

<b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA</b>		
	<b>UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA – UEL</b> <b>UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM</b> Área de Concentração: Gestão de Negócios	

---

**CRISTIANE ZAGUI**

**ALINHAMENTO, ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E  
COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS - ANÁLISE DE  
SUAS INTER-RELAÇÕES EM EMPRESAS DO NORTE DO  
PARANÁ**

---

LONDRINA  
2010

**CRISTIANE ZAGUI**

**ALINHAMENTO, ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E  
COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS - ANÁLISE DE  
SUAS INTER-RELAÇÕES EM EMPRESAS DO NORTE DO  
PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Londrina em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luciano Munck

**LONDRINA**

**2010**  
**CRISTIANE ZAGUI**

**ALINHAMENTO, ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E  
COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS - ANÁLISE DE  
SUAS INTER-RELAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado em Gestão de Negócios – da Universidade Estadual de Londrina em consórcio com a Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

---

Prof. Dr. Luciano Munck  
Orientador – PPA/ UEL

---

Prof. Dr. Mario Nei Pacagnan  
Membro – PPA/UUEL

---

Prof. Dr. Luis Miguel Luzio dos Santos  
Convidado - UEL

**UEL, 28 de outubro de 2010**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer é um grande momento de satisfação, por ter certeza que um trabalho como esse não se faz sem orientação, ajuda, apoio, incentivo, carinho, amor.

Primeiro agradeço a Deus pela sua presença em minha vida, por acalmar meu coração quando ele precisa de paz, por iluminar meus caminhos quando preciso de luz e por colocar na minha vida pessoas maravilhosas que me fizeram chegar até aqui.

Aos meus pais, que desde pequena sempre me fizeram acreditar que eu podia ir além, sempre estiveram presentes na minha vida nos momentos mais felizes e mais difíceis, sempre foram fontes motivadoras e quando eu achava que não teria mais forças para continuar, me pegaram no colo, elevaram suas orações na sua invejável fé em Deus e me colocaram em pé novamente. A vocês devo minha vida e tudo que eu sou como pessoa, tenho um enorme orgulho de ser sua filha e amo demais vocês dois.

Aos meus filhos Mariana e Victor, razão da minha existência, filhos maravilhosos que entenderam minhas ausências, minhas intermináveis leituras e presença no computador, me dando carinho, amor, apoio, incentivo e que fazem a vida valer a pena, sem vocês meus amores, mamãe não é nada, obrigada por existirem na minha vida. Amo vocês mais do que a mim mesma.

Ao Nel, por ser presença constante, desde a concepção da ideia, você estava ao meu lado, em cada momento, em cada passo, em cada desafio, em cada dificuldade você estava lá, me dando apoio, carinho, amor, incentivo, por muitas vezes acreditando mais em mim do que eu mesma. A você meu amor, todo meu carinho, amor e muito obrigada por fazer parte da minha vida.

Ao meu irmão Eder, minha cunhada Sandra, meus sobrinhos Luigi e Luiza que mesmo distantes sempre foram fontes incentivadoras, que torceram por mim, me deram carinho e que com certeza representam parte importante e fundamental da minha estrutura familiar. Eu os amo muito.

Ao meu orientador Luciano Munck que ensinou demais, compartilhou muito, me deu direção, confiança, segurança, sempre me respeitando muito. Fez-me ser melhor como aluna, como profissional e com certeza como pessoa, a quem tenho profunda admiração pela competência profissional e pessoa que é. Muito obrigada por acreditar em mim e por me fazer chegar até aqui.

Ao professor Dalmas, que me orientou nas análises de dados estatísticos, sempre muito disponível, atencioso, paciente e profissional.

Aos professores Benilson Borinelli e Silvio Roberto Stefano, que me forneceram contribuições importantes para o resultado desse trabalho, durante a banca de qualificação.

Ao professor Mario Nei por ter me incentivado a buscar esse caminho acadêmico e profissional, sempre acreditando em meu potencial desde quando orientou meu trabalho de conclusão de pós.

Ao meu colega de turma Rafael Borim de Souza a quem admiro pela competência, dedicação ao que se propõe realizar, pela idoneidade nas ações e pelo coração enorme que sempre demonstrou comigo, compartilhando e auxiliando em minhas dificuldades ao longo desse processo, meu enorme carinho, sem sua ajuda não teria chego até aqui.

A minha amiga Inês que me auxiliou na coleta dos questionários, com sua habilidade invejável de realizar pesquisa e pelo carinho com que cuidou desse processo.

A aluna da UEL, Mariane, pela sua simpatia, competência e carinho com que elaborou o banco de dados e me ajudou a construir as tabelas estatísticas demonstradas nesse estudo.

As empresas e aos profissionais que me oportunizaram produzir esse trabalho, disponibilizando tempo e conhecimento para partilhar suas práticas.

Aos meus colegas de turma Ricardo e Larissa, com quem dividi muitas atividades acadêmicas, como seminários, resenhas, num clima de amizade, carinho, apoio e incentivo, e que fizeram muita falta em meus momentos solitários de escrita.

Aos demais colegas de turma, Priscila, Renato, Ulysses, Juliano, André, Douglas por todas as trocas efetuadas durante as disciplinas e pela amizade que adquirimos ao longo do processo. Sempre pude contar com todos vocês na minha caminhada. Meu muito obrigado.

Ao Chico do PPA, sempre cuidadoso, prestativo e profissional, demonstrando os caminhos para processos internos necessários a finalização do trabalho.

A Dona Marina que sempre demonstra carinho comigo, meus filhos e minha família, torcendo por mim em todos os momentos e cuidando do nosso lar para que eu pudesse dedicar minhas energias às minhas novas conquistas.

A Gisele Galatti, por seu coração imensamente bom, com quem eu construí uma relação de amizade incrível, de quem eu sempre recebi muito carinho, admiração, apoio e confiança

A Roberta Menino, a quem tenho muito carinho, sempre se mostrou disponível a me ajudar com meus documentos administrativos, minhas cópias ao orientador, cuidando com carinho e atenção para realização dessas tarefas,

As minhas amigas do coração, Luciana, Nicéia e Kátia que compreenderam minhas ausências e mesmo distante me enviavam energia para continuar, sempre acreditando que conseguiria chegar até aqui. Vocês são muito importantes na minha vida.

## EPÍGRAFE

“Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.”

Fernando Pessoa

ZAGUI, Cristiane. **Alinhamento entre estratégia empresarial e competências de gestão de pessoas – análise de suas inter-relações**. 2010. 114 p.. Dissertação Mestrado Programa de Pós-Graduação em Administração. Consórcio Universidade Estadual de Londrina/ Universidade Estadual de Maringá – PPA UEL/UEM. UEL: Londrina, 2010.

## RESUMO

Em um contexto no qual as organizações procuram novos modelos para a área de gestão de pessoas que sejam capazes de torná-la mais estratégica, o presente estudo intui contribuir para a ampliação dessa discussão e examinar as inter-relações existentes entre as estratégias empresariais e as competências de gestão de pessoas. Em específico buscou-se identificar a estratégia central da organização; identificar as competências de gestão de pessoas e construir um fluxo causal hipotético que alinhe estratégias empresariais e competências centrais da área de gestão de pessoas. A partir daí discutiu-se o alinhamento ou não dos temas em pauta nas empresas pesquisadas. Pelas características do objeto de estudo utilizou-se de uma pesquisa mista, quantitativa e qualitativa. Para coleta de dados utilizou-se de um questionário estruturado e do grupo focal. Para o tratamento dos dados quantitativos utilizou-se estatística descritiva, análise de correlação e associativa, além da análise de conteúdo para o grupo focal. Os resultados indicaram que, em geral, as competências de gestão de pessoas não estão alinhadas com a estratégia empresarial nas empresas pesquisadas. Muitas causas para tal, foram evidenciadas, entre elas a não disseminação do planejamento estratégico na empresa, dificuldade de comunicação dos dirigentes quanto aos objetivos organizacionais e falta de preparo da área de gestão de pessoas quanto a busca do referido alinhamento. Pôde-se concluir que mesmo as atividades relacionadas às competências de gestão de pessoas sendo consideradas realizadas por seus gestores, sem o alinhamento aqui proposto, a organização tenderá a padecer de algumas perdas tais como menor eficiência no processo de gestão dos profissionais, maior gasto com reposição de pessoas, menor engajamento dos profissionais - entregando desempenhos inferiores a suas capacidades, dificuldade de reter talentos e maiores gastos financeiros em fazer a gestão das pessoas. Assim, infere-se: a área que poderia potencializar os resultados organizacionais acaba por não cumprir com eficiência seu papel e não se consolida como estratégica.

**Palavras-chave:** alinhamento estratégico, estratégia empresarial, competências de gestão de pessoas.

## ABSTRACT

In a time where the great majority of the contemporary organizations seek for new models of managing people, the ones that can give to the enterprises the capability of becoming a more strategic marketing actor, this research aims to offer some contributions able of increasing these discussions by examining some of the inter-relations possible of being observed in links between the organizational strategies and the respective corporate competences of managing its workers. In a more specific speech, for this dissertation it is trodden a path for which it is also, and mainly, desired: to identify the core strategies of the organizations studied, to identify competences of managing people in these organizations and to elaborate a hypothetic causal trail capable of aligning that strategies with these competences. From this moment on it is discusses if these themes are or are not aligned in the enterprises analyzed in field. Because of the characteristics that surround the corporate cases investigated it has been necessary to follow some methodological steps that qualify this research as mixed (both quantitative and qualitative). For the data collection it has been used two empirical research instruments: a structured questionnaire and a focal group. The treatment of the data collected has been done with the help of analysis guided by the descriptive statistic and enriched by content analysis, a technique applied to study the declarations offered by the focal group. The results show that, in general, the competences of managing workers are not aligned with the core strategies in the corporations studied. Between the causes that motivates this situation, it is highlighted the non dissemination of the strategic planning, the difficulty of communication by the managers that cannot specify the mainly strategic objectives of the enterprise where they work and the lack of prepare of the human resource department in dealing with the alignment investigated in this dissertation. It is possible to conclude that besides of the activities related to the competences of managing people being assumed as realized apart of the alignment proposed by this research, the organizations investigated tend to suffer some inconveniences as: less efficiency in managerial process, higher costs due to the continuum turn-over, less engagement of the employees, difficulty in retaining talented people and a constant increase in the cost of the activities related to the human resources department. By all this, it is stated that: the department that has the potential of fostering the organizational results does not realize its functions with efficiency and, for this, does not become a strategic department.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Síntese das escolas de administração	23
Quadro 02	Síntese das novas abordagens em administração	24
Quadro 03	Evolução nos modelos de administração de recursos humanos	25
Quadro 04	Evolução nos modelos em RH	25
Quadro 05	Levantamento empírico de RBV e SHRM	28
Quadro 06	Diferenças entre RH estratégico, estratégia de RH e organização de RH.	30
Quadro 07	Relação dos significados para competência no ambiente do trabalho	34
Quadro 08	As três abordagens principais	36
Quadro 09	Níveis de competências organizacionais	41
Quadro 10	Diferenciação entre os tipos de estratégia e suas diretrizes, pressupostos orientadores e as formas de atuação em gestão de pessoas.	62
Quadro 11	Estratégias competitivas e características das competências organizacionais	69
Quadro 12	A relação estratégia competitiva de processos internos e competências de marketing	71
Quadro 13	Quadro analítico distintivo dos modelos de alinhamento estratégico interno	72
Quadro 14	Quadro 14 - Definição teórica dos conceitos e autores relevantes adotados para o estudo	74
Quadro 15	Processos chaves para o alinhamento estratégico e especificações de processos e atividades.	76
Quadro 16	Construtos da estratégia competitiva da organização e proposta de valor	77
Quadro 17	Alinhamento das competências gestão de pessoas	78

	à estratégia competitiva	
Quadro 18	Categorização da proposição de alinhamento.	80
Quadro 19	Variáveis de investigação do instrumento de pesquisa	83
Quadro 20	Relação das questões do instrumento de pesquisa com os processos chaves de cada competência de gestão de pessoas	84
Quadro 21	Relação das questões do instrumento de pesquisa com os objetivos específicos definidos no estudo	84
Quadro 22	Possíveis condicionantes identificados pelas empresas da pesquisa quanto ao desalinhamento	98

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 01	O que é gestão de pessoas	26
Figura 02	Arquitetura estratégica de RH	31
Figura 03	Um modelo de implementação da estratégia de gerenciamento de recursos humanos	32
Figura 04	Implementação de um modelo de gestão de RH orientado por competências: parte primeira	48
Figura 05	Estilos de estratégias	57
Figura 06	As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	65
Figura 07	Modelo IBR: melhorar os resultados da empresa com as pessoas	67
Figura 08	Alinhamento e RH	68
Figura 09	Modelo esquemático de Alinhamento Teórico: estratégia Competitiva X Competências de Marketing	70
Figura 10	Fluxo metodológico adotado na pesquisa	82

**LISTA DE TABELA**

Tabela 01	Classificação das empresas por número de colaboradores	87
Tabela 02	Distribuição das empresas que tem área de RH estruturada	88
Tabela 03	Distribuição das práticas estruturadas e sistematizadas nos subsistemas de RH	88
Tabela 04	Distribuição das empresas que possuem modelo de competências	89
Tabela 05	Distribuição dos cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa	90
Tabela 06	Distribuição do tempo de ocupação no cargo que está ocupando na empresa	90
Tabela 07	Identificação da estratégia competitiva da empresa	91
Tabela 08	Relação da Estratégia Empresarial excelência operacional mencionada pela empresa com as categorias de alinhamento por competências de Gestão de Pessoas	93
Tabela 09	Relação da Estratégia Empresarial inovação no produto mencionada pela empresa com as categorias de alinhamento por competências de Gestão de Pessoas	95
Tabela 10	Relação da Estratégia Empresarial orientação ao cliente mencionada pela empresa com as categorias de alinhamento por competências de Gestão de Pessoas	96

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01	Relação da Estratégia Empresarial excelência operacional mencionada pela empresa com as categorias de alinhamento por competências de Gestão de Pessoas	94
Gráfico 02	Relação da Estratégia Empresarial inovação no produto mencionada pela empresa com as categorias de alinhamento por competências de Gestão de Pessoas	95
Gráfico 03	Relação da Estratégia Empresarial orientação ao cliente mencionada pela empresa com as categorias de alinhamento por competências de Gestão de Pessoas	96

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	17
1.1	OBJETIVOS	20
1.1.1	Objetivo Geral	20
1.1.2	Objetivos Específicos	20
1.2	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	20
<b>2.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÃO TEÓRICA</b>	<b>22</b>
2.1	MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS	22
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	28
2.3	ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS	33
2.3.1	Conceitos principais de competências e seus componentes	32
2.3.2	Competências essenciais e organizacionais	37
2.3.3	Competências de Gestão de Pessoas	42
2.3.4	Operacionalização das competências no ambiente organizacional	47
2.3.5	Estratégia	54
2.3.6	Alinhamento estratégico	58
2.3.7	Modelos de alinhamento interno	63
2.4	A CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DO ESTUDO	74
2.4.1	Pressupostos conceituais: definição teórica e operacional dos conceitos relevantes ao estudo	74
2.4.2	O Construto das Competências de Gestão de Pessoas	75
2.4.3	Constructo das estratégias competitivas de valor das organizações.	77

2.4.4	Matriz de análise do alinhamento	77
2.4.5	Elaboração das categorias de alinhamento	80
<b>3.</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO</b>	<b>81</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO	81
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	82
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	83
3.4	GRUPO FOCAL	85
3.5	ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS DE PESQUISA	86
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>87</b>
4.1	Dados do perfil a empresa	87
4.1.1	Quantidade de colaboradores	87
4.1.2	Empresas que tem uma área de RH estruturada	88
4.1.3	Práticas, estruturadas e sistematizadas no RH	88
4.1.4	Empresas que possuem modelo de competências	89
4.2	Perfil do respondente	89
4.2.1	Cargo que ocupa	90
4.2.2	Tempo de atuação na empresa	90
4.3	Identificação da estratégia competitiva da empresa – proposta de valor e competências de gestão de pessoas	91
4.3.1	Identificação da estratégia competitiva	91
4.3.2	Cruzamento das estratégias com as competências de gestão de pessoas	93
<b>5.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>102</b>
5.1	Limitações do estudo	107
5.2	Sugestões para estudos futuros	108
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>109</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>114</b>
	Apêndice 01 – Instrumento de pesquisa	114

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, há tempos, consistem em objeto de interesse de profissionais e pesquisadores, no objetivo de trazer contribuições para este contexto.

Ao longo de muitos anos, com poucas exceções, as prioridades nas empresas estavam voltadas para organizar os processos produtivos, as tecnologias, melhorar padrões de qualidade, organizar e monitorar recursos financeiros. A área de recursos humanos (RH) não estava nesse rol de prioridades nas organizações, sendo vista como uma cumpridora dos aspectos legais, suprimindo as organizações de pessoas para operar os processos internos.

A visão de que administrar as pessoas era um grande centro de despesas para as empresas, sempre fortaleceu uma imagem pouco valorizada por empresários e dirigentes. Reforçando essa percepção, os profissionais da área que estavam à frente do RH em muitas organizações, pouco buscaram alternativas para mudar essas percepções e as práticas internas, reproduzindo os padrões existentes, gerando um ciclo contínuo e vicioso.

Contudo, as exigências do mercado externo, caracterizada por um contexto de globalização, padronização de processos para fabricação de alguns produtos, melhor equilíbrio no mercado financeiro, valorização do consumidor, entre outros aspectos, impulsionaram as organizações a buscarem alternativas que viessem suprir essa nova demanda.

Assim, apesar da área ter ficado por anos isolada das decisões estratégicas sobre os negócios, essas mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, impulsionaram a área a buscar novas alternativas de gestão. Surgem, então, novos estudos e discussões quanto a modelos de gestão de pessoas mais alinhados aos objetivos do negócio, objetivando impulsionar que novos resultados fossem alcançados.

Décadas de pesquisa sobre estratégias e evoluções organizacionais e capacidades tem confluído em uma prioridade de investigação sobre os principais recursos envolventes de um processo estratégico. Não somente as ciências econômicas, gestão e estratégia têm enriquecido estas pesquisas, mas também novos conceitos como rotinas, competências, capacidades e aprendizado têm

emergido de campos não muito conhecidos para promover uma paridade mais próxima com antigos significados das teorias organizacionais de gestão. (AUGIER e TEECE, 2008).

Diante desta nova dinâmica organizacional, a área de RH passa a ganhar gradativamente importância para as empresas, pois através de suas práticas o negócio poderia ser fortalecido. O RH sai então do foco mais rotineiro, como uma grande executora de tarefas legais previamente definidas pelas empresas, para uma área que pudesse contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais dos negócios onde estivesse inserida.

De recursos humanos passou a ser chamada de gestão de pessoas. Este papel estratégico exigiu não só uma mudança no modelo praticado como também uma busca por qualificação, dos profissionais que nela atuavam.

Autores como Fleury e Fleury (2006); Dubois e Rothwell (2004); Wright, Dunford, Snell, (2008); Becker, Heselid e Ulrich (2001); Ulrich (1998), Munck (2005); Mclagan (1997) trazem contribuições significativas para o direcionamento mais estratégico da área, propondo discussões essenciais para um novo modelo de gestão.

Assim, a prática no modelo de gestão por competências começa a ser cada vez mais presente nas empresas. Este modelo pressupõe o entendimento dos objetivos do negócio, saber claramente aonde a empresa quer chegar, quais são suas competências chaves para construção do modelo, com foco na mensuração das práticas de gestão, coerentes com as competências exigidas para o negócio.

Os diversos arranjos que as empresas apresentam propõem que a escolha da estratégia para uma organização em particular irá ser um guia para que todas as áreas trabalhem para alcançar os objetivos propostos.

Porém, mais do que a necessidade de mudança no modelo de gerenciamento de gestão de pessoas, a área precisa estar alinhada com as estratégias empresariais adotadas pelas organizações. Nesse sentido, autores estudiosos no assunto de alinhamento, apresentam discussões que ressaltam a relevância do processo, destacando como essa contribuição torna-se efetiva não só para a área, mas para a empresa como um todo. Entre eles pode-se destacar: Pietro e Carvalho (2006), Gubman (1999), Kaplan e Norton (2006), Marcondes e Silva (2002), CORNETA e MUNCK (2009).

Neste contexto se destacam os ganhos do alinhamento, indicados na literatura pesquisada: maior eficiência no processo de gestão dos profissionais - recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração; economia com a reposição mais precisa de pessoas; maior engajamento dos profissionais e respectivas entregas de desempenhos superiores; e maior satisfação das pessoas por tenderem a alcançar seus objetivos profissionais.

O presente estudo se propõe, assim, a não somente interpor uma contribuição acadêmica para alimentar com novas informações a discussão sobre o alinhamento da estratégia empresarial e as competências de gestão de pessoas, mas também a apresentar uma contribuição empírica, pois apresenta uma proposta que leva as empresas a pensarem como podem alinhar suas práticas diante da estratégia que escolheram.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa a seguinte questão:  
Em que medida as empresas alinham as competências de gestão de pessoas às estratégias empresariais?

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral:**

Analisar em que medida há nas empresas pesquisadas alinhamento entre as competências de gestão de pessoas à estratégia empresarial.

### **1.1.2 Objetivos Específicos:**

- a) Identificar a estratégia central da organização dentre as três propostas: excelência operacional, orientação ao cliente e inovação do produto;
- b) Identificar as competências de gestão de pessoas presentes nas organizações pesquisadas;
- c) Construir um fluxo causal hipotético que proponha o alinhamento das estratégias empresariais e competências de gestão de pessoas a partir da discussão teórica; e
- d) Levantar condicionantes do alinhamento ou não alinhamento nas empresas pesquisadas.

## **1.2 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

O Estudo está organizado em 6 capítulos. O primeiro introduz o trabalho demonstrando uma visão geral do tema central proposto, apresentando os objetivos do presente estudo, justificativa, caracterização do objeto de estudo e a distribuição dos assuntos subseqüentes.

O segundo capítulo traz a fundamentação teórica apresentando alguns teóricos que discutem os principais temas propostos para a pesquisa. Apresenta-se inicialmente a gestão de pessoas e as mudanças no mundo do trabalho; gestão estratégica de pessoas, alinhamento entre estratégia empresarial e gestão de pessoas; evolução do conceito de competências; competências essenciais e organizacionais; competências de gestão de pessoas; operacionalização das competências o ambiente organizacional; estratégia;

alinhamento estratégico e modelos de alinhamento interno e a construção da matriz do estudo.

O capítulo 3 apresenta os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa, tais como classificação do estudo, população e amostra, instrumento e coleta de dados, análise e tratamento dos dados de pesquisa e limitações do estudo.

O capítulo 4 traz a apresentação e análise dos dados, demonstrando dados do perfil da empresa, perfil do respondente da pesquisa e identificação da estratégia competitiva da empresa – proposta de valor e competências de gestão de pessoas e seus respectivos cruzamentos.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais do estudo, destacando os dados mais relevantes gerados pela pesquisa, suas contribuições e implicações futuras para novas pesquisas na área de estudo.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÃO TEÓRICA**

Neste capítulo fundamentam-se os temas centrais ao estudo e seus respectivos conceitos norteadores, quais sejam: gestão de pessoas, gestão estratégica de pessoas, alinhamento entre estratégia empresarial e gestão de pessoas, estratégia, competências e modelos de alinhamento. Todos estarão circunscritos às suas contribuições às discussões dos objetivos propostos para o presente estudo.

### **2.1 MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO E GESTÃO DE PESSOAS**

Leite e Albuquerque (2009) discorrem sobre a evolução das concepções do trabalho destacando algumas escolas da administração que marcaram esse cenário.

A escola de administração científica ou clássica (1900-1930) teve como principal tarefa a padronização voltada para a eficiência e produção, onde o homem era considerado como um ser racional. Os principais nomes que marcaram essa escola foram: Frederick Taylor, Henri Fayol, Frank e Lilian Gilbreth e Henry Gantt. (LEITE e ALBUQUERQUE, 2009)

A escola das relações humanas (1930) surge da necessidade de corrigir a forte desumanização do trabalho pela forte aplicação de métodos rigorosos que os trabalhadores tinham que se submeter. Assim, a principal ênfase estava nas relações e no grupo. Os principais nomes que marcaram essa escola são: Mary Parker Follet, George Elton Mayo, Roethlisberge e Dickson, Chester Barnard. (LEITE e ALBUQUERQUE, 2009)

A escola burocrática (1940) teve como foco o processo e a ênfase nas normas e regulamentos, sendo que os estudos de Max Weber mobilizaram os pressupostos desta escola que teve como referência os estudiosos: Hebert Simon, Chester Barnard, Douglas McGregor. (LEITE e ALBUQUERQUE, 2009)

Já a escola sistêmica (1950-1970) teve como pressuposto básico a organização como um sistema aberto, buscando integração das ciências naturais e sociais, busca pela interdependência e integração. Os principais nomes desta escola

são: Ludwing Von Bertalanffy, Katz e Kahn, Trist e Rice. (LEITE e ALBUQUERQUE, 2009)

A escola de administração por objetivo ou resultados (APO – 1954) atribuída a Peter Druker, teve como ênfase o espírito pragmático da teórica neoclássica. Principais nomes são: John Humble, George Odiorne. (LEITE e ALBUQUERQUE, 2009)

A escola contingencial da administração (1960) teve como foco a situação e a ênfase à adaptação situacional. Alguns nomes de referência: Alfred Chandler, Tom Burns, G.M. Stalker, Lawrence e Lorsch. (LEITE e ALBUQUERQUE, 2009)

O quadro seguinte demonstra uma síntese das escolas da administração e seus principais pressupostos e estudiosos.

<b>Escola</b>	<b>Ano</b>	<b>Pressupostos</b>	<b>Estudiosos</b>
Escola de administração científica ou clássica	1900 1930	A padronização voltada para a eficiência e produção	Frederick Taylor, Henri Fayol, Frank e Lilian Gilbreth e Henry Gantt
Escola das relações humanas	1930	Principal ênfase estava nas relações e no grupo	Mary Parker Follet, George Elton Mayo, Roethlisberge e Dickson, Chester Barnard
Escola burocrática	1940	E a ênfase nas normas e regulamentos	Hebert Simon, Chester Barnard, Douglas McGregor.
Escola sistêmica	1950 1970	A organização como um sistema aberto, buscando integração das ciências naturais e sociais; busca pela interdependência e integração	Ludwing Von Bertalanffy, Katz e Kahn, Trist e Rice
Escola Administração por objetivo ou resultado	1954	Como ênfase o espírito pragmático e democrático da teórica neoclássica	John Humble, George Odiorne
Escola contingencial da administração	1960	Foco a situação e a ênfase adaptação situacional	Alfred Chandler, Tom Burns, G.M. Stalker, Lawrence e Lorsch.

Quadro 01 - síntese das escolas de administração

Fonte: elaborado pela autora baseado em LEITE e ALBUQUERQUE, 2009, p.5-7

A partir desta década algumas abordagens científicas passam a trazer contribuições ao campo da administração, porém por serem ideias novas, ainda não são denominadas escolas, entre elas pode-se citar: a) Abordagem de administração japonesa (1980) voltada à produtividade e alta qualidade de sua produção. Nomes que destacam nessa abordagem: E.Deming, Feugenbaum, Stephen Wood, Yoshiro, Richard Schonberger, Kaouru Shikawa; b) Abordagem de administração empreendedora (1980), tendo como foco a inovação e o risco e sua ênfase na iniciativa e realização. Nomes proeminentes da abordagem: Gifford

Pinchot III e Ducan; c) Abordagem de administração virtual (1990) foco nos produtos virtuais e ênfase na satisfação instantânea e personalidade do cliente. Principais nomes ligados a essa abordagem são: William Davidow, Michael Malone; d) Abordagem da administração do conhecimento (1990) que teve como foco o capital humano e sua ênfase no acúmulo do estoque do conhecimento. Principal autor dessa abordagem é Stewart; e) a mais recente abordagem de gestão sob a forma de uma rede de valor (2000) que tem como ênfase o alinhamento com o cliente, na operação conjunta, integrada, ágil e digital. Principais autores: Bonet e Martha. (LEITE e ALBUQUERQUE, 2009).

O quadro 02 apresenta uma síntese dessas abordagens:

Abordagem	Ano	Pressupostos	Estudiosos
Abordagem de administração empreendedora	1980	Foco estava na inovação e no risco e sua ênfase na iniciativa e realização	Gifford Pinchot III e Ducan
Abordagem de administração japonesa	1990	Voltada à produtividade e alta qualidade de sua produção	E.Deming, Feugenbaum, Stephen Wood, Yoshiro, Richard Schonberger, Kaouru Shikawa
Abordagem de administração virtual	1990	Foco nos produtos virtuais e ênfase na satisfação instantânea e personalidade do cliente	William Davidow, Michael Malone
Abordagem da administração do conhecimento	1990	Foco o capital humano e sua ênfase no acúmulo do estoque do conhecimento.	Stewart
Abordagem de gestão sob a forma de uma rede de valor	2000	Ênfase o alinhamento com o cliente, na operação conjunta, integrada, ágil e digital	Bonet e Martha.

Quadro 02 - síntese das novas abordagens em administração

Fonte: elaborado pela autora baseado em LEITE e ALBUQUERQUE, 2009, p.7-9

Com a mudança nos pressupostos orientadores da gestão da administração, pode-se visualizar também uma mudança nos modelos de administração de recursos humanos.

Limongi-França (2007) apresenta uma sequência dessa evolução distribuindo em períodos que vão desde a ausência de uma legislação que direcione as ações do RH, passando por forte atuação dos departamentos pessoais, posteriormente forte foco nos treinamentos para capacitar os profissionais a terem um desempenho melhor. A partir desse período o RH atua como facilitador das práticas de qualidade e gestão participativa para sugestões de idéias; um novo período pode ser identificado demonstrando uma “estagnação” da área com forte prática do downsizing e por fim o mais atual que busca práticas mais integradas e novos desafios. Um resumo dessa distribuição proposta pela autora será apresentado no quadro seguinte:

Ano	Período	Aspectos
1930	Pré-Jurídico	- Ausência de legislação trabalhista; - Descentralização de funções (foco tarefas simples).
1930-1950	Burocrático	- forte atuação dos departamentos de pessoal e legislações trabalhistas.
1950-1960	Tecnicista	- indústria automobilística em expansão; RH estruturado em sistemas com preocupação em eficiência e treinamento.
1960-1980	Abordagem sistêmica	- forte ênfase em treinamento; - surgem práticas de gestão participativa e círculos de qualidade – CCQs.
1980-1990	Relações Industriais Integradas	- diminuição do ritmo da modernização; - presença forte do corporativismo; - surge o downsizing.
1900-diante	Reformas estruturadas profundas	- Novos desafios para conhecer e integrar as práticas com o ambiente externo.

Quadro 03 - evolução nos modelos de administração de recursos humanos

Fonte: elaborado pela autora, com base em LIMONGI-FRANÇA (2007, p.9-11)

Na perspectiva dos modelos em RH, Becker, Heselid e Ulrich (2001) apresentam também uma evolução. Os autores nomeiam os modelos como: perspectiva de pessoal; perspectiva da remuneração; perspectiva do alinhamento e perspectiva do alto desempenho. O quadro 04 sintetiza os aspectos principais de cada modelo apresentado pelos autores, como será demonstrado.

Perspectiva	Aspectos
Perspectiva de Pessoal	- empresa contrata e remunera, mas não se empenha em atrair e desenvolver pessoas.
Perspectiva da Remuneração	- uso de bônus e incentivo para altos desempenhos.
Perspectiva do alinhamento	- empregados como ativos estratégicos; - sem investimento na reformulação do RH.
Perspectiva do alto desempenho	- executivos e gestores RH vêem RH como sistema embutido dentro de um sistema amplo de implementação da estratégia de negócios.

Quadro 04 - evolução dos modelos em RH

Fonte: elaborado pela autora, com base em BECKER; HESELID; ULRICH (2001, p.18)

Diante dessas novas exigências no cenário das organizações, a gestão de recursos humanos deve oferecer um modelo, que apresente um conjunto de conceitos e referenciais, que oportunizem condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir nessa realidade e aprimorá-la. (DUTRA, 2006, p.52)

Limongi-França (2007) destaca, que a gestão de pessoas deve apresentar uma visão integrada das pessoas e diversas questões relacionadas ao trabalho, como demonstrado na figura 01.

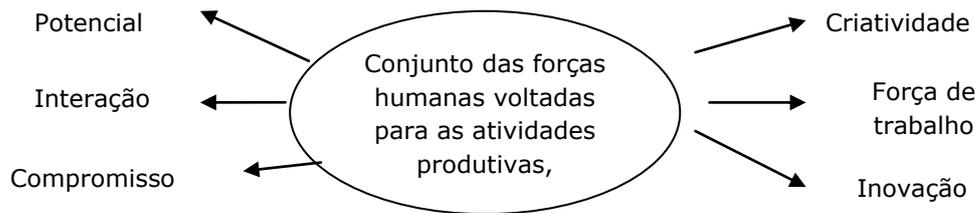


Figura 01. O que é Gestão de Pessoas?  
 Fonte: LIMONGI-FRANÇA, 2007, p.5. Transcrição integral

Dutra (2004, p.17) conceitua gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

A gestão de pessoas precisa assim, ter como base a missão organizacional e uma ligação com a estratégia organizacional. As ações que envolvem a gestão de pessoas não devem ser segmentos isolados, precisam estar combinadas e antecedendo a estratégia organizacional (STEFANO, 2008).

Ulrich (1998) reforça que a gestão de pessoas dota as organizações das ferramentas que elas precisam para garantir que pessoas, processos e práticas adicionem valor e produzam resultados, assim os sistemas de RH precisam ser sempre mantidos e aprimorados. Como referência conceitual de gestão de pessoas para o presente estudo, utiliza-se a concepção do autor Ulrich (1998), por entender que a concepção de gestão de pessoas proposta pelo autor inter-relaciona as práticas da área com resultados organizacionais, o que leva ao alinhamento, que será citado mais a frente.

Filho (2002, p.153) ressalta que, apesar de parecer óbvio que a área de RH deveria caracterizar-se por um conjunto de práticas, políticas e diretrizes gerais, que delimitam as ações corporativas, em muitas empresas essas práticas são realizadas sem nenhum questionamento crítico dos especialistas em RH, diante disso, as práticas perdem aderência à estratégia organizacional.

O redirecionamento do foco das práticas de RH, mais sobre a cadeia de valor (fornecedores e consumidores) e menos sobre as atividades no interior da empresa, tem implicações profundas. Durante anos profissionais e os teóricos enfatizam a constituição das práticas de RH dentro da empresa. A mudança para um foco no consumidor redireciona a atenção, que estava voltada para a empresa, para a cadeia de valor na qual ela está inserida. (ULRICH, 1998, p.20)

Um caminho se faz necessário para que se cumpra de forma eficiente, o papel da área de RH, conhecer qual estratégia da sua organização para que suas políticas e práticas sejam alinhadas, buscando modelos cabíveis à realidade organizacional onde está inserida.

Para adoção de um fluxo de trabalho dentro dessa perspectiva, alguns fatores precisam então ser considerados: aspectos transitórios (momentâneos) da organização; cultura (práticas explícitas e implícitas); tipo de negócio; ambiente social e fatores políticos externos. (FILHO, 2002, p.160-161).

Somente considerando todos esses aspectos supra citados pode-se começar a construir uma gestão de pessoas estratégica, processo este que irá vincular as práticas de gestão de pessoas com a estratégia do negócio, como será demonstrado no próximo tópico.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O advento de estudos interessados em uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos (SHRM), dedicados a explorar a representatividade dos recursos humanos de uma empresa para o suporte dos planejamentos estratégicos promoveu uma série de contribuições, que confirmaram a importância dos funcionários para as organizações.

Walker (1978) chama a atenção para a relação existente entre o planejamento estratégico e o planejamento de recursos humanos, da qual surge uma gestão estratégica de recursos humanos. Embora o nascimento de pesquisas em SHRM não tenha sido originado de uma visão baseada em recursos (RBV), esta foi fundamental para o desenvolvimento daquela. Isto se deve ao fato de que a RBV possui sua ênfase em literaturas estratégicas não interessadas em fatores externos, mas sim em fatores internos que representam a fonte da vantagem competitiva organizacional (Hoskisson, Hitt, Wan, Yiu, 1999) (WRIGHT, DUNFORD, SNELL, 2008, p.701-702).

Alguns estudos apresentados no quadro 05, por Wright, Dunford, Snell (2008), descrevem discussões sobre a visão baseada em recursos e pesquisas empíricas de gestão estratégia de recursos humanos:

Ano	Autor(es)	Discussões
1995	Huselid	As práticas de recursos humanos poderiam auxiliar na criação de fontes de vantagens competitivas, particularmente se estiverem alinhadas com os termos competitivos da estratégia da firma.
1995	Wright, McMahan e Smart	Não priorizaram as práticas de um departamento de recursos humanos. Eles direcionaram suas atenções para as habilidades dos membros de um time, e à experiência do treinador. A relação entre certas habilidades e o desempenho do time depende da estratégia sobre a qual o time está alicerçado.
1996	Koch e McGrath	Uma força de trabalho altamente produtiva é mais propensa a ter atributos que a torne um recurso estratégico valioso. Esta relação é mais forte em empresas intensamente inseridas em aspectos mercadológicos financeiros.
1999	Boxall e Steeneveld	Sugeriram que uma das firmas (mercado industrial) tinha alcançado desempenho diferenciado, em termos competitivos, pela qualidade de seus recursos humanos.
1999	Lepak e Snell	Encontraram suporte empírico considerável para a idéia de que habilidades excepcionais estão associadas a diferentes tipos de sistemas de recursos humanos localizados em uma mesma organização.
2001	Lepak, Takeuchi e Snell	Encontraram uma relação entre conhecimentos sobre os trabalhos e contratos trabalhistas formais para o alcance de desempenhos diferenciados.
2001	Richard	Argumenta que a diversidade em uma organização gera valor por assegurar uma variedade de perspectivas. As dinâmicas de uma complexidade sociais inerentes as diversidades tendem a uma impossibilidade de imitação.
2001	Youndt e Snell	Pelos estudos concluíram que atitudes de gestão alinhadas aos princípios organizacionais, são os fatores mais importantes para distinguir níveis elevados dos capitais humanos de uma organização. Critérios relacionados ao coletivo relevam mais ao capital social. Processos de conhecimento e criação de experiências importam mais ao capital organizacional.

Quadro 05 - Levantamento empírico de RBV e SHRM

Fonte: adaptado de WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2008, p.706-708.

Frente a este levantamento, os autores reforçam que a maior modificação a ser realizada em pesquisas futuras está em ir além da simples aplicação de uma gestão estratégica de recursos humanos, através de uma visão baseada em recursos e sim alcançar estudos que identifiquem e validem as principais competências oriundas desta abordagem (WRIGHT, DUNFORD, SNELL, 2008, p.709).

A gestão estratégica de pessoas vem crescendo nesse contexto organizacional como modelo atual e que visa atender às necessidades organizacionais e oportunizar ao indivíduo o melhor entendimento do seu papel dentro da empresa, buscando contribuição efetiva de sua atuação.

[...] a gestão estratégica de pessoas vem ganhando destaque e se apresentando como principal responsável pelo processo de interligação de ações, algo até certo ponto lógico porque são as pessoas que, em última instância, possuem a capacidade de mobilizar e integrar os intentos organizacionais (MUNCK, 2005, p.15).

Oliveira (2007, p.14-16) propõe algumas premissas básicas para uma administração estratégica, são elas:

1. Ter competência estratégica (capacidade de identificar questões internas e interligar com questões internas);
2. Ter abordagem administrativa ampla e integrada;
3. Tratar a administração estratégica como um processo contínuo;
4. Desenvolver o trabalho em equipes multidisciplinares;
5. Ter autocrítica e saber aplicar o benchmarking.

Pode-se definir a gestão estratégica de pessoas como um processo estruturado de interação entre pessoas, organização e suas relações de trabalho, buscando construir um projeto coletivo de desenvolvimento (DUTRA, 2006).

A gestão estratégica de pessoas envolve a formulação, implementação e avaliação de resultados para o alcance das vantagens competitivas baseadas na gestão de pessoas. A formulação de políticas de gestão de pessoas deve estar alinhada com as estratégias organizacionais no sentido de contribuir para o alcance dos resultados do negócio (STEFANO, 2008, p.22)..

Aprender a atuar como parceiros estratégicos não só auxilia o RH a justificar sua existência, mas também para defender suas funções, torna-se uma questão de sobrevivência. Se a função de RH for incapaz de mostrar que agrega valor, a área corre risco dentro da organização. Boas ferramentas de mensuração existentes na arquitetura de RH podem significar a diferença entre uma empresa que apenas acompanha a concorrência e outra que destaca-se da concorrência (BECKER, HESELID e ULRICH, 2001, p.19).

ULRICH (1998, p.234) define o que vem a ser RH estratégico:

Recursos Humanos estratégico refere-se ao processo de vincular as práticas de RH à estratégia empresarial. RH estratégico é assumido, dirigido e utilizado por gerentes de linha para que apliquem as devidas estratégias nesse setor. Os gerentes de linha investem na função de RH por meio do RH estratégico, que criam um processo para passar da estratégia empresarial para a capacidade organizacional e para a prática de RH. O planejamento de RH geralmente descreve os processos pelos quais as estratégias empresariais resultam em suas ações em RH. O RH estratégico trabalha para os apostadores da empresa (investidores, clientes e funcionários) que desejam que a empresa obtenha resultados.

No quadro a seguir, Ulrich (1998) propõe uma diferenciação entre RH estratégico, estratégia de RH e organização de RH.

<b>Dimensões</b>	<b>RH estratégico</b>	<b>Estratégia de RH</b>	<b>Organização de RH</b>
Propósito	Traduzir estratégias empresariais, primeiro em capacidades organizacionais e, depois, em práticas de RH	Elaborar uma estratégia, uma organização e um plano de ação voltado a tornar mais efetiva a função ou departamento de RH	Moldar, projetar e melhorar uma função de RH para liberar serviços de RH
Autoridade	Gerente de Linha	Executivos de RH	Executivos de RH
Medidas	Resultados empresariais mediante o uso de práticas de Rh	Eficácia e eficiência das práticas de RH	Eficácia e eficiência das funções de RH
Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerentes que utilizam práticas de RH para resultados empresariais</li> <li>- funcionários que são afetados pelas práticas de RH</li> <li>- clientes que recebem os benefícios das organizações eficazes</li> <li>- Investidores que colhem as recompensas das capacidades organizacionais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profissionais de RH que concebem e aplicam práticas de RH</li> <li>- Gerentes de linha que utilizam práticas de RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profissionais de RH que trabalham na função de RH</li> </ul>
Papéis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerentes de linha como autoridade</li> <li>- Profissionais de RH como facilitador da mudança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente de linha como investidor</li> <li>- Profissional de RH como criador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente de linha como investidor</li> <li>- Executivo de RH como líder</li> </ul>

Quadro 06 - Diferenças entre RH estratégico, estratégia de RH e organização de RH.

Fonte: ULRICH, 1998, p.235. Transcrição integral

Diante dessa diferenciação os autores propõem que o fundamento do papel de RH são as três dimensões da “cadeia de valor”, representada pela arquitetura de RH: a função, o sistema e o comportamento dos empregados. O objetivo da estratégia do capital humano é impulsionar a execução eficaz da estratégia da empresa. A figura 02 demonstra a arquitetura de RH proposta pelos autores (BECKER; HESELID; ULRICH, 2001, p.27).

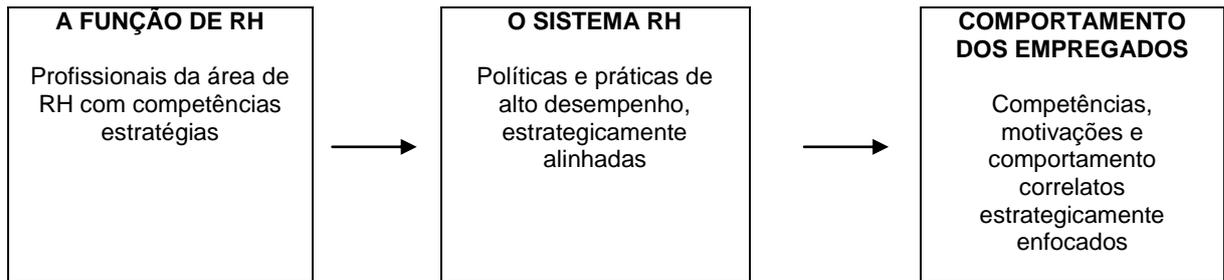


Figura 02 - Arquitetura estratégica de RH  
Fonte: BECKER; HESELID; ULRICH, 2001, p.29. Transcrição integral

Para o presente estudo o conceito de gestão estratégica, que se toma como referência é o proposto por Ulrich (1998) e Becker; Heselid; Ulrich (2001), pois entender que um RH estratégico só se consolida se as práticas de RH estiverem vinculadas à estratégia, resultando um planejamento de processos e ações, a partir desse alinhamento.

Marcondes e Silva (2002, p.144) reforçam que é necessário ampliar a visão sobre como canalizar e integrar as estratégias de recursos humanos às competências requeridas pelo negócio, alavancando resultados mensuráveis e garantindo uma gestão eficaz de pessoas.

Para que possa garantir resultados, a área de Recursos Humanos precisa atuar de maneira proativa e empreendedora, antecipando-se às mudanças e as tendências de mercado, **mas com uma visão voltada para as necessidades do negócio.** (grifo do autor)

Dubois e Rothwell (2004) apresentam um modelo de implementação da estratégia de gerenciamento de RH, conforme demonstrado na figura 03.

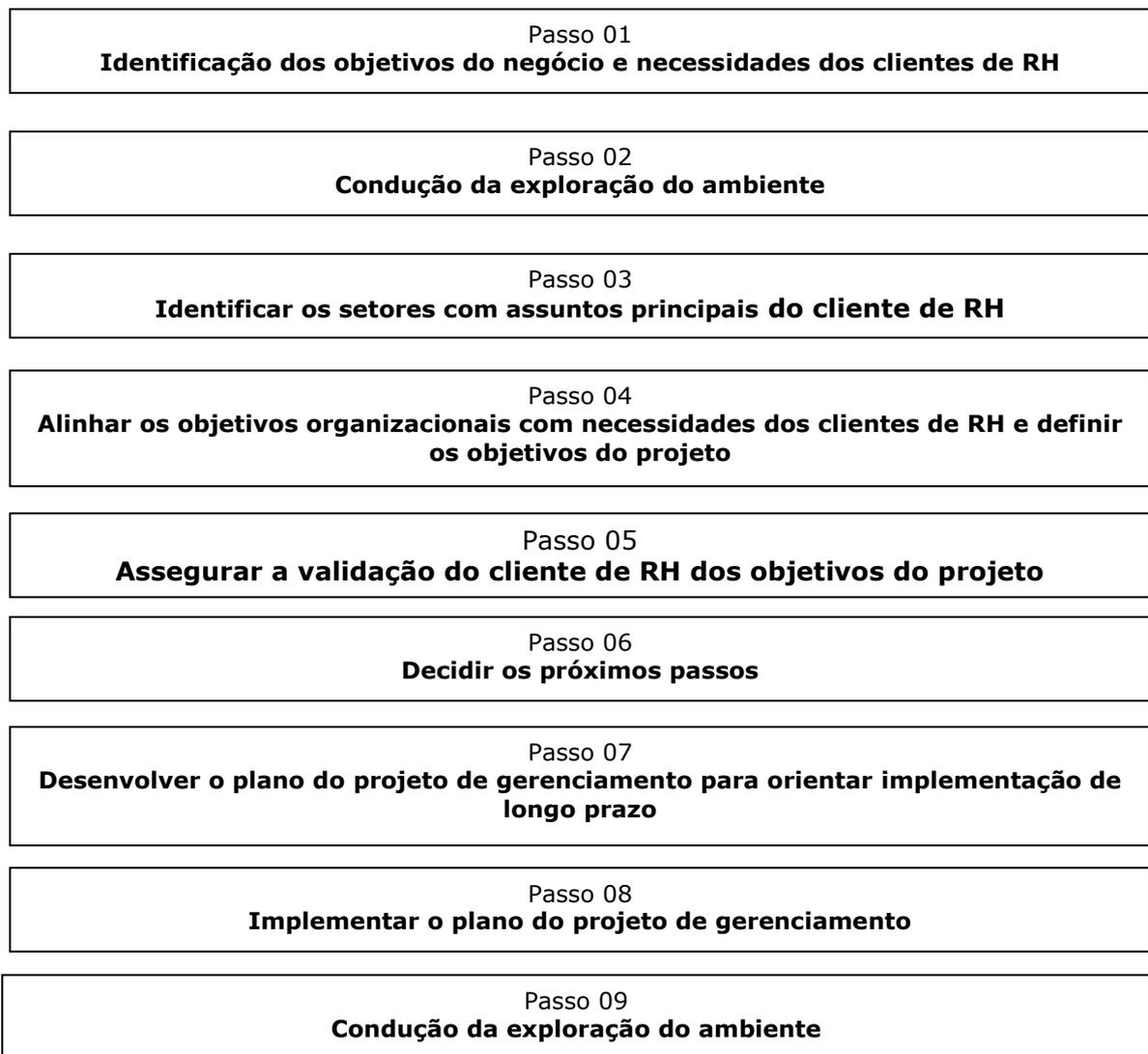


Figura 03: um modelo de implementação da estratégia de gerenciamento de recursos humanos  
 Fonte: DUBOIS e ROTHWELL, 2004, p.54. Transcrição integral

Holbeche (2004) destaca que a efetividade do plano de RH dependerá muito do contexto organizacional, completando que RH e gerentes de linha<sup>1</sup> precisam pensar sobre o tamanho da empresa, cultura e em cada pessoa que será capaz de entregar a estratégia de negócio da empresa.

A integração das competências nos planos estratégicos pode auxiliar na agilidade destes procedimentos e potencializar o alinhamento das características pessoais às metas estratégicas da empresa (MCLAGAN, 1997).

Diante da necessidade de uma gestão estratégica muitas empresas buscam um modelo de gestão orientada por competências, chamado de gestão por competências, concentrando suas práticas nas pessoas e nos resultados.

<sup>1</sup> Entende-se por gerentes de linha os profissionais que estão na base do processo produtivo.

## **2.3 ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E GESTÃO DE PESSOAS**

Os tópicos a seguir apresentam alguns temas relevantes para a discussão do alinhamento entre estratégia empresarial e gestão de pessoas. Inicialmente será apresentada a evolução do conceito de competências, a conceituação de competências essenciais e organizacionais, de gestão de pessoas e formas de operacionalização das competências no ambiente organizacional. A seguir apresentarem-se os conceitos de autores estudiosos no tema estratégia, o processo de alinhamento da estratégia e modelos internos de alinhamento.

### **2.3.1 Conceitos principais de competência e seus componentes**

No contexto das produções científicas, a temática de competências teve seu marco com o artigo de McClelland em 1973, que influenciou diversos profissionais e pode ser considerado como o início dessa discussão. Esse artigo afetou fortemente a psicologia, pois o objetivo do autor era revisar o significado das evidências para validação da inteligência e testes de atitude.

O termo competência foi por muito tempo associado às questões jurídicas, já sua utilização no contexto organizacional, começou a surgir com Boyatzis (1982). As proposições desse autor baseiam-se na explicitação de 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor. Boyatzis centralizava seu trabalho em comportamentos observáveis, numa concepção behaviorista, sendo que o modelo ainda prevê aspectos psicológicos relacionados a 3 fatores: motivação, auto-imagem, papel social e habilidades (BITENCOURT, 2005, p.20).

Boyatzis (1982) admite que para definir uma competência é necessário determinar quais as ações foram proferidas, bem como a representatividade das mesmas no sistema analisado, no intuito de compreender o significado de tais ações para alcance dos resultados esperados.

Assim para Boyatzis (1982) as competências são características relacionadas a desempenhos diferenciados, dessa forma o autor afirma haver uma relação causal entre tais características e desempenho gerencial, segundo ele, uma relação empírica amparada por duas variáveis: as características ocultas como independente, e o desempenho funcional como dependente.

McLagan (1997) ressalta que por séculos as competências vagaram como um assunto meramente conceitual. Assim, por muitos anos as pessoas têm construído e revisado taxonomias interessadas em dominar aspectos cognitivos, comportamentais e afetivos (conhecimentos, habilidades e atitudes).

McLagan (1997) complementa que em relação às questões organizacionais, há muitos significados para as competências, algumas delas apresentam definições estritamente relacionadas ao trabalho, outras vislumbram características pessoais necessárias ao desempenho do trabalho, contudo há uma abordagem que propõem integrar as duas possibilidades de definições, denominadas pela autora como um “grupo de características”. A seguir apresenta-se um quadro contendo as proposições da autora.

<b>Relação com o trabalho</b>
<b>Competências funcionais</b>
Para algumas pessoas, as atividades e atividades cotidianas coincidem com as competências. Muitas descrições de cargos são orientadas por cumprimento de tarefas, mesmo quando não classificadas como competências.
<b>Competências voltadas para o resultado</b>
Este tipo de competência é mais rara do que a anterior. Em síntese, a habilidade de gerar lucros constitui uma importância competência, nesta abordagem.
<b>Competências voltadas para os processos</b>
Relaciona-se a algo produzido, fornecido, e entregue por um determinado indivíduo ou uma equipe. A capacidade de engajar-se no projeto, desenvolver-se no processo, e entregar o resultado esperado qualifica uma pessoa como competente.
<b>Características pessoais</b>
<b>Competências oriundas dos conhecimentos, habilidades e atitudes</b>
Neste caso, conhecimento, habilidades processuais, atitudes, valores, orientações, e comprometimento são chamados de competências.
<b>Integração entre duas abordagens</b>
<b>O desempenho superior e diferenciado</b>
São competências superiores apresentadas por pessoas praticantes de um desempenho diferenciado, e que não estão presentes nos demais companheiros de trabalho. Estas competências estão enraizadas em características como inteligência e personalidade. Geralmente as empresas valorizam estas qualificações por distinguirem pessoas qualificadas e desqualificadas. Alguns treinamentos adotam esta vertente.
<b>Um grupo de características</b>
São atributos conjuntos e refletores de atributos compostos por conhecimento, habilidades, atitudes, liderança, resolução de problemas e tomadas de decisões.

Quadro 07 - Relação dos significados para competência no ambiente do trabalho

Fonte: elaborado pela autora com base em MCLAGAN, (1997)

Ruas (2006) propõe que a perspectiva mais estratégica da noção de competências tem origem numa construção recente a partir de Hamel e Prahalad

(1990), inseridos num contexto onde se destaca a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviço, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades e as crises nos sindicatos. Nesse cenário é que a lógica da competência começa tomar corpo (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005, p. 36).

A partir desse contexto, surgem duas correntes fortes que estudam o conceito de competências: a dos Estados Unidos, com autores como McClelland, Boyatzis e a corrente Francesa, representada por alguns autores como Philippe Zarifian e Guy Le Boterf.

Zarifian (2003) destaca que um aspecto importante para avançarmos no entendimento do conceito de competências é diferenciar o que é qualificação e o que é competência. O autor afirma que a qualificação são os recursos, tais como conhecimento, habilidade e comportamento e a competência é a forma como se utiliza esses recursos.

Smith (2008) propõe que competência refere-se a uma qualificação da organização em aprimorar continuamente seu desempenho, o que gera melhor eficiência produtiva, índices financeiros, participação de mercado e desenvolvimento de produtos. A competência é a fonte de diferenciação para a empresa que se permite criar e ofertar produtos, serviços e soluções de alta qualidade aos seus respectivos consumidores.

Dubois e Rothwell (2004, p.16) definem competências como características que os indivíduos possuem e utilizam em momentos apropriados, por ações consistentes de maneira que o desempenho desejado seja alcançado. Estas características incluem conhecimento, habilidades, aspectos de auto-imagem, motivações sociais, traços pessoais, padrões de pensamento, raciocínios e maneiras de pensar, sentir e agir. Assim, as competências concedem a estrutura para um gerenciamento de recursos humanos orientado por tais características

Chen e Naquin (2006, p.266) argumentam que competência refere-se às características subjacentes mais relacionadas ao desenvolvimento de processos do trabalho, tais como habilidades, conhecimento, atitudes, crenças, motivos e características, que capacitará um desempenho bem-sucedido de trabalho. Entende-se que "bem-sucedido" é a harmonia com as funções estratégicas da organização, entre elas visão, missão, orientação futura, êxito ou sobrevivência.

Fleury e Fleury (2006, p.28) salientam que o conceito de competência só revela seu poder heurístico quando apreendido no contexto de transformações, assim, reforçam que definir um estoque de recursos individuais necessários ao bom desempenho do cargo não é condição suficiente para atender a demanda de inovação e flexibilidade necessária as empresas.

Pode-se afirmar que os tipos mais comuns de competências identificadas são as funcionais e as de desempenho superior e diferenciado. O foco de análise mais comum para uma determinada competência é o exercício profissional do indivíduo (MCLAGAN, 1997).

Markus; Cooper-Thomas; Allpress (2005) apresentam perspectivas históricas formadoras do conceito de competência identificando três abordagens como principais, apresentadas no quadro 08.

<b>Abordagem</b>	<b>Qualificação</b>	<b>Autores</b>	<b>Definição de competências</b>
Educacional	Desenvolvimento de habilidades, padronização de modelos, concessão de qualificações.	Fletcher, 1992. Bourke et al, 1975. Elam, 1971.	Uma ação, comportamento ou resultado a ser demonstrado, com um mínimo de padronização, em diferentes níveis de controle.
Psicológica	Fundamentação comportamental.	McClland e Boyatzis, 1980.	Um corpo genérico de conhecimento, motivações, características e habilidades casualmente relacionadas a melhores performances de trabalho.
Gerencial	Competências organizacionais como vantagens competitivas.	Hamel e Prahalad, 1989. Sparrow, 1995.	As competências e habilidades como um constante aprendizado coletivo nas organizações.

Quadro 08 – As três abordagens principais

Fonte: adaptado de MARKUS; COOPER-THOMAS; ALLPRESS, 2005.

Diante do exposto, o conceito de competências não é apenas uma visão de desenvolvimento individual, mas todo contexto integrado das organizações passando a ser identificado tanto na estrutura dos negócios, como das áreas presentes na organização para posteriormente chegar o indivíduo, como serão discutidos posteriormente.

### 2.3.2 Competências Essenciais e Organizacionais

O conceito de competências essenciais, (*core competence*) surge na década de 80 com os autores Hamel e Prahalad. Para os autores, “uma competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes.” (HAMEL e PRAHALAD, 1995, p.229)

As competências essenciais transcendem um produto ou serviço e as competências mais valiosas serão aquelas, que abrem uma ampla variedade de mercados para os produtos e serviços. Assim, a competição passa a ser de negócio para negócio e não de produto para produto (HAMEL e PRAHALAD, 1995).

Hamel e Prahalad (1990 *apud* Ruas, Antonello e Boff, 2005, p.43) admitem que para construir uma Core Competence uma organização deve: 1. Contribuir para agregar valor aos produtos e serviços que são percebidos pelo cliente; 2. Oferecer acesso potencial a uma ampla variedade de mercados, negócios e produtos; 3. Ser de difícil imitação, o que propaga a vantagem da empresa por um tempo maior.

NISEMBAUM (2000, p.33) destaca que:

As empresas que desenvolvem uma estratégia baseada em competências essenciais ou capacidades únicas podem começar o seu processo de aspiração estratégica identificando essas capacidades e competências críticas a partir de uma perspectiva dos clientes, selecionar segmentos de mercado e consumidores onde essas competências podem oferecer maior valor agregado a eles.

A descrição das competências essenciais e a estruturação das mesmas através de um modelo pode ser um ponto inicial para o desenvolvimento dos planejamentos estratégicos, os quais estarão alinhados entre as necessidades organizacionais e perspectivas pessoais. A metodologia de construção desta ferramenta, bem como a maneira de comunicação adotada refletirá a abordagem de decisões dos líderes empresariais como concernentes aos valores defendidos pela empresa (DUBOIS e ROTHWELL, 2004, p.23).

Uma competência foco (ou distinta) existe quando uma firma está hábil em integrar colaborativamente muita competências neste conjunto, no intuito de realizar um desempenho melhor que os concorrentes. Para os pesquisadores em gestão estratégica de recursos humanos, isto implica a necessidade de desenvolver

uma maior compreensão sobre as empresas, as atividades que mais valorizam as cadeias de relacionamento e a superioridade relativa de criação de valor em cada uma dessas atividades. Para os pesquisadores de estratégia este quadro remete a sugestão de se procurar melhor recursos individuais e coletivos, que instiguem a expressão e desenvolvimento de competências (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2008, p.712).

As competências precisam ser renovadas e transformadas, para que possam trazer contribuições significativas. O aprendizado organizacional precisa ser então, contínuo e contributivo ao desenvolvimento e manutenção constante das competências. Todo este processo é incrementado pela presença de empreendedores internos no ambiente organizacional, extremamente capazes e corajosos de dispensarem tecnologias tradicionais e procurarem novas respostas aos anseios dos consumidores, pois, quando uma competência passa a não responder as necessidades do mercado que atende já não se constitui como uma vantagem competitiva (SMITH, 2008, p.49).

No entanto, reforçam os autores Hamel e Prahalad *apud* Paschini (1994, p.15):

A perspectiva da competência essencial não é natural na maioria das empresas. Normalmente, a noção mais básica de identidade corporativa é desenvolvida em torno de entidades concentradas no mercado, chamadas frequentemente de unidades estratégicas de negócios, e não em torno de competências essenciais. Embora seja totalmente apropriado concentrar fortemente uma organização no produto final, esse foco precisa ser suplementado por outro igualmente claro nas competências essenciais. Uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas também como um portfólio de competências.

Assim, concluem HAMEL e PRAHALAD (1995, p.233):

Qualquer gerência que não consiga assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento e estímulo das competências essenciais estará inadvertidamente hipotecando o futuro da empresa.

Os estrategistas, que abordam a visão baseada em recursos (RBV), consideram que as vantagens competitivas (já compreendidas como competências essenciais) advêm do alinhamento entre habilidades, motivações e sistemas, estruturas e processos organizacionais que em conjunto ativam a expressão de capacidades em nível organizacional (Hamel e Prahalad, 1994; Peteraf, 1993; Teece Pisano, Shuen, 1997). Frequentemente os pesquisadores de RH têm agido como se

o desempenho organizacional surgisse somente de ações individuais agregadas. Mas, a RBV sugere que os recursos estratégicos são mais complexos do que estas simples agregações e, também, mais interessantes. As empresas que são suficientemente boas no desenvolvimento de produtos e inovações, por exemplo, não possuem apenas pessoas criativas, mas sim processos e sistemas organizacionais que respaldam as competências destas pessoas. São as pessoas que executam estes sistemas através de processos, logo, não há uma relação de independência. Esta dependência resulta no capital humano, capital social (relações e trocas internas e externas) e capital organizacional (processos, tecnologias e base de dados) (Snell, Youndt, Wright, 1996) (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2008, p.710).

O conceito de competência organizacional, como destaca Fleury e Fleury (2006), tem suas bases na abordagem da organização como um conjunto de recursos (*resource based view of the firm*). Essa abordagem considera que toda organização tem um portfólio físico (infra-estrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

As empresas identificam suas competências essenciais, que orientarão a definição das competências organizacionais, presentes nas diversas áreas da companhia. A definição de competências organizacionais se dá sobre a confluência promissora destes preceitos dentro de um contexto organizacional, amparado por culturas, valores, e parâmetros estratégicos (DUBOIS e ROTHWELL, 2004).

Para Smith (2008) esses recursos podem ser classificados em tecnológicos, humanos, informativos e organizacionais, os quais estão inseridos em sistemas técnicos e gerenciais amparados por técnicas e conhecimentos oriundos de normas e valores, que endossam as habilidades organizacionais e as competências tecnológicas, ao promoverem em conjunto uma maior participação de mercado da empresa (SMITH, 2008, p.49).

BITENCOURT e MOURA (2006, p.3) destacam que:

As competências organizacionais provêm da especificidade de cada empresa para identificar seus recursos e transformá-los em vantagem competitiva. Convém destacar que, muitas vezes, os processos de conversão de recursos em competências organizacionais não são planejados e desenhados, mas ocorrem no cenário competitivo e movem a dinâmica organizacional. A estratégia surge vinculada às competências da empresa, enquanto o seu desdobramento em competências coletivas ou individuais atravessa níveis hierárquicos e equipes de trabalho. A efetividade da organização resulta da capacidade de articular o seu direcionamento estratégico com as competências da empresa, dos grupos e as competências individuais. Portanto, estabelecer o direcionamento estratégico, alinhado a competências organizacionais e desdobradas em competências, tanto coletivas como individuais, implica refletir sobre a cultura organizacional e o modelo de gestão.

Os autores Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli (2007, p.127) também reforçam os aspectos da combinação de recursos que envolvem a definição da competência organizacional:

Competência organizacional é o resultado de uma combinação estratégica de recursos, habilidades e processo organizacionais, os quais são orientados e integrados para o atendimento de uma ou mais necessidades de clientes; e que, em virtude de suas propriedades únicas, contribui de forma relevante para a geração de valor e par a formação de vantagem competitiva sustentável.

Assim, a competência organizacional é associada aos elementos da estratégia competitiva da organização: missão, visão e intenção estratégica, passa a ser mais difundida no conceito de core competence de Prahalad e Hamel (1990) e é bem menos conhecida e difundida que a competência individual. Essa competência está diretamente relacionada com o Planejamento Estratégico da organização (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Hamel e Prahalad (1990 *apud* Fleury e Fleury, 2006) propõem, diante do exposto, que as principais diferenças entre as competências organizacionais e competências essenciais são as seguintes: as essenciais obedecem a 3 critérios: 1. Oferecem reais benefícios aos consumidores; 2. São difíceis de imitar; 3. Dão acesso a diferentes mercados.

Pode-se admitir assim, que a partir da definição da estratégia do negócio, definam-se as competências essenciais, posteriormente as organizacionais, de forma alinhada para que os resultados sejam alcançados por determinada organização. Após o estabelecimento das fases descritas acima,

estabelece-se as competências dos indivíduos como ressaltam os autores Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli (2007, p.119):

As competências organizacionais necessárias para que a empresa se mantenha competitiva perante seus concorrentes influencia, portanto, a determinação de quais competências individuais ela necessitará e, por consequência, a prática de gestão de pessoas que será capaz de gerar o comprometimento delas com a organização e levá-las a transformar capacidades em competências.

Mills, Bourne e Richards (2002) apresentam no quadro abaixo.

Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciados de seus concorrentes e que provem vantagens competitivas.
Competências organizacionais	Competências coletivas associadas às atividades e as atividades-fins
Competências individuais	Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo.

Quadro 09 - Níveis de competências organizacionais

Fonte: FLEURY e FLEURY, 2006, p.34 adaptado de Mills, Bourne, Richards. Strategy and performance: competing thought competence, 2002, p.13

Reforça-se que o presente trabalho está sustentado nos três primeiros níveis e suas interdependências, competências essenciais, distintas e organizacionais.

Cabe destacar como apresenta Smith (2008), que a empresa sofrerá prejuízos caso opte por estratégias de mercados unilaterais representadas pela singularidade dos fatores apresentados até o momento.

Dessa forma é imprescindível que a organização trace um caminho para que um alinhamento seja eficaz entre as competências essenciais identificadas a partir do plano estratégico de uma organização subsídios básicos para a construção de um rol de competências organizacionais. Não basta construir essas competências, necessariamente elas precisam estar articuladas e alinhadas para cumprir seu papel.

Diante do exposto, no presente estudo toma-se como base o conceito de competência essencial de Hamel e Prahalad (1990), pois o trabalho irá se sustentar no entendimento proposto pelos autores que as competências essenciais sustentam o negócio de uma organização. Como referência ao conceito de competência organizacional, utilizou-se o proposto por Ruas, Antonello e Boff

(2005), que destacam que essas estão associadas aos elementos da estratégia competitiva de uma organização e estarão diretamente ligadas ao planejamento estratégico da empresa.

### **2.3.3 Competências de Gestão de Pessoas**

Decenzo e Robbins (2001) argumentam que a administração em gestão de pessoas tem um papel significativo para as organizações, porém para realizar bem suas atividades devem ter políticas e práticas alinhadas com o que os empregados buscam e ser parceiro estratégico que envolve apoiar a estratégia da empresa, que significa analisar os projetos organizacionais, a cultura e os sistemas de atração, remuneração, desempenho, implementando mudanças sempre que necessárias a esse processo.

Dessa forma, as práticas precisam estar alinhadas aos diferentes indutores de desempenho, que impulsionam o processo de execução da estratégia em toda empresa, caso contrário elas tendem a fracassar. As estratégias de capital humano serão diferentes não só entre empresas com suas próprias estratégias básicas, mas também dentro das próprias empresas (BECKER; HESELID; ULRICH, 2001, p.34 e 44).

O modelo de gestão de pessoas caracteriza-se assim como uma variável dependente das condições em que ocorrem os negócios. Somente com o entendimento adequado dos fatores que determinam essas condições é que se torna possível delinear um modelo coerente e alinhado com as necessidades da empresa (FISHER, 2002).

Diversos autores entre eles pode-se destacar: Hanashiro; Teixeira; Zaccarelli (2007); França (2007); Arellano e França (2002); Robbins (2005); Dutra (2004); Araújo (2006) Hipólito e Reis (2002); Hipólito (2002) descrevem o que chamam dos subsistemas de RH, entendidos como processos internos chaves. Desses processos que representam a estrutura base da área de gestão de pessoas, resultam as suas competências organizacionais, aqui chamadas de competências de gestão de pessoas por esse ser o foco do presente estudo.

Partindo dos pressupostos dos autores supracitados, pode-se elencar 4 competências-chaves para a área de gestão de pessoas: gestão do recrutamento e seleção; gestão da remuneração; gestão do desempenho e gestão

do treinamento e desenvolvimento. Abaixo serão descreve-se os principais aspectos de cada competência e, posteriormente, a descrição das atividades que demonstram os níveis de entrega dessas competências.

**a) Gestão do recrutamento e seleção:**

Arellano e Limongi-França (2002) afirmam que o recrutamento e seleção são uma ferramenta importante na integração da estratégia de negócios da empresa, ambos são processos que fazem parte da rotina de preenchimento de vagas em aberto, da rotina de admissão, podendo o selecionador utilizar grande quantidade de instrumentos comprovados cientificamente, para proporcionar ao processo, melhor qualidade e maior precisão ao mesmo.

HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI (2007, p.120) salientam que:

Responder à questão “de quem precisamos?” e “Para que precisamos” significa identificar valores, atitudes, habilidades, conhecimentos e experiências necessários e desejáveis para perfazer a competência que agregará valor às competências organizacionais, essenciais atuais e futuras.

Assim, pode-se definir o recrutamento como sendo a fase inicial do preenchimento da vaga, onde a empresa busca suprir as necessidades internas atraindo profissionais potencialmente qualificados para atender suas exigências. (ARAÚJO, 2006)

A seleção pode ser conceituada, segundo Arellano e Limongi-França (2002, p.66), como:

Seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.

Robbins (2005) destaca que o principal objetivo da seleção é adequar as características individuais, tais como capacidade, experiência, aos requisitos do trabalho. Fracassar nesse processo compromete os dois lados envolvidos.

Arellano e Limongi-França (2002, p.71) reforçam que:

Para muitos autores, a gestão estratégica de pessoas é definida como a forma de orientar essas pessoas a alcançarem os objetivos organizacionais e ao mesmo tempo os próprios. Sob essa visão, o recrutamento e seleção passa a ter papel fundamental na renovação ou confirmação da estratégia adotada pela organização.

Limongi-França (2007) argumenta que o processo de recrutar e selecionar pessoas devem estar integrados a estratégia de negócios da empresa. Dentre os fatores críticos de sucesso do processo seletivo, a autora destaca o alinhamento com estratégia corporativa e as políticas de RH<sup>2</sup>.

#### **b) Gestão da remuneração:**

Para Hipólito (2002) decisões sobre estruturação e funcionamento de recompensar, bem como seu gerenciamento, representam uma das dimensões mais críticas de gestão de pessoas. A estruturação de um sistema de recompensas deve considerar diante de diversas possibilidades, as formas mais alinhadas à gestão da organização e ao que se quer de fato valorizar e estimular.

No entanto, a gestão da remuneração no ambiente organizacional é uma competência fundamental para as empresas, pois representa o maior componente de custo operacional, impacta no sucesso das estratégias do negócio e constitui-se em uma ferramenta motivacional poderosa. O sistema estratégico de recompensas sustenta-se na capacidade de agregar valor aos quatro stakeholders: o empregado, a organização, o cliente e o acionista (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007).

As possibilidades de desenho da estrutura de recompensa são inúmeras, o que torna crítica a escolha de formas alinhadas com as características da organização e do ambiente na qual ela se insere, de modo a reforçar o conjunto de sinalização que a empresa quer passar e mantê-la competitiva no mercado de trabalho. Percebe-se, no entanto, que os profissionais de recompensa tem focalizado mais a dimensão operacional de atuação, explorando possibilidades técnicas complexas porem desconectadas da análise ampla de seus efeitos como elemento de atuação estratégica.” (HIPÓLITO, 2002, p.97)

---

<sup>2</sup> Políticas de RH são as diretrizes norteadoras das práticas de gestão de pessoas, que definem as regras de funcionamento das práticas de RH para ação transparente de quem execute e de quem está sendo influenciados por elas, os colaboradores.

Wood Jr e Picarelli Filho (1999 *apud* França, 2007, p.78) destacam que a grande tendência no contexto de hoje das organizações é um sistema de remuneração que utiliza de todos os componentes remuneratórios, salário, benefícios, remuneração variável, de forma mais equilibrada. Para os autores, esse sistema caracteriza-se por considerar a estratégia, a estrutura e todo o contexto organizacional, além de remunerar vários fatores que medem a contribuição da pessoa para o sucesso do negócio.

### **c) Gestão do desempenho:**

A gestão do desempenho nas organizações constitui um sistema que tem como objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade ao longo do tempo (Latham e Wexley, 1994), assim a avaliação de desempenho se propõem a ser mais que uma ferramenta, um recurso que visa observar, mensurar, formalizar, recompensar, desenvolver comportamentos e resultados alcançados pelas pessoas dentro das organizações (HIPÓLITO e REIS, 2002).

A gestão do desempenho deve integrar um conjunto de ações para alinhar as expectativas dos profissionais e o atendimento das necessidades da empresa. Como afirmam os autores HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI (2007, p.318):

O resultado da gestão de desempenho é um dos maiores desafios da gestão de pessoas, pois implica um processo que alinha as políticas e práticas de recursos humanos, podendo ainda contribuir para o direcionamento estratégico da empresa [...].

Hipólito e Reis (2002, p. 83) salientam algumas das principais tendências no processo de gestão do desempenho:

- estabelecimento de um compromisso cada vez mais direto com a estratégia da empresa;
- utilização de modelos, como os de competências, que integrem as diferentes funções de gestão de pessoas;
- avaliações que busquem equilíbrio entre expectativas das pessoas e das organizações;

- fortalecimento do papel dos gestores como coaches;
- utilização de diversas ferramentas de avaliação;
- Avaliação seguida de *feedback*.

Assim, como destaca Robbins (2005), a avaliação de desempenho serve para vários propósitos dentro da organização, tais como decisões de recursos humanos, identificação de necessidades de treinamento, validação de programas, fornecer feedback, alocação de recompensas. Cada uma dessas funções é importante, mas sua importância relativa depende da perspectiva em que são consideradas.

#### **d) Gestão do Treinamento e desenvolvimento:**

A tarefa de treinar e desenvolver pessoas dentro das organizações tem como principal objetivo aprimorar ou desenvolver as competências individuais necessárias ao bom desempenho do profissional. Essas competências são identificadas a partir da estrutura das competências essenciais e organizacionais, alinhadas as necessidades de cada organização, como já mencionado.

Pode-se diferenciar o treinamento do desenvolvimento como o primeiro tendo como fim a aquisição e o aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades para desempenhar tarefas em curto prazo, enquanto o desenvolvimento tem como fim o aperfeiçoamento para um desempenho superior futuro (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2007).

Dutra (2006, p.101) define o desenvolvimento das pessoas como a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.”

Araújo (2006) afirma que treinar é sinônimo de processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização.

Diante dessas considerações, cabe ressaltar a necessidade de definir entregas das competências, alinhadas com cada estilo de estratégia, como afirma GUBMAN (1999, p.118):

As empresas líderes de mercado com os mesmos estilos de estratégia assemelham-se muito em seus métodos principais. Esses métodos, por sua vez, diferem dos métodos principais das empresas com estilos diferentes. Você deve se concentrar em desenvolver o método principal de gestão de talento que se adeque a cada estilo de estratégia.

Ulrich (1998) reforça essa necessidade ao afirmar que o resultado da administração das estratégias é a aplicação estratégica de cada uma das práticas de RH, visando alcançar os objetivos das empresas.

### **2.3.4 Operacionalização das competências no ambiente organizacional**

Os modelos de competências surgem para superar as tradicionais descrições funcionais e tornam-se a orientação principal para o estabelecimento de um pleno sistema de gestão de pessoas. Quando assim formulado e aplicado, a gestão dos recursos humanos consegue visualizar os resultados necessários e a função de cada cargo organizacional, logo, as competências passam a qualificar processos de recrutamento, seleção, colocação, orientação, treinamento, desempenho gerencial, e reconhecimento dos trabalhadores (DUBOIS e ROTHWELL, 2004, p.34).

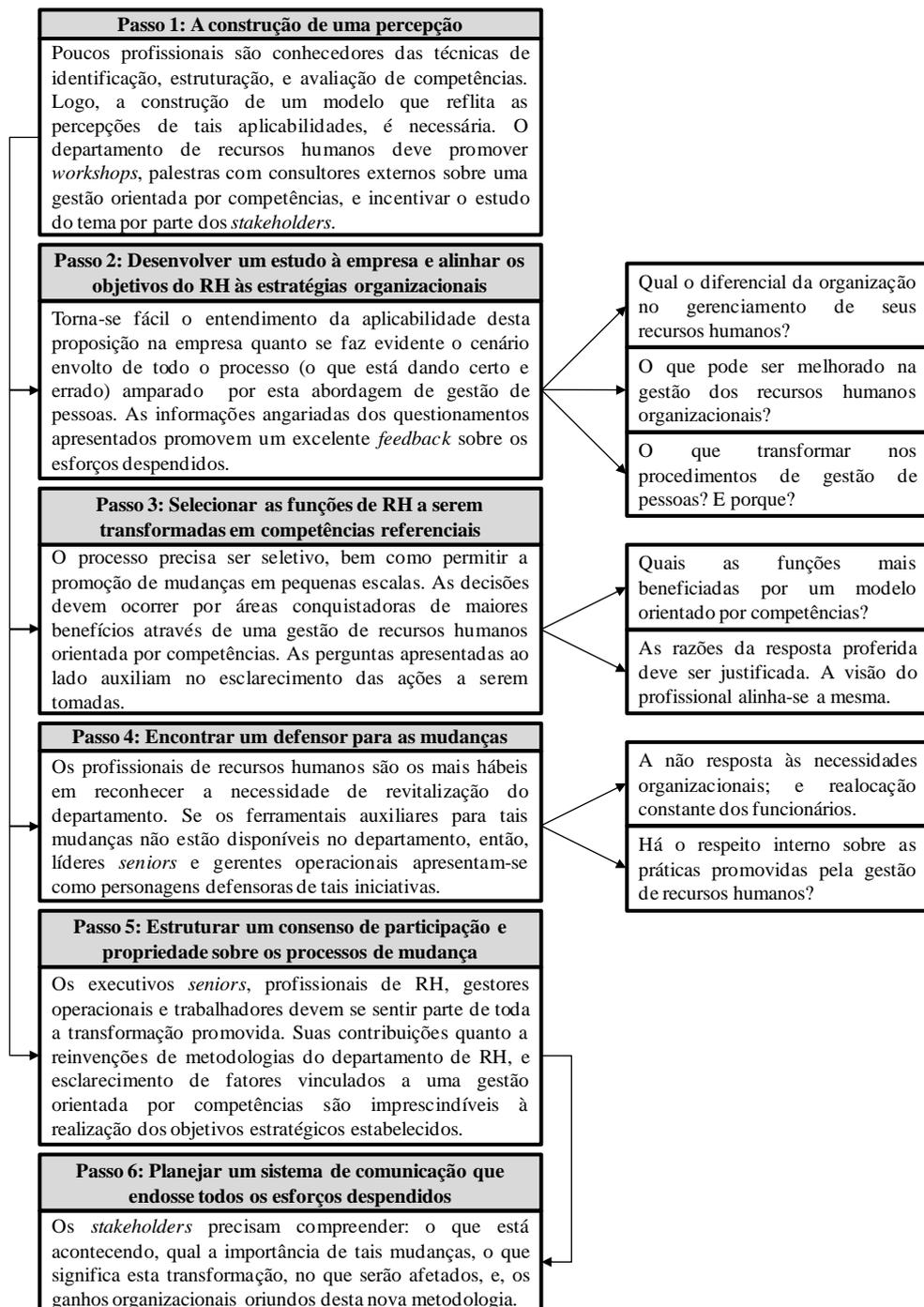
O modelo de gestão por competências irá se ajustar aos padrões do negócio de cada organização, para atender as necessidades da empresa e do trabalhador.

A gestão de recursos humanos alicerçada por competências assume uma potencialidade de entender e responder aos anseios organizacionais, através do alcance de objetivos como os descritos abaixo: (DUBOIS e ROTHWELL, 2004, p.35)

- Acentuação sobre as vantagens competitivas;
- Melhor qualidade nos produtos e serviços ofertados;
- Aumento de produtividade;
- Planejamento futuro consistente;
- Mudanças culturais mais flexíveis;
- Comprometimento em larga-escala quanto a transformações organizacionais;
- Promover negociações construtivas com clientes e fornecedores;

- Incremento do desempenho econômico;
- Estabelecimento de integrações sistemáticas sobre as práticas de RH; e
- Alinhamento entre a gestão de RH e as missões, visões, valores, estratégias e objetivos da organização.

Dubois e Rothwell (2004) sugerem alguns passos para implementação de uma abordagem de gestão de recursos humanos orientada por competências, demonstrado na figura 04.



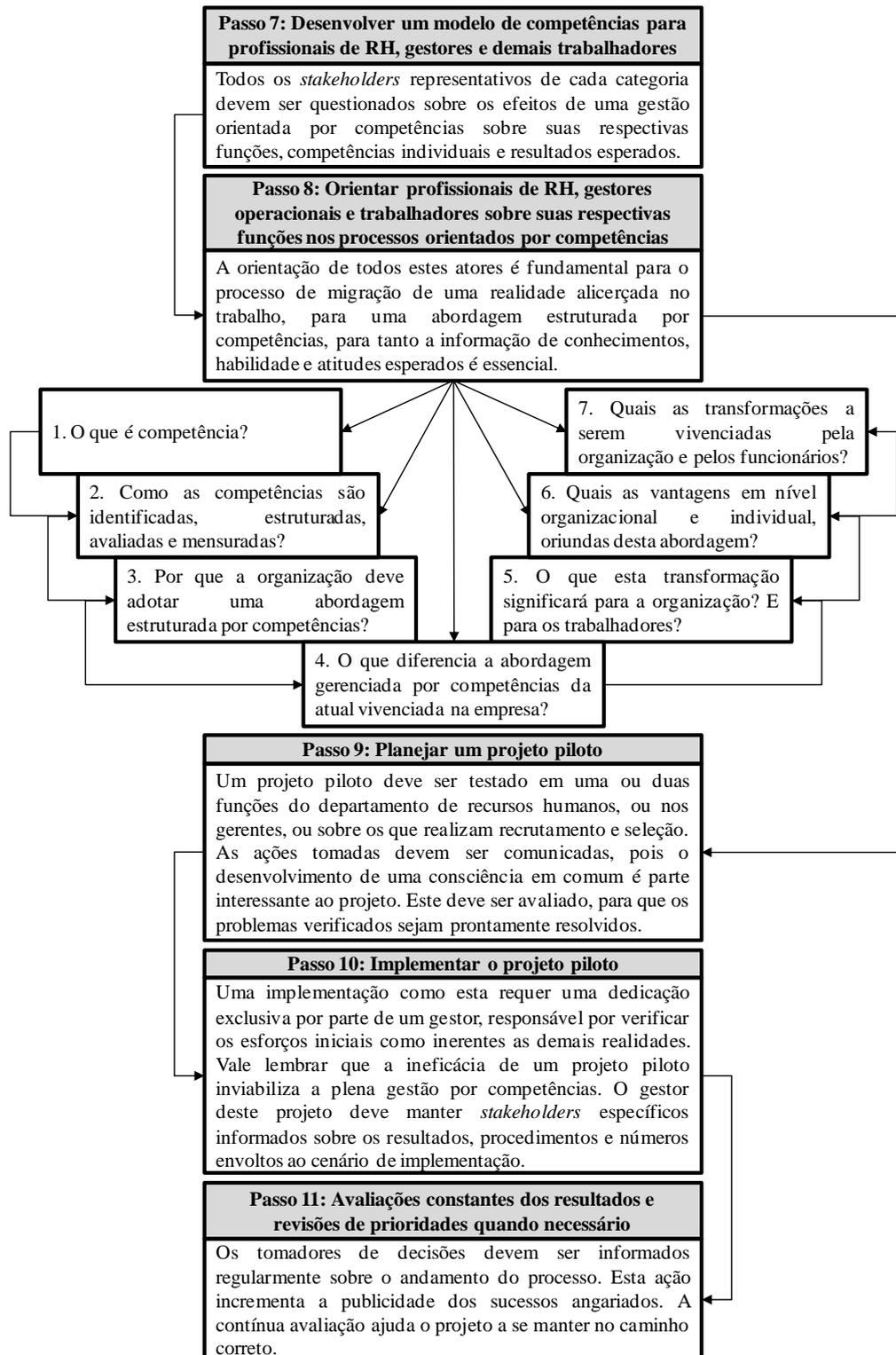


Figura 04 – Implementação de um modelo de gestão de RH orientado por competências: parte primeira  
 Fonte: adaptado de DUBOIS e ROTHWELL, 2004, p.221-225.

Drejer (2002, p. 190-196) propõe um modelo de competências apresentando 3 abordagens para explicar a atuação do RH nas questões das competências:

1) *A abordagem top-down*. Sugere o mapeamento do capital intelectual, pois afirma que não é possível gerenciar o capital intelectual se o mesmo não estiver locado em lugares estrategicamente importantes da organização. Para indicar a direção desse olhar, Stewart (*apud* DREJER, 2002, p.192) oferece algumas sugestões, através das quais o capital intelectual pode ser dividido em:

- *Capital humano*. É a fonte de inovação e renovação, e parece ser uma parte natural do capital intelectual.
- *Capital estrutural*. Representa as capacidades organizacionais da empresa em conhecer os requerimentos mercadológicos. O capital estrutural torna o *know-how* individual em propriedade do grupo.
- *Capital do cliente*. É o valor dos relacionamentos entre empresa e clientes, através dos quais se estabelece uma probabilidade de novos negócios. Chamado de capital relacional.

Drejer (2002) reforça que a proposta desta abordagem não é a de criar um tipo específico de planejamento de RH, mas sim de mapear e mensurar o valor das competências organizacionais em determinados níveis de agregação de valor.

2) *Abordagem bottom-up*. Propõem que os indivíduos possam mapear suas competências. Uma abordagem oposta à anterior, uma vez que visa descentralizar o mapeamento das competências para os próprios indivíduos.

3) *Abordagem dual*. Gerenciando o mapeamento individual das competências, pelos próprios indivíduos. Segundo o autor, esta abordagem é apropriada quando se deseja criar uma inter-relação entre as competências foco e as competências individuais, bem como gerenciar o desenvolvimento das competências organizacionais através desta articulação. Ocorre a combinação de elementos *top-down* e elementos *bottom-up*. Geralmente as empresas definem suas competências foco por meio de concepção de representatividade destas para com a realidade organizacional. É totalmente possível priorizar o desenvolvimento das pessoas, admitidas como sujeitos atuantes participantes das poucas competências escolhidas e, por conseguinte, aumentar o escopo desta prioridade para o desenvolvimento das competências organizacionais.

O desenvolvimento de competências foi observado como uma consequência funcional das aprendizagens individuais sobre o sistema nos quais as pessoas estão inseridas (DREJER, 2002, p.197).

Drejer (2002) utiliza como modelo de Dreyfus e Dreyfus (*apud* DREJER, 2002, p.197) que explica como os indivíduos podem aprender algo e tornarem-se extremamente competentes, através do qual o processo de aprendizagem se dá nas seguintes etapas de classificações do indivíduo como: novato, iniciante avançado, proficiente, competente e *expert*. Para este estudo retira-se o termo competente e adiciona-se ao final a qualificação *world class*. Observa-se a seguinte seqüência proposta pelo autor: novato, iniciante avançado, proficiente, *expert*, e *world-class* (DREJER, 2002, p.197).

Boterf (2003) propõe um modelo onde a observância da competência ocorre através de uma dupla instrumentalização: instrumentalização de recursos pessoais que é *incorporada*: constituída de saberes, saber-fazer, aptidões ou qualidade e experiências acumuladas; instrumentalização de recursos do meio que é *objetivada*: constituída por máquinas, instalações materiais, informações e redes relacionais.

A competência é, assim, a faculdade de usar essa instrumentalização de maneira pertinente. Sua proposta aborda essa definição utilizando dois eixos (BOTERF, 2003, p.93):

1. Eixo Paradigmático: eixo do repertório, do léxico, do equipamento e dos recursos.
2. Eixo Sintagmático: eixo que permite articular os elementos do paradigma para produzir frases ou discursos. Esse é o eixo da combinação, o eixo da competência do profissional, caracterizada pela capacidade de exercer novas atividades, construindo uma competência adaptativa frente a acontecimentos, saber agir e reagir em contextos variados.

Dessa forma, as representações operatórias e a imagem que tem de si, permitem ao profissional desejar e saber mobilizar de maneira pertinente um conjunto de saberes, saber-fazer, aptidões, qualidades pessoais e experiências. Os recursos incorporados são inseparáveis da personalidade, são heterogêneos e irregulares. Diante disso, uma das características essenciais da competência consiste em escolher e dominar os objetivos visados. (BOTERF, 2003, p.94).

A seguir demonstra-se a distribuição desses recursos, proposta pelo autor. (BOTERF, 2003, p.95)

SABERES: teóricos; saber do meio; procedimentais

SABER-FAZER: formalizados; empíricos; relacionais; cognitivos

- as aptidões ou qualidades
- os recursos fisiológicos
- os recursos emocionais

Boterf (2003, p.110), destaca que o saber empírico resulta da aplicação do ciclo de aprendizagem conhecido como “modelo de Kolb”, que mantém o seguinte fluxo: experiência concreta, reflexão, conceitualização (abstração), experimentação ativa, num ciclo contínuo de repetição.

Assim, é a partir da reflexão sobre a experiência concreta que um trabalho de abstração e de conceitualização poderá ser realizado para ser reinvestido em uma experimentação que dê lugar a uma nova experiência profissional (BOTERF, 2003, p.110).

Kolb (*apud* DREJER, 2002, p.202) propõe que as pessoas compreendam e transformam suas experiências por diferentes maneiras. Algumas se entendem através de experiências concretas e outras através de concepções abstratas. Estas duas dimensões interagem e resultam em uma tipologia de estilos de aprendizados além de estabelecer um ciclo de aprendizado experimental que vai da experiência à observação, concepção da experiência e retorno às experiências. Assim, para alguém aprender algo efetivamente, precisará passar por todo o ciclo proposto, de maneira que suas ações sejam transformadas em experiências, as quais desenvolverão novos planos e ações, que decidirão o curso permanente de futuras atitudes.

Chen e Naquin (2006) apresentam um modelo de competência baseado no centro de avaliação que integra desenvolvimento de competência, treinamento e níveis múltiplos de estratégias de avaliação. Os autores adotaram uma definição de “overarching” da competência que inclui a organização estratégica, reforçando que o centro tradicional de avaliação, que se direciona principalmente para aspectos de seleção e promoção, não satisfaz mais o alcance almejado.

Essa proposta, segundo os autores visa alguns objetivos: primeiro, introduz uma aproximação sistemática a ligar desenvolvimento de competência, treinamento, estratégias de centro de avaliação e avaliação de multi fatores.

Segundo, fornecer um processo para aumentar a validade do construto, relacionado a um centro de avaliação.

Chen e Naquin (2006, p.270) admitem uma divisão da competência em três níveis: as competências, subcompetências e procedimentos ou passos. As competências são descritas em forma abstrata coletiva, ao passo que as subcompetências são mais específicas. Os três níveis hierárquicos do sistema de competências tendem a ser efetivos para uma melhor comunicação com os *stakeholders*, além de promoverem uma interligação entre as competências com os treinamentos e os centros de avaliação. O primeiro nível, de forma abstrata, pode ser facilmente comunicado em questões que tragam este tema em discussões junto aos *stakeholders*. As subcompetências são ações de representatividade que endossam as competências. O terceiro nível apresenta orientações detalhadas para o estímulo de ações esperadas no nível dois.

No contexto brasileiro, destaca-se o modelo de Dutra (2004), o qual intercala a visão americana e francesa. Seu modelo articula o conceito de competências com as variáveis “entrega”, “complexidade”, “agregação de valor” e “espaço ocupacional”. Entrega seria o que realmente o indivíduo, volitivamente, faz pela empresa perenemente dentro de determinado nível de complexidade. A complexidade refere-se ao nível de exigência posto ao indivíduo nas ações e funções requeridas. A agregação de valor representa a geração de resultados diferenciados frente a parâmetros estabelecidos. Espaço ocupacional resume-se na assunção de responsabilidades em um mesmo nível de complexidade. Segundo Dutra (2004) o objetivo do modelo é servir de orientação para as diversas ações de recursos humanos: balizar diferenciações salariais, estabelecer prioridades de capacitação, permitir a gestão do processo sucessório e parametrizar o recrutamento e a seleção de pessoal (MUNCK *et al*, 2010).

Frente às proposições diferenciadas de modelos apresentados pelos teóricos, torna-se essencial o entendimento da área de RH identificando a linha de trabalho adotada para que essa possa ser relacionada com as necessidades estratégicas da organização. Não basta ter um modelo, ele deve ser claro, consistente e articulado com as demais práticas da empresa. Parte-se então do pressuposto que o conhecimento consistente da ferramenta facilitará o alinhamento das práticas e para esse modelo ser constituído é preciso identificar as competências essenciais e organizacionais na empresa em questão.

### 2.2.5 Estratégia

Na literatura identifica-se como a abordagem mais clássica de estratégia a chamada de posicionamento estratégico, que prioriza a análise do mercado e da competição, tendo como principais focos de análise os produtos, consumidores e competidores, sendo que a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Considera-se uma abordagem de dentro para fora, tendo como autor mais conhecido que preconiza essa abordagem Michel Porter. (FLEURY e FLEURY, 2006, p.54)

Para Porter (1999) a estratégia tem como objetivo buscar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um tipo diferente de conjunto de atividade, sendo que a essência da estratégia está na atividade.

Com o passar do tempo, estudos e críticas cresceram sobre as questões da estratégia, surgindo outros autores discutindo o tema e apresentando novas conceituações.

Para KAPLAN e NORTON (2004, p.5),

A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos. Se os ativos intangíveis da organização representam mais de 75% de seu valor, a formulação e a execução da estratégia deve tratar explicitamente da mobilização e alinhamento dos ativos intangíveis.

Assim a estratégia não é um processo isolado e sim um processo contínuo que envolve e movimenta toda a organização, desde declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados. (KAPLAN e NORTON, 2004, p.34)

A estratégia pode ser definida como um caminho ou ação adequada para alcançar os resultados da empresa, representado pelos seus objetivos, desafios e metas. Uma situação pode ser considerada como estratégia quando existe interligação entre os aspectos internos (controláveis) e externos (não controláveis) da empresa que visa interagir com as oportunidades e as ameaças perante os pontos fortes e fracos da empresa (OLIVEIRA, 2007, p.5 e 6).

Mintzberg (2006) afirma que a essência da estratégia é construir uma postura que seja forte suficiente para que a organização possa atingir sua meta, independente de como forças externas imprevistas possa surgir.

A estratégia corporativa é um modelo de decisões de uma empresa que determina seus objetivos, metas e produz as principais políticas e planos para atingi-las, definindo o escopo de negócio a ser adotado pela empresa, tipo de organização econômica e humana e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende fazer para seus acionistas, colaboradores, clientes e comunidade (MINTZBERG, 2006. p.78).

Kaplan e Norton (2006, p.3) propõem cinco princípios de gestão que são importantes para a implementação bem-sucedida da estratégia:

- *Mobilização*: orquestrar a mudança por meio da liderança executiva;
- *Tradução da estratégia*: desenvolver Mapas Estratégicos, indicadores balanceados, metas e iniciativas;
- *Alinhamento da organização*: alinhar a corporação, as unidades de negócio, as unidades de apoio, os parceiros externos e o conselho de administração com a estratégia;
- *Motivação dos empregados*: proporcionar capacitação, comunicação, definição clara de objetivos, remuneração, variável e treinamento; e
- *Gerenciamento*: integrar a estratégica ao planejamento, ao orçamento, aos sistemas de relatórios e as reuniões gerenciais.

Spencer e Spencer (2003, p.93) discorrem que o processo de definição da estratégia organizacional refere-se aos passos tomados por uma empresa no intuito de identificar seus objetivos, fatores críticos de sucesso, para daí proceder com o desenvolvimento de um planejamento estratégico, o qual orientará os movimentos organizacionais para o alcance das metas estabelecidas.

Treacy e Wiersema (1995) propõem que para uma empresa ter sucesso precisa direcionar suas ações para uma das três disciplinas de valor: excelência operacional (produtos confiáveis e preços competitivos), liderança em produtos (prover o cliente de produtos inovadores) e intimidade com o cliente (vender ao cliente uma solução total, não apenas um produto ou serviço).

Diante das opções estratégias que a empresa irá escolher, será definido a própria natureza da empresa e o seu estilo de funcionar com seu público externo e interno.

Como reforçam Treacy e Wiersema (1995, 46-47), o que irá diferenciar as atividades das empresas líderes de mercado das demais serão a sofisticação e a coerência dos seus modelos operacionais, definidos como:

Os modelos operacionais são compostos de processos operacionais, estrutura do negócio, sistemas gerenciais e cultura, os quais estão sincronizados para criar um determinado valor superior. No centro do modelo operacional está um conjunto de processos essenciais que são isolados para receber atenção. Processos essenciais são aqueles dos quais depende a capacidade da organização para criar um valor insuperável com lucros. Disciplinas de valor diferentes exigem processos operacionais diferentes.

Fleury e Fleury (2006, p.36) também propõem 3 tipos de estratégias, por meio das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado, descrevendo-a de forma similar aos autores supracitados:

- Excelência operacional: caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer a seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento;
- Inovação no produto: caracteriza empresas que procuram oferecer a seus clientes produtos de ponta, inovando sempre;
- Orientada para clientes: caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam; elas especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes, em função de sua proximidade com eles.

A proposição dos autores Fleury e Fleury (2006) tem como base a abordagem dos Recursos da Firma, que destaca a necessidade de centrar a formulação da estratégia em um grupo específico, distinguindo recursos de competências.

Um recurso é algo que a organização possui ou tem acesso, mesmo que esse acesso seja temporário... uma competência é uma habilidade para fazer alguma coisa... uma competência é construída a partir de um conjunto de 'blocos' denominados recursos. (MILLS, *et AL*, 2002, pg.9-14 *apud* FLEURY, FLEURY, 2006, p.18)

Essa abordagem enfatiza que o que cria empresas de alto desempenho não é a identificação de um ramo industrial promissor, mas a escolha de uma estratégia original baseada em recursos únicos. Assim, a competitividade de uma organização seria definida pela inter-relação dinâmica entre competências organizacionais e a estratégia competitiva. Por essa razão as empresas diferem em seus modos de operar porque cada uma delas possui um agrupamento particular de recursos e a cada implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e por sua vez novas competências. (FLEURY e FLEURY, 2006)

Nesse estudo tem-se como referência as proposições dos autores Treacy e Wiersema (1995) e Fleury e Fleury (2006)

Gubman (1999) propõe uma figura que apresenta como os estilos de estratégia definirão as ações dentro das empresas.

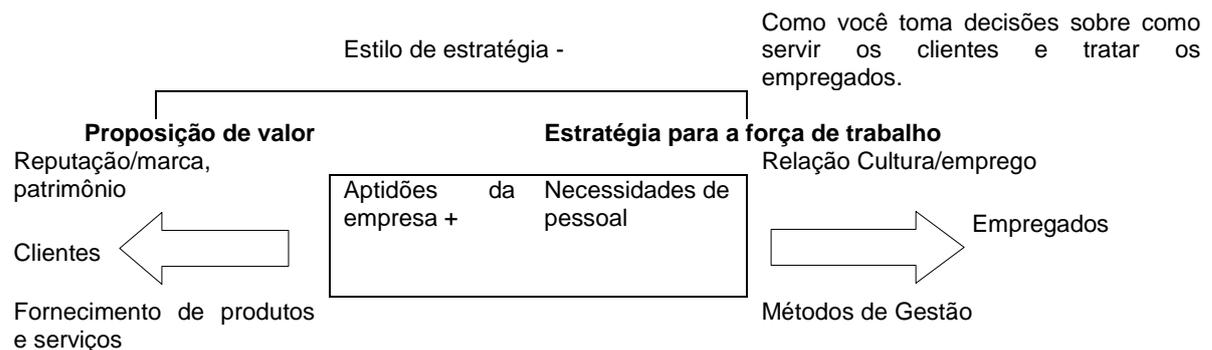


Figura 06 - Estilos de estratégia  
Fonte: GUBMAN, 1999, pg.36. Transcrição integral

Gubman (1999) complementa que as empresas podem usar a referida abordagem para compreender e decidir como gerir as pessoas dependendo do estilo da estratégia empresarial adotada, assim os estilos avaliam o sucesso da empresa e da força de trabalho. Torna-se um ambiente de consistência entre clientes e equipe interna. Ficará mais fácil atrair, motivar e manter pessoas, quando se tem claramente o que se pretende.

Collis e Montgomery (1997 *apud* KAPLAN e NORTON, 2006, p.45)

reforçam:

A estratégia corporativa notável não é um conjunto aleatório de diferentes componentes, mas um sistema de partes interdepende cuidadosamente conectado. Em uma estratégia corporativa ótima, todos os elementos (recursos, negócios e organizações) estão alinhados uns com os outros. Esse alinhamento é impulsionado pela natureza dos recursos da empresa – seus ativos especiais, suas habilidades e suas capacidades.

Hamel e Prahalad (1995) chamam o processo de definir o que se tem que fazer para alcançar o objetivo de arquitetura estratégica, que não é apenas o que precisamos fazer na busca de maximizarmos o faturamento das empresas, mas sim o que precisamos desenvolver em termos de aquisição de competências para nos prepararmos para capturar uma fatia mais significativa de oportunidades nos negócios.

Assim, as práticas internas necessitarão estar alinhadas com o modelo estratégico definido para cada empresa. Cada área fará o planejamento de suas ações de acordo com essa definição. A abordagem, então, passa a ser de dentro para fora.

No caso específico da área de RH, suas competências organizacionais terão que ser alinhadas com esse modelo e desse processo surgirão às ações. As práticas de RH coerentes com a escolha estratégica da empresa encaminham para o que chamamos de Gestão Estratégica de Pessoas.

### **2.3.6 Alinhamento estratégico**

O alinhamento estratégico é um processo de gestão, que deve ser executado por uma pessoa chave da organização, criando valor ao processo e criando sinergias, como reforçam KAPLAN e NORTON (2006, p.17).

Para os autores:

A proposta de valor de uma organização define a estratégia de criação do valor por meio do alinhamento, mas não mostra como alcançar esses resultados. Para ser executada, a estratégia de alinhamento precisa de um *processo de alinhamento*. (...) Sempre que há mudanças nos planos no nível corporativo ou das unidades de negócio, é provável que os executivos tenham de *re-alinhar* a organização com o novo direcionamento.

O alinhamento estratégico é o princípio predominante na criação de valor pelos ativos intangíveis, pois só criam valor no contexto da estratégia (NORTON e KAPLAN, 2004).

Os autores propõem que um indicador importante para o atingimento da estratégia é a prontidão do capital humano, que representa a disponibilidade de habilidade dos trabalhadores em executar os processos internos para o sucesso da estratégia.

O processo de avaliar o grau de prontidão do capital humano começa com a identificação das competências para que se executem cada um dos processos críticos do mapa estratégico da organização. (KAPLAN e NORTON, 2004, p.229)

As funções estratégicas são as posições, que os colaboradores internos que possuem essas competências exercem na melhoria dos processos críticos internos. Os perfis da competência descrevem de forma detalhada, as especificações de cargos e a avaliação define as atuais capacidades da organização em cada uma das funções estratégicas. As diferenças entre as especificações e as capacidades disponíveis, constituem o que os autores denominam “lacunas das competências”, que definem a prontidão do capital humano da organização. Os programas de desenvolvimento visam eliminar a lacuna. (KAPLAN e NORTON, 2004. p.229)

GUBMAN (1999, p.41) afirma que:

O alinhamento começa quando você diz as pessoas que jogo está jogando e como planeja ganhá-lo. Isso as auxilia a compreender seu estilo de estratégia e como você o está executando. Qualquer dos três estilos de estratégia lhe proporciona a oportunidade de vencer. A partir daí, o modo como você executar as coisas lhe trará êxito. É absolutamente essencial que seus funcionários saibam quem é você e o que pretende fazer para ser bem-sucedido. Eles, então, poderão executar as tarefas para você e seus clientes.

Contudo, Gubman (1999) salienta, que na maioria dos livros e artigos sobre estratégia empresarial existe pouca menção aos funcionários, levando a uma percepção de que as estratégias desenvolvidas pelas empresas para promover os interesses de clientes e acionistas nada tem a ver com as pessoas, assim, poucas empresas tem um pensamento estratégico sobre as pessoas ou uma estratégia escrita para a força de trabalho. Os métodos gerenciais, diante disso, são

prescritos sem nenhuma ligação com o tipo de atividade a que a empresa desenvolve. (GUBMAN, 1999, p.16)

O que falta na maioria das empresas é a visão estratégica dos funcionários e um modo sistemático de abordar a implementação de estratégias por meio deles. Os executivos costumam pensar que se eles apenas cuidarem da empresa, a organização e a força de trabalho cuidarão de si mesmas. Eles introduzem novos planos e iniciativas sem avaliar se tem o talento para fazer com que esses planos se concretizem ou se pessoas e métodos estão alinhados com o que é preciso ser feito. (GUBMAN, 1999, p.27)

Quando se inicia o alinhamento, engajamento e avaliação das pessoas com base no estilo de estratégia criar-se-á no grupo uma mensagem e métodos inter-relacionados e consistentes que distribuem o tipo de força de trabalho de um modo específico. As escolhas estão adequadas ao estilo de estratégia daquela empresa e não porque são métodos atuais ou melhores. (GUBMAN, 1999, p.39)

Gubman (1999) reforça que essa falta de alinhamento é o que a incapacidade de muitos departamentos de recursos humanos (RH) fornecerem uma abordagem baseada em estratégia para a gestão de talento<sup>3</sup>, o que acaba gerando grandes problemas de respeito e eficiência na organização.

As áreas de RH precisam buscar métodos que sejam úteis no contexto que estão inseridos, assim os métodos utilizados só são melhores se estiverem alinhados com a estratégia da empresa (GUBMAN, 1999).

Propõe-se lembrar que as empresas são constituídas de competências, habilidades e recursos, os quais precisam estar alinhados. Para se ingressar em um ramo de competitividade, um novo produto precisa ofertar melhores soluções tão imprescindíveis, que tornarão o artigo oferecido essencial. Esta promoção de valores e conceitos incrementa o desempenho da empresa através de contribuições oriundas de suas respectivas competências essenciais. Assim, entra-se em um mercado a alteram-se as relações até então existentes entre produtos, serviços e consumidores. Para que este quadro se perpetue a organização precisa de habilidades, que garantam a capacidade contínua de abastecimento de seus produtos e serviços ao meio, bem como necessita de recursos que garantam a constante retroalimentação de fatores oriundos do desenvolvimento das

---

<sup>3</sup> Entende-se por talentos os profissionais diferenciados que fazem diferença no resultado da organização.

competências e habilidades organizacionais. Logo, a efetividade de um alinhamento estratégico se dá pela interação construtiva entre competências, habilidades e disponibilidade de recursos (SMITH, 2008, p.48).

Gubam (1999) salienta que o RH não é único responsável por métodos de gestão de pessoas, mas é esse setor que cuida desses métodos e quando se torna incapaz de fornecer uma explicação racional para adoção de novos métodos, acaba por sendo criticado e muitas vezes ignorado. Não tendo ligação com o contexto estratégico, essa área tem uma probabilidade muito maior de não fornecer os resultados que deveriam.

Kaplan e Norton (2004, p.109) corroboram com esse pensamento ao afirmar, que embora o desenvolvimento do capital humano e do capital organizacional da organização seja tarefa de todos a área de RH deve assumir a liderança da função. Diante de todo o exposto, promover o alinhamento e mensurar a prontidão estratégica cria condições para que os executivos de RH gerenciem esses processos.

O quadro 10 apresenta uma diferenciação entre os tipos de estratégia e suas diretrizes, pressupostos orientadores e as formas de atuação em gestão de pessoas.

	TIPO DE ESTRATÉGIA		
	Excelência Operacional	Inovação no produto	Orientação ao cliente
<b>Diretrizes</b>	Combinar qualidade, preço e facilidade de compra	Fornecer produtos que expandem as fronteiras de desempenho existentes	Atuar de forma individualizada buscando lealdade do cliente
<b>Pressupostos orientadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- premiação da eficiência</li> <li>- padronização das ações</li> <li>- obediência as regras</li> <li>- baixa decisão</li> <li>- desperdício zero</li> <li>- foco no volume de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alto foco na criatividade</li> <li>- rapidez de decisão</li> <li>- baixa burocracia</li> <li>- desafios freqüentes</li> <li>- ambiente empreendedor</li> <li>- lucro no produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- decisão está em que está próximo do cliente</li> <li>- busca de soluções específicas</li> <li>- foco na fidelização do cliente</li> <li>- foco no relacionamento</li> </ul>
<b>Gestão de Pessoas (formas de atuação)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- baixa premiação financeira</li> <li>- forte política de reconhecimento</li> <li>- foco em promoções</li> <li>- Forte investimento em treinamentos</li> <li>- contratação de pessoas inexperientes (moldar)</li> <li>- Baixo status e cultura do luxo</li> <li>- alta competitividade</li> <li>- forte política de integração</li> <li>- muitos indicadores de desempenho</li> <li>- Presidente próximo de todos para reconhecer</li> <li>- foco na descrição do cargo</li> <li>- análise numérica para premiação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura hierárquica flexível</li> <li>- prazos e resultados definidos e mensuráveis</li> <li>- Foco no talento</li> <li>- seleção longa e complexa</li> <li>- Seleção acompanhada pelo líder</li> <li>- alta transferência de cargos</li> <li>- baixa presença de regras</li> <li>- reconhecimento com foco em projetos</li> <li>- forte valor no aprendizado compartilhado</li> <li>- flexibilidade para mudança</li> <li>- foco no mérito</li> <li>- ambiente de incertezas</li> <li>- Gerente é o treinador</li> <li>- múltiplas competências</li> <li>- status do cargo não é valorizado</li> <li>- ausência de papeis definidos e regidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reconhecimento do cliente</li> <li>- decisão nas mãos de poucos</li> <li>- status é importante</li> <li>-institucionalização do conhecimento do produto ou serviço</li> <li>- seleção foco na experiência</li> <li>- qualificação</li> </ul>

Quadro 10 - Diferenciação entre os tipos de estratégia e suas diretrizes, pressupostos orientadores e as formas de atuação em gestão de pessoas.

Fonte: elaborado pela autora com base em TREACY e WIERSEMAN (1995); FLEURY e FLEURY (2006); GUBMAN (1999)

Destaca-se, a partir do exposto, que o alinhamento pode ser tratado em três perspectivas (PRIETO e CARVALHO, 2006, p.2-3).

- 1) *Alinhamento externo*, que trata do ajuste dos recursos da organização ao ambiente competitivo, onde a estratégia é conduzida de forma a adequar-se, adaptar-se e explorar as oportunidades ou ameaças externas a ela apresentados;
- 2) *Alinhamento interno*, que trata do ajuste de recursos tangíveis e intangíveis à estratégia, ou seja, da busca de coerência e consenso corporativo na decisão de formulação e implementação da estratégia, limitando-se aos recursos existentes;
- 3) *Alinhamento integrado*, que trata da busca de maior coerência e coesão entre a organização, a estratégia e o ambiente externo, unindo a perspectiva interna e a externa.

No próximo capítulo serão apresentados os modelos de alinhamento interno, proposta do presente estudo. As proposições de alinhamento interno apresentadas por Gubman (1999) será a referência para o presente estudo.

### **2.3.7 Modelos de Alinhamento Interno**

O modelo tem como vantagem reduzir a uma dimensão tratável e administrável o problema da implementação da estratégia, considerado extremamente complexo e, mais importante, deduzir conseqüências e resultados específicos das atividades de implementação (FISCHMANN, 1987 *apud* PIETRO e CARVALHO, 2006, p.7).

O modelo de alinhamento tem a finalidade de assegurar a ordenação e a integração lógica de um conjunto de atividades estruturadas com a finalidade de realizar o alinhamento estratégico ao mesmo tempo em que deve garantir a flexibilidade da implementação da estratégia, permitindo que mudanças estratégicas possam ser incorporadas a este processo.

Os autores Prieto e Carvalho (2006, p.7-8) apresentam alguns modelos de alinhamento dos seguintes autores: Labovitz e Rosansky (1997); Kaplan e Norton (1992-2000); Hambrick e Cannella (1989); Beer e Eisenstat (1996-2000)

que serão apresentados na sequência, juntamente com outros autores e seus respectivos modelos.

### **Modelo proposto por Labovitz e Rosansky (1997)**

Alinhamento é um processo de integração dos sistemas da organização em torno do propósito essencial dos negócios, definido pelos autores como uma estratégia ampla, um diferencial dos negócios. Os elementos a serem alinhados são a estratégia e pessoas (alinhamento vertical) e clientes e processos (alinhamento horizontal). Nesse processo, propõe uma ferramenta específica para diagnosticar o grau de alinhamento, chamada de *perfil de diagnóstico de alinhamento*.

### **Modelo proposto por Kaplan e Norton (1992-2000)**

A base da proposta é o BSC (Balanced Scorecard). O modelo em si é configurado considerando a estratégia já formulada, a qual será desdobrada em um *scorecard* multidimensional, integrando, além das medidas de desempenho financeiro, medidas de desempenho relacionadas às perspectivas dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. A proposta do BSC é disseminar o conhecimento a respeito da estratégia por todos os níveis e áreas da organização por meio do mapa estratégico.

Os mapas estratégicos e o Balanced Scorecard são mecanismos ideais para descrever a proposta de valor da organização e, em seguida, para alinhar os recursos da corporação, com vistas a aumentar a criação de valor. (KAPLAN e NORTON, 2006, p. 45)

A figura 06 demonstra a integração das áreas no Balanced Scorecard.

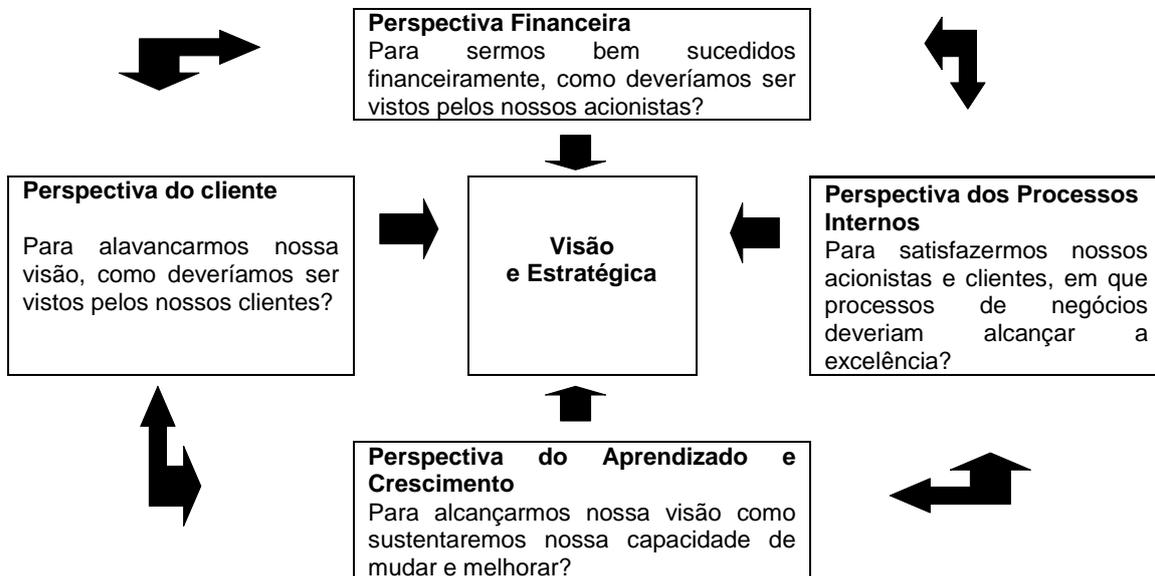


Figura 06 - As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.  
 Fonte: KAPLAN e NORTON, 2004, p.10. Transcrição integral

Argumentam os autores, que para atender os objetivos, cada perspectiva deve responder alguns questionamentos: Em relação à perspectiva financeira: como podemos aumentar o valor para o acionista de nosso *portfólio* de negócios estratégicos? Na perspectiva do cliente: como podemos compartilhar a interface com os clientes para aumentar o valor total? Na perspectiva interna: como podemos gerenciar os processos das UENs para obter economia de escala ou promover a integração da cadeia de valor? E na perspectiva do aprendizado e crescimento: como desenvolver e compartilhar nossos ativos intangíveis<sup>4</sup>. (KAPLAN e NORTON, 2006)

### Modelo proposto por Hambrick e Cannella (1989)

A proposta dos autores é que o processo deve ser conduzido pelo estrategista, desde a formulação até a implementação da estratégia. O processo gerencial consiste na definição de como o executivo deve desenvolver as ações buscando eliminar obstáculos, promover ajustes e convencer a respeito da importância da estratégia.

<sup>4</sup> O capital humano é o maior ativo intangível de uma organização.

### **Modelo proposto por Beer e Eisenstat (1996-2000)**

Os autores desenvolveram uma ferramenta que foi primeiramente denominada *Strategic Human Resource Management* (SHRM) e depois *Organizational Fitness Profiling* (OFP). O modelo para implementação é o diagnóstico de ajuste organizacional, que deve levar à elaboração do plano de implementação para eliminar as deficiências nas capacidades organizacionais (coordenação, comprometimento e competência interpessoal e funcional) que representam barreiras ao alinhamento. Uma das condições para a aplicação do modelo é um ambiente participativo.

Outros autores também apresentam seus modelos de alinhamento interno, cujos pressupostos básicos serão descritos nos tópicos a seguir.

### **Modelo proposto por Gubman (1999)**

O autor apresenta um modelo de alinhamento denominado IBR (melhorar os resultados da empresa com as pessoas). A utilização desse modelo, segundo o autor, assemelha-se a desenvolver uma boa tacada de golfe, se continua a aplicá-la, transforma-se numa habilidade repetitiva, duradora e eficaz e isso ajudará a obter êxito em todas as situações de gestão de pessoas.

O modelo é projetado para garantir que se alinhem todos os elementos essenciais a gestão do talento, assim se executar de forma correta, criará um alinhamento que permitirá obter resultados empresariais. O modelo é ilustrado pela figura 08. (GUBMAN, 1999)

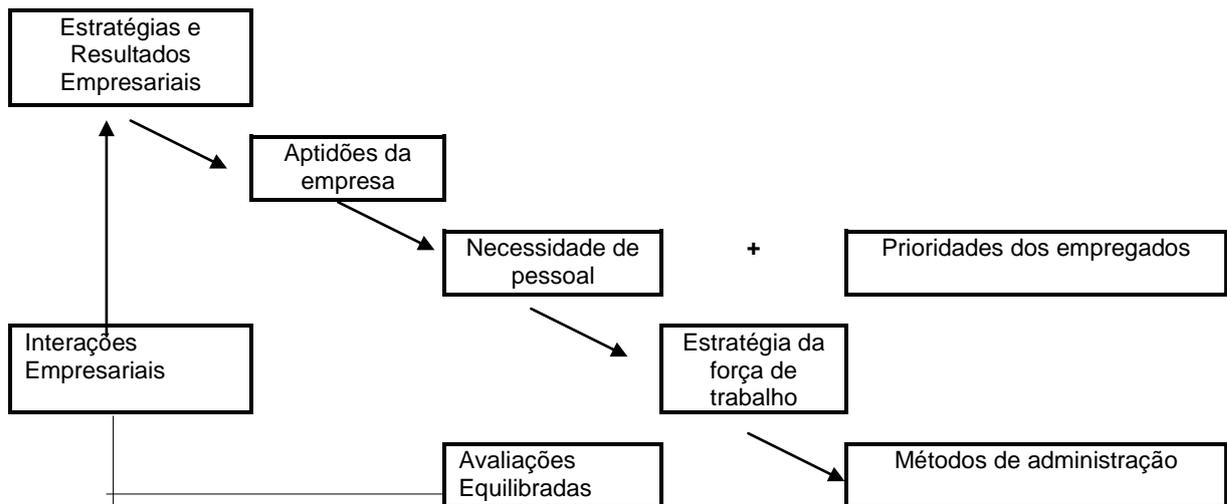


Figura 07 - Modelo IBR: melhorar os resultados da empresa com as pessoas  
 Fonte: GUBMAN, 1999, p.43. Transcrição integral

Assim, à medida que se percorre o modelo IBR e examina o alinhamento dos resultados empresariais e das estratégias para as aptidões empresariais, pode logo verificar que diferentes estilos de estratégia exigem diferentes aptidões essenciais. As aptidões essenciais são as que criam vantagem competitiva, criam vantagem de valor. (GUBMAN, 1999, p.108)

Seus métodos de gestão encontram-se alinhados com sua estratégia quando eles explicam em detalhe o que as pessoas devem fazer – como elas devem se comportar ou agir para fazer com que sua estratégia funcione. Isso significa ser muito claro sobre os comportamentos específicos e os resultados que você precisa obter das pessoas – como e o que eles devem fazer para servir ao cliente, fabricar produtos, lidar com fornecedores, demonstrar liderança, trabalhar em equipes e engajar-se em outras atividades.

Alinhar as pessoas significa prestar atenção a diversos métodos e variáveis diferentes, como selecionar, treinar, distribuir atividades, recompensar. Alinhar os talentos à estratégia empresarial produzirá um excelente resultado empresarial. (GUBMAN, 1999)

### Modelo proposto por Becker, Huselid e Ulrich (2001)

Os autores propõem um modelo de alinhamento entre a arquitetura de RH alinhada com o processo de implementação da estratégia empresarial, como um requisito para que o RH seja um ativo estratégico. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001)

Destacam duas dimensões do alinhamento, que fornecem fundamentos e o foco para o desenvolvimento de métricas de alinhamento efetivos. São elas: o alinhamento entre a implementação da estratégia e o sistema de RH e o alinhamento com os produtos de RH, os sistemas de RH, como demonstrado na figura 08.

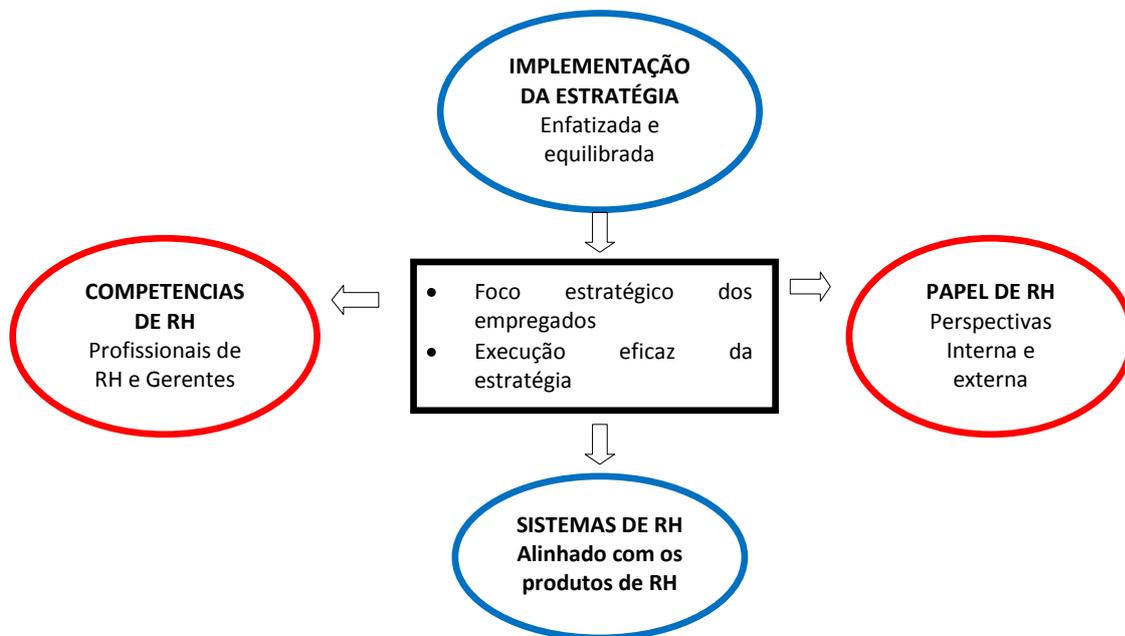


Figura 08 - Alinhamento e RH  
Fonte: BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001, p.157

O eixo horizontal representa a dimensão do alinhamento interno, dentro da própria arquitetura de RH, já o eixo vertical propõe que o sistema estratégico de RH é concebido de cima pra baixo, assim as exigências singulares para implementação da estratégia em cada organização determinam os produtos de RH específicos. (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001).

### Modelo proposto por Fleury e Fleury (2004)

O modelo proposto pelos autores tem como base a tipologia apresentada por Treacy e Wiersema (1995) em que a estratégia pode ser classificada nas categorias: excelência operacional; produtos inovadores e orientação para clientes, como já mencionado nos capítulos anteriores.

Entende-se que no processo de criação de vantagens competitivas é necessário alinhar a estratégia competitiva a competência essencial.

As empresas que tem sua competência essencial em operações adotam a estratégia de excelência operacional. Quando a competência essencial está localizada em Pesquisa & Desenvolvimento de Produtos, as empresas competem por produtos inovadores. E, no caso das empresas que são mais competentes em vendas e marketing, a estratégia indicada é a de orientação para o cliente. (FLEURY e FLEURY, 2004, p.67)

Abaixo demonstra-se uma figura proposta pelos autores que sintetiza o modelo de abordagem conceitual. O quadro 11 apresenta a estrutura de estratégias e competências e seus elementos.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS		
	<i>Operações</i>	<i>Produto</i>	<i>Marketing</i>
<b>Excelência Operacional</b>	Manufatura de classe mundial	Inovações incrementais	Marketing de produto para mercados de massa
<b>Inovação em Produto</b>	Scale up e fabricação primária	Inovações radicais ( <i>breakthrough</i> )	Marketing técnico para mercados/clientes receptivos à inovação
<b>Orientada para Cliente</b>	Manufatura ágil, flexível	Desenvolvimento de soluções e sistemas específicos	Marketing voltado a clientes específicos

Quadro 11 - Estratégias competitivas e características das competências organizacionais  
Fonte: FLEURY e FLEURY, 2004, p. 68.

Assim, de acordo com cada estratégia adotada pela organização, competências essenciais em relação ao produto e cliente serão exigidas, configurando as competências organizacionais.

### Modelo proposto por Corneta e Munck (2009)

O modelo apresentado pelos autores propõe o alinhamento estratégico específico para competências de *marketing* e estratégia competitiva da organização. Nesse modelo, apresentado na figura a seguir, cada estratégia competitiva do negócio adotada é desdobrada em processos internos essenciais e não-essenciais, relacionadas a um grupo de competências de *marketing* correspondente (CORNETA e MUNCK, 2009, p.11)

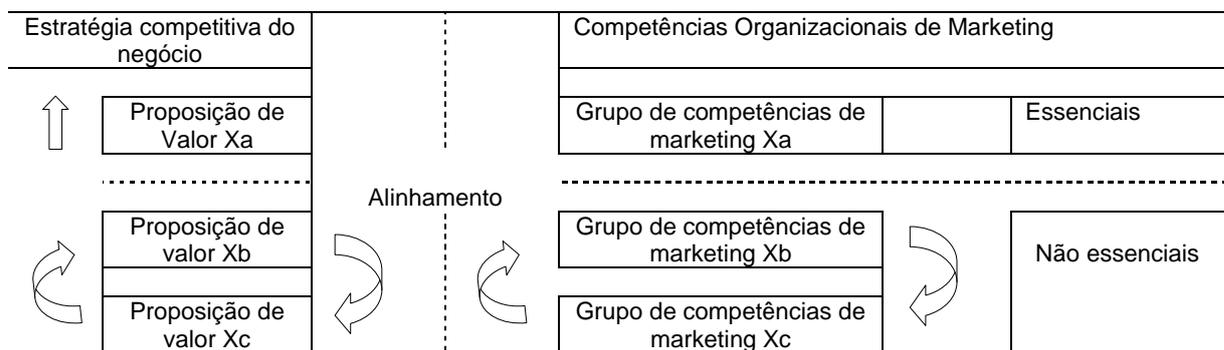


Figura 09 - Modelo esquemático de Alinhamento Teórico: estratégia Competitiva X Competências de Marketing  
Fonte: CORNETA e MUNCK, 2009, p.10. Transcrição integral

O modelo de alinhamento proposto pelos autores descreve a relação entre estratégia competitiva adotada, processos internos chaves e competências de *marketing* adequadas à escolha estratégica da organização, como demonstrado no quadro 12.

Estratégia Competitiva	Valor Entregue	Processos Internos	Competências Organizacionais de Marketing	
			Dimensão	Descrição
Excelência Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Disponibilidade e Variedade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abastecimento</li> <li>• Produção</li> <li>• Distribuição</li> <li>• Riscos Financeiros</li> </ul>	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento Estratégico de Marketing</li> <li>• Gerenciamento e Distribuição da Informação de Mercado</li> </ul>
			Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de Marketing</li> </ul>
			Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de Cadeia de Suprimentos</li> <li>• Gestão de Produção</li> <li>• Gestão de Preços</li> <li>• Serviços aos Clientes</li> <li>• Gestão de Canal de Vendas e Distribuição</li> <li>• Orçamentação e Controles de Marketing</li> </ul>
Intimidade com o Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços</li> <li>• Parcerias/Relacionamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção de Clientes</li> <li>• Conquista de novos clientes</li> <li>• Retenção de clientes</li> <li>• Crescimento nos clientes</li> </ul>	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento Estratégico de Marketing</li> <li>• Gerenciamento e Distribuição da Informação de Mercado</li> </ul>
			Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de Marketing</li> </ul>
			Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviços a clientes</li> <li>• Gestão da Carteira de Clientes e Segmentação</li> <li>• Gestão de Vendas</li> <li>• CRM / Fidelização</li> <li>• Monitoramento valor/ Satisfação</li> </ul>
Liderança em Produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionalidade e Inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de Oportunidades</li> <li>• Portfólio de P&amp;D</li> <li>• Projeto/Desenvolvimento</li> <li>• Lançamento</li> </ul>	Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento Estratégico de Marketing</li> <li>• Gerenciamento e Distribuição da Informação de Mercado</li> </ul>
			Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação de Marketing</li> </ul>
			Funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de Desenvolvimento e Lançamentos de Produtos e Serviços</li> <li>• Gestão de Marcas</li> <li>• Gestão da Inovação</li> <li>• Comunicação Mercadológica</li> </ul>

Quadro 12: a relação entre estratégia competitiva de processos internos e competências de marketing  
 Fonte: CORNETA e MUNCK, 2009, p.11

Assim, o modelo irá compor a partir das estratégias descritas por Tracy e Wiersema (1995), quais serão as competências organizacionais da referida área, nesse caso em particular, a área de *marketing*.

O quadro 13 apresenta uma síntese dos modelos descritos acima para uma análise comparativa.

AUTOR	Visão de alinhamento	Modelo para implementação	Elementos do modelo
Labovitz e Rosansky (1997)	Processo de integração dos recursos e sistemas da organização em torno do propósito essencial dos negócios	Estabelecimento de indicadores críticos de sucesso, metas e atividades definidos a partir do propósito essencial	Alinhamento entre quatro elementos em duas dimensões, estratégia e pessoas (alinhamento (vertical) clientes e <ul style="list-style-type: none"> <li>. processos (alinhamento horizontal)</li> </ul>
Kaplan e Norton (1992- 2000)	processo de desdobramento da estratégia em um conjunto equilibrado de medidas de desempenho	construção de mapas estratégicos ( <i>balanced scorecards</i> )	Indicadores balanceados em quatro perspectivas: <ul style="list-style-type: none"> <li>. financeira</li> <li>. clientes</li> <li>. processos</li> <li>. aprendizado e Crescimento</li> </ul>
Hambrick e Cannella (1989)	Processo gerencial, Previamente planejado e conduzido pelo estrategista	etapas (trilha) a serem conduzidas pelo estrategista	<ul style="list-style-type: none"> <li>. amplitude de entradas na formulação</li> <li>obstáculos à implementação.</li> <li>influências relevantes na implementação.</li> <li>convencimento a respeito da estratégia</li> </ul>
Beer e Eisenstadt (1996-2000)	. Processo de mudança sistêmico e participativo	diagnóstico de ajuste organizacional e plano de implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>. capacidades organizacionais.</li> <li>contexto (ambiente organizacional e (competitivo). estrutura e políticas de Recursos Humanos</li> <li>. opções estratégicas</li> </ul>
Gubman (1999)	Alinhar os talentos a estratégia empresarial,	IBR (melhorar os resultados da empresa com as pessoