nos colaboradores as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio ()

Sim e promove ações tanto para públicos internos (ex.: líderes, técnicos, etc) quanto externos (ex.: sociedade em geral, clientes, fornecedores, etc) ()

Sim e promove um processo de aprendizagem ativo e permanente (age de forma planejada, consistente e pró-ativa) ()

Sim e contribui para a promoção da cultura e disseminação de valores da organização ()

Sim e tem suas ações norteadas por objetivos e metas empresariais ()

5.2. Se a empresa tem um Sistema de Educação Corporativa, ela faz a gestão do Sistema de Educação Corporativa?

Não, a empresa não faz a gestão do Sistema de Educação Corporativa ()

Sim e as ações e os programas educacionais são concebidos com base na identificação das competências críticas (empresariais e humanas) ()

Sim e o levantamento dessas competências é feito em consulta às lideranças ()

Sim e o levantamento dessas competências é feito com o envolvimento de várias partes interessadas (cliente, fornecedor, comunidade, acionista, público interno e governo) ()

Sim e há sistemas formais de gestão voltados para o estímulo ao compartilhamento de conhecimentos e a troca de experiências ()

Sim e os líderes e gestores se responsabilizam pelos processos de aprendizagem ()

Sim e há formação de parcerias com instituições de ensino superior com foco nos executivos, trainees e profissionais considerados talentos ()

Sim e há formação de parcerias com instituições de ensino superior para todos os empregados ()

5.3. A empresa adota um direcionamento para o desenvolvimento de ações e programas educacionais? Escolha no máximo 2 alternativas

Não, a empresa não adota um direcionamento para o desenvolvimento de ações e programas educacionais ()

Sim e os programas educacionais estão direcionados para a melhoria da qualidade dos processos organizacionais ()

Sim e as ações e os programas educacionais estão direcionados para o desenvolvimento de lideranças ()

Sim e as ações e os programas educacionais estão direcionados para a melhoria na qualidade da gestão ()

Sim e as ações e os programas educacionais estão direcionados para o desenvolvimento da inovação na organização ()

Sim e as ações e os programas educacionais estão direcionados para o desenvolvimento do empreendedorismo na organização ()

Sim e as ações e os programas educacionais estão direcionados para o desenvolvimento da sustentabilidade na organização e para seus stakeholders ()

Sim e as ações e os programas educacionais estão direcionados ao desenvolvimento das pessoas e às estratégias de negócio, visando obter vantagem competitiva ()

Sim e as ações e os programas educacionais estão associados ao desenvolvimento de competências para atender algum objetivo estratégico da organização ()

5.4. Informe quantos dias de treinamento (8 horas) por ano cada empregado participou em média em 2013?

Diretores	
Gerentes	
Chefes e Supervisores	
Administrativos	
Operacionais	

5.5. A empresa realiza avaliações sistemáticas das ações de treinamento e desenvolvimento?

Não, a empresa não realiza avaliações sistemáticas das ações de treinamento e desenvolvimento. ()

Sim e são realizadas avaliações para verificar se os cursos, programas e treinamentos atenderam às expectativas dos participantes ()

Sim e são realizadas avaliações dos investimentos em educação com indicadores de impacto, eficiência e eficácia ()

Sim e é verificado se os objetivos das ações de treinamento e desenvolvimento foram alcançados ()

Sim e é estabelecido um plano de desenvolvimento, conforme as avaliações das ações de treinamento e desenvolvimento ()

Sim e são realizadas avaliações de desempenho dos participantes antes e depois das ações de treinamento ()

Sim e os gestores dos participantes dão feedback ()

5.6. A Empresa elaborou e disseminou um código de conduta para orientar o comportamento de seus empregados?

Não, a empresa não elaborou e disseminou um código de conduta para orientar o comportamento de seus empregados ()

Sim e os empregados tiveram oportunidade de questionar, criticar e ou contribuir com a composição das cláusulas do código de conduta ()

Sim e a empresa desenvolveu um programa de capacitação de seus empregados e terceirizados sobre o código de conduta ()

Sim e as questões do código são abordadas em pesquisas de clima organizacional, por avaliação 360° ou ferramentas similares ()

Sim e os gestores foram formalmente treinados ou orientados sobre como disseminar o código de conduta ()

Sim e a empresa adota programas ou ações formais de prevenção de ocorrências de assédio moral ou sexual ()

Sim e há um programa formal de monitoramento do cumprimento das cláusulas do código de conduta ()

Sim e a empresa estende o seu código de conduta para sua cadeia de suprimentos ()

Sim e a empresa realiza auditoria interna para verificar se há exploração de mão de obra em condições análogas a de trabalho escravo e/ou trabalho infantil em qualquer nível da cadeia de suprimentos ()

Sim e a empresa realiza auditoria externa para verificar se há exploração de mão de obra em condições análogas a de trabalho escravo e/ou trabalho infantil em qualquer nível da cadeia de suprimentos ()

6. Escassez de mão-de-obra

6.1. Sua empresa enfrentou algum problema quanto à escassez de mão-de-obra em 2013?

Não, não enfrentou problema quanto à escassez de mão-de-obra em 2013 ()

Sim, conforme tabela abaixo:

Problemas relacionados à escassez de mão-de-obra	Qualificação dos empregados					
	Sem necessidades de especialização (nível fundamental ou média)	Especialização técnica (nível fundamental)	Especialização Técnica (nível médio)	Especialização Técnica (nível superior)	Sem necessidade de especialização (nível superior)	Cargos executivos
Dificuldades de retenção de empregados						
Dificuldades de contratação para repor empregados demitidos (a pedido dele ou por decisão da empresa)						
Dificuldades de contratação de funcionários para novos cargos						

6.2. A empresa criou soluções para contornar o problema de escassez de mão de obra?

Não, a empresa não criou soluções para contornar o problema de escassez de mão de obra no mercado nacional ()

Sim, conforme tabela abaixo:

Soluções relacionados à escassez de mão-de-obra	Qualificação dos empregados					
	Sem necessidades de especialização (nível fundamental ou média)	Especialização técnica (nível fundamental)	Especialização Técnica (nível médio)	Especialização Técnica (nível superior)	Sem necessidade de especialização (nível superior)	Cargos executivos
A empresa criou novos canais para recrutamento						
A empresa reduziu os critérios para a seleção						
A empresa investiu em treinamento/desenvolvimento/educação dos próprios funcionários						
A empresa investiu em treinamento/desenvolvimento/educação da comunidade						

A empresa investiu mais no uso de tecnologias						
A empresa aumentou a remuneração (fixo, variável ou benefícios)						
A empresa aprimorou o plano de carreira						
A empresa buscou profissionais em outros estados (Quais?)						
A empresa utilizou outro mecanismo. Quais?						

7. Sucessão

7.1. Escolha a alternativa que mais se aproxima da abordagem adotada pela empresa na condução do processo sucessório:

Os candidatos a sucessão são identificados apenas quando as posições tornam-se vagas. Não há um processo sistematizado de planejamento sucessório ()

Identificam-se um ou mais candidatos a sucessão com base em critérios subjetivos e sem avaliar suas necessidades de desenvolvimento ()

Existe um processo de planejamento sucessório que enfatiza a avaliação e o desenvolvimento dos candidatos com base em critérios relacionados com o cargo. Ou seja, os candidatos são preparados para assumir cargos previamente definidos ()

Existe um processo de planejamento sucessório que enfatiza a avaliação e o desenvolvimento de um pool de talentos em todos os níveis organizacionais com base nos objetivos estratégicos do negócio ()

7.2. Assinale quais as posições abrangidas pelo processo sucessório em vigor?

Categoria	
Diretores	
Gerentes	
Chefes	
Supervisores	
Administrativos	
Operacionais	

7.3. Qual a natureza das posições abrangidas?

Apenas posições dentro da carreira gerencial ()

Posições tanto da carreira gerencial quanto técnica ()

7.4. A empresa elabora mapa sucessório?

Não, a empresa não elabora mapa sucessório ()

Sim, e o atualiza no mínimo anualmente ()

Sim, e o atualiza no mínimo a cada dois anos ()

Sim, e o atualiza no mínimo a cada três anos ()

Sim, e o atualiza numa periodicidade superior a três anos ()

7.5. A empresa possui critérios para a escolha de candidatos a sucessão?

Não, a empresa não possui critérios para a escolha de candidatos a sucessão ()

Sim, conforme tabela abaixo:

Crítérios para a escolha de candidatos a sucessão	Não adotado	Pouco adotado	Razoavelmente adotado	Adotado	Muito Adotado
Cumprimento de objetivos e metas					
Potencial de desenvolvimento					
Comportamentos alinhados aos valores e à cultura organizacional					
Competências críticas para o sucesso da estratégia organizacional					
Cumprimento das atribuições e responsabilidades do cargo atual					
Nível de desenvolvimento					
Aspectos pessoais como idade, disponibilidade para mobilidade geográfica, conhecimentos específicos, dentre outros.					
Nível de prontidão para assumir posição de maior complexidade					
Outros (especifique)					

7.6. Assinale os participantes da escolha dos candidatos à sucessão:

Participantes	
O próprio ocupante da posição	
Os pares do ocupante da posição	
O gestor da posição	
Os pares do gestor da posição	
Pessoa(s) da área de recursos humanos	
O Conselho de Administração	
Outros (especifique)	

7.7. Dentre as afirmações a seguir, avalie o grau de adoção à avaliação de pessoas no contexto do processo sucessório. Escala (1- Não adotado; 2- Pouco adotado; 3- Razoavelmente adotado; 4- Adotado; 5- Muito adotado):

	Não adotado	Pouco adotado	Razoavelmente adotado	Adotado	Muito Adotado
O sistema de gestão sucessória inclui a avaliação sistemática do nível de desenvolvimento das pessoas.					
A avaliação do nível de desenvolvimento é realizada com base nos requisitos da posição atual da pessoa avaliada.					
O sistema de gestão sucessória inclui a avaliação sistemática do potencial das pessoas.					
A avaliação do potencial é realizada com base nos requisitos de uma posição de maior complexidade que a posição atual da pessoa avaliada.					
As posições são diferenciadas de acordo com o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades de cada posição.					
Os requisitos das posições são determinados levando em conta o nível de complexidade das atribuições e responsabilidades de cada posição.					
Os requisitos das posições gerenciais são determinados levando em conta o papel de gestão e liderança.					

Os requisitos das posições são determinados levando em conta a orientação estratégica do negócio.					
---	--	--	--	--	--

7.8. Dentre as afirmações a seguir, avalie o grau de adoção ao processo sucessório da empresa.

Escala (1- Não adotado; 2- Pouco adotado; 3- Razoavelmente adotado; 4- Adotado; 5- Muito adotado):

<i>Alternativas</i>	1	2	3	4	5
Existem ações estruturadas para lidar com as expectativas das pessoas em relação ao seu desenvolvimento e carreira					
Existem ações estruturadas para preparar as pessoas para posições de maior complexidade					
A empresa informa a pessoa sobre a posição para a qual ela está sendo preparada					
Há gestão formal dos aspectos emocionais na relação entre sucessores e sucedidos					
Há indicação de ações de desenvolvimento para cada um dos sucessores escolhidos					

7.9. Identifique dentre as opções abaixo quem é responsável pelo desenvolvimento dos candidatos a sucessão:

- O próprio ocupante da posição ()
- Os pares do ocupante da posição ()
- O gestor da posição ()
- Os pares do gestor da posição ()
- Pessoa(s) da área de recursos humanos ()
- Outros (especifique) ()

7.10. A empresa tem programas especiais (coordenados institucionalmente) para preparar candidato à sucessão:

Não, a empresa não tem programas especiais para preparar o candidato a sucessão.

Sim, conforme tabela abaixo:

	1	2	3	4	5
O candidato participa de programas de orientação profissional através de mentoring.					
O candidato participa de programas onde ele participa de projetos estratégicos.					
O candidato participa de programas onde ele coordena projetos estratégicos.					
O candidato participa de programas não mencionados acima. Neste caso especifique esses programas:					

Escala (1- Não adotado; 2- Pouco adotado; 3- Razoavelmente adotado; 4- Adotado; 5- Muito adotado)

APÊNDICE VI

Questionário práticas de RH

No tabela abaixo, queira estimar o grau em que os vários sistemas de gestão de RH trabalham juntos, harmoniosamente, ou se “entrosam” entre si. Dê uma nota, de 1 a 5 conforme escala abaixo:

- 1 - Os dois subsistemas trabalham em sentidos opostos**
2 - Os dois sistemas não apresentam nenhum efeito sobre o outro
3 - Os dois subsistemas exercem pouco efeito sobre o outro
4 - Os dois sistemas exercem efeito sobre o outro
5 - Os dois subsistemas se reforçam mutuamente e apresentam consistência interna
NS - Não sei ou não tenho opinião

	Recrutamento e Seleção	Treinamento e Desenvolvimento	Avaliação de Desempenho	Remuneração e Benefícios	Sucessão e Carreira	Clima
Recrutamento e Seleção						
Treinamento e Desenvolvimento						
Avaliação de Desempenho						
Remuneração e Benefícios						
Sucessão e Carreira						
Clima						

ANEXO I

NPS - 2013

▲ Crescimento comparado ao ano anterior
▼ Perdeu comparado ao ano anterior

ANEXO II

PST - COMPILAÇÃO DE DADOS
Resultado auto-análise

Excelência - Recursos

Base: Janeiro/2014

ELEMENTOS	NÍVEL 0	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5	NÍVEL 6	NÍVEL 7	NÍVEL 8	NÍVEL 9	NÍVEL 10
1 - Processo de planejamento estratégico RH	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0
2 - Gestão de desempenho	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0
3 - Desenvolvimento da capacidade Organizacional	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0
4 - Provisão de pessoal / recursos	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0
5 - Gestão de talentos	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0
6 - Remuneração & Benefícios	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0
7 - Desenvolvimento do funcionário	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0
8 - Sistemas de RH e Gestão de dados	0	0	0	6	1	0	0	0	0	0	0
9 - Saúde & Segurança	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0
10 - Relações Industriais	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0

ELEMENTOS	NÍVEL								Total	
	Func. 1	Func. 2	Func. 3	Func. 4	Func. 5	Func. 6	Func. 7	Func. 8	Calibrado	
1 - Processo de planejamento estratégico RH	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2 - Gestão de desempenho	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
3 - Desenvolvimento da capacidade Organizacional	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4 - Provisão de pessoal / recursos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
5 - Gestão de talentos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6 - Remuneração & Benefícios	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
7 - Desenvolvimento do funcionário	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
8 - Sistemas de RH e Gestão de dados	3	3	3	3	4	5	3	3	3	
9 - Saúde & Segurança	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
10 - Relações Industriais	6	6	6	6	6	6	6	6	6	

BALANCED SCORECARD - RH
Comunicação, R&S, T&D e Talentos - 2013

[illegible]

ANEXO IV

	EMPRESA 2012	EMPRESA 2013	150 MELHORES	10 MELHORES	CARGO OU FUNÇÃO			RECURSOS HUMANOS			
					Superior	Chefe / Coordenador	Gerente	Desenvolvimento Humano (RH / Comunicação)	Relações Institucionais	SMA	RECURSOS FINANCEIROS
					110	26	21	12	18	32	62
Índice de Respondentes	4964	6419	53.236	3.916							
Os produtos de minha empresa são muito importantes para nossa sociedade	84,87	86,66	94,07	98,19	96,33	96,15	100,00	ND	94,44	93,75	95,08
Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa	63,34	72,75	90,68	96,68	90,83	76,92	80,95	ND	94,44	93,75	91,94
Eu recomendaria aos meus amigos esta empresa como um excelente lugar para se trabalhar	58,92	70,90	85,04	93,91	87,27	52,00	80,95	ND	94,44	90,32	91,80
Tenho confiança na empresa em que trabalho	55,17	68,37	87,29	94,12	86,36	61,54	75,00	ND	94,44	93,55	91,80
IDENTIDADE											
Conheço e concordo com os objetivos da empresa em que trabalho	55,19	66,21	89,45	95,73	90,65	76,92	80,95	ND	94,12	87,50	86,67
Esta empresa entrega aos seus clientes aquilo que promete com alta qualidade	61,74	58,36	90,01	97,00	65,74	28,00	38,10	ND	66,67	65,52	63,79
Esta empresa contribui para melhoria da comunidade e do meio ambiente	46,78	67,34	89,98	96,54	78,50	40,00	50,00	ND	94,44	74,19	73,77
As pessoas que trabalham nesta empresa sabem o que devem fazer para torná-la cada vez melhor	46,30	55,20	84,03	93,95	71,56	42,31	55,00	ND	70,59	68,75	68,33
Participo das decisões que afetam a mim e ao meu trabalho	46,98	53,32	73,56	86,08	84,55	57,69	85,00	ND	82,35	74,19	76,67
Considero que esta empresa atende de forma equilibrada as necessidades de fornecedores, funcionários e acionistas	41,99	51,95	84,16	93,74	75,93	42,31	45,00	ND	73,33	72,41	73,21
IDENTIDADE	56,24	64,27	86,83	94,59	82,80	57,59	69,27	ND	86,21	81,61	81,50
SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO	49,66	57,07	79,58	90,08	76,91	56,05	66,17	ND	82,40	76,89	77,50
Satisfação e Motivação com o Relacionamento Interpessoal											
O ambiente de trabalho da empresa facilita o relacionamento entre os funcionários	59,58	67,27	83,87	92,70	80,91	61,54	57,14	ND	88,89	78,13	80,65
Sou sempre bem atendido quando preciso de um colega de trabalho	60,20	65,49	82,99	92,22	80,73	61,54	75,00	ND	88,89	84,38	85,25
Sinto que minha equipe trabalha como um verdadeiro time	59,23	62,73	80,81	91,13	87,27	64,00	85,00	ND	83,33	90,63	85,25
Nesta empresa as pessoas estão sempre dispostas a ajudar umas às outras	31,97	39,07	70,68	86,47	60,55	30,77	55,00	ND	66,67	65,63	62,90
Nesta empresa a gente pode confiar nos colegas de trabalho	29,58	36,27	68,02	82,91	67,29	42,31	60,00	ND	77,78	63,33	63,33
Satisfação e Motivação com o Relacionamento Interpessoal	48,22	54,33	77,27	89,09	75,41	51,94	66,34	ND	81,11	76,58	75,49
Satisfação e Motivação com o Trabalho											
Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem-sucedida	81,19	84,34	91,19	94,51	93,64	84,62	100,00	ND	88,89	93,55	91,80
Gosto do trabalho que realizo hoje nesta empresa	81,48	83,80	87,78	93,93	95,45	73,08	90,48	ND	88,89	93,55	91,80
A sensação mais frequente que sinto ao deixar o trabalho é de realização profissional	59,36	66,31	81,09	89,77	88,07	53,85	70,00	ND	94,44	90,63	88,52
O volume de trabalho permite que eu termine sempre minhas tarefas no horário normal	52,84	58,97	71,30	84,39	70,00	34,62	23,81	ND	72,22	71,88	67,21
Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa	43,39	51,73	74,80	86,47	80,56	61,54	80,95	ND	83,33	71,88	75,81
Tenho todo equipamento e material necessários para realizar bem o meu trabalho	43,13	48,43	85,18	94,07	65,74	57,69	66,67	ND	83,33	81,25	80,65
As instalações e o espaço onde realizo meu trabalho são seguros, confortáveis e limpos	33,02	38,65	86,03	93,86	62,73	46,15	52,38	ND	94,44	68,75	77,05
Satisfação e Motivação com o Trabalho	56,36	61,76	82,48	91,00	79,48	58,79	69,18	ND	86,51	81,53	81,82
Satisfação e Motivação com Políticas e Práticas de Gestão											
As pessoas de qualquer idade, raça, cor e orientação sexual são tratadas com a mesma justiça e respeito nesta empresa	75,14	79,60	93,85	97,00	96,30	84,00	100,00	ND	94,44	83,87	88,33
Considero que trabalhar nesta empresa vem tornando a minha vida melhor	65,19	73,29	85,89	94,15	90,74	57,69	70,00	ND	88,89	93,55	90,16
Recebo todas as informações que preciso para fazer bem o meu trabalho	64,91	71,00	79,48	90,48	75,93	38,46	66,67	ND	94,44	87,50	90,32
Considero que o tempo que dedico ao meu trabalho é equilibrado entre as necessidades da empresa e as minhas necessidades pessoais e familiares	58,13	67,90	75,42	86,41	67,89	57,69	57,14	ND	77,78	83,87	83,61
A empresa atende adequadamente às minhas necessidades nas áreas de saúde e outros benefícios	47,24	60,15	88,01	95,03	79,09	68,00	71,43	ND	83,33	75,00	73,77
Trabalhar nesta empresa dá segurança e tranquilidade para mim e para minha família	45,36	58,59	85,49	94,65	78,50	38,46	50,00	ND	77,78	81,25	78,69
Sou bem atendido quando preciso de outra área da empresa	43,83	52,16	81,10	91,84	60,00	61,54	52,38	ND	83,33	71,88	75,41
Tenho a quem recorrer se eu me sentir injustiçado	44,40	52,00	75,23	86,47	77,78	61,54	85,71	ND	88,89	81,25	83,61
Considero que esta empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus funcionários	33,00	48,66	82,52	93,06	77,98	46,15	66,67	ND	66,67	77,42	72,13
Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento	38,72	48,21	70,80	85,04	79,09	64,00	65,00	ND	83,33	65,63	67,74
Considero justo o salário pago por esta empresa aos seus funcionários	38,49	47,06	64,73	81,28	88,99	80,00	80,00	ND	94,44	68,75	77,05
As informações sobre esta empresa são transmitidas aos colaboradores com clareza, rapidez e agilidade	35,80	45,12	80,82	91,70	72,73	50,00	50,00	ND	72,22	66,67	69,49
Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes	35,39	43,68	78,72	91,83	50,00	16,00	23,81	ND	61,11	51,61	55,00
A quantia que recebo como remuneração variável ou participação nos lucros é justa	28,45	30,55	63,39	80,63	71,96	64,00	65,00	ND	62,50	55,17	57,14
Satisfação e Motivação com Políticas e Práticas de Gestão	46,78	55,68	78,95	89,97	76,17	56,15	64,58	ND	80,80	74,66	76,03
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO											
Sei o que devo fazer para crescer profissionalmente nesta empresa	69,42	79,10	80,17	89,70	85,32	53,85	85,71	ND	94,12	87,10	85,00
O trabalho que realizo me permite aprender coisas novas	69,87	74,72	85,82	92,33	96,30	76,92	90,48	ND	83,33	93,75	88,71
Acredito que trabalhando nesta empresa terei oportunidade de fazer carreira e crescer	57,77	71,11	78,20	89,14	87,96	57,69	85,00	ND	94,44	87,10	90,16
Sou estimulado a contribuir para melhorar a forma como é feito o meu trabalho	61,71	71,04	83,04	92,48	86,24	61,54	80,95	ND	94,44	93,55	95,08
Meus colegas estão sempre dispostos a dividir comigo o que sabem	59,61	66,14	81,75	91,88	84,40	61,54	66,67	ND	94,44	81,25	85,25
Sinto-me estimulado a buscar novos conhecimentos fora da empresa	58,46	63,87	77,42	88,69	78,70	60,00	85,71	ND	83,33	80,65	83,33
Todos têm oportunidade de participar de atividades de treinamento nesta empresa	46,55	60,38	82,75	91,45	72,22	41,67	50,00	ND	72,22	58,62	67,24
Meu gestor imediato ajuda a decidir o que devo fazer para aprender mais	49,50	57,88	76,45	86,87	79,44	57,69	61,90	ND	83,33	77,42	80,00
Esta empresa me estimula a conhecer o trabalho realizado pelos meus colegas	47,48	66,92	73,91	88,24	74,55	42,31	76,19	ND	66,67	70,97	66,67
As pessoas que trabalham na empresa estão procurando melhorar aquilo que fazem	48,72	56,28	83,12	93,60	77,06	53,85	65,00	ND	82,35	80,65	77,97
Os métodos para realizar o trabalho nesta empresa são frequentemente discutidos e revisados	46,43	64,21	81,78	92,99	70,37	46,15	60,00	ND	88,24	67,74	69,49
Periodicamente recebo de meu gestor imediato avaliações sinceras sobre meu desempenho	44,46	52,79	74,28	86,11	70,37	50,00	75,00	ND	77,78	84,38	82,26
A empresa utiliza critérios justos para promoção e carreira	29,31	45,20	66,57	80,28	69,16	47,83	55,00	ND	77,78	64,29	67,24
Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários	32,30	43,84	74,00	87,53	69,09	38,46	45,00	ND	88,89	74,19	72,13
APRENDIZADO E DESENVOLVIMENTO	51,69	61,10	78,52	89,38	78,66	53,63	70,38	ND	84,34	78,94	79,45
LIDERANÇA											
Minha equipe de trabalho considera seu gestor imediato um líder de respeito e credibilidade	69,97	74,97	78,03	87,85	85,05	72,00	94,74	ND	94,44	87,50	91,94
Meu gestor imediato conhece profundamente sua área de atuação	71,43	74,91	86,61	92,87	85,71	65,38	85,71	ND	94,44	81,25	88,52
Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com o nosso gestor imediato	68,74	74,01	83,35	91,75	88,07	65,38	90,48	ND	100,00	84,38	91,94
Meu gestor imediato sempre deixa claro o que espera do meu trabalho	65,33	73,44	82,29	91,23	82,41	61,54	76,19	ND	88,89	90,63	91,94
Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu gestor imediato	66,56	72,86	85,86	93,56	90,74	73,08	90,48	ND	94,44	87,50	91,80
As solicitações e orientações do meu gestor imediato facilitam a realização do meu trabalho	66,76	72,57	81,89	91,51	81,65	65,38	76,19	ND	94,44	87,50	90,32
Sempre que preciso, posso contar com meu gestor imediato para assuntos pessoais e profissionais	63,58	70,48	81,36	90,05	87,27	69,23	85,00	ND	94,44	90,63	93,55
Tenho confiança naquilo que meu gestor imediato diz	59,63	67,87	80,56	89,81	88,07	65,38	90,48	ND	94,44	87,50	91,94
Os gestores sabem demonstrar como podemos contribuir com os objetivos da empresa	59,60	66,81	83,71	93,27	86,11	57,69	80,00	ND	94,44	84,38	86,89
Meu gestor imediato ouve e respeita a opinião da sua equipe	60,72	66,78	81,14	90,60	90,74	73,08	85,71	ND	94,44	84,38	90,16
Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu gestor imediato	59,67	65,70	78,47	88,03	85,05	73,08	95,24	ND	94,44	84,38	88,71
Sinto-me apoiado pelo meu gestor imediato quando decido assumir novos desafios	52,09	60,61	81,00	89,38	87,85	69,23	90,48	ND	94,44	87,50	91,94
Meu gestor imediato é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões	49,61	57,66	75,00	86,55	84,91	64,00	75,00	ND	94,12	77,42	85,00
Nesta empresa os gestores agem de acordo com o que dizem	44,13	49,24	74,10	87,38	80,00	50,00	65,00	ND	88,89	66,67	75,00
LIDERANÇA	61,33	67,77	80,96	90,27	85,97	66,02	84,38	ND	94,02	84,49	89,30
Índice de Respondentes	53,67	61,40	80,80	90,68	80,18	57,96	71,56	ND	85,96	79,75	81,15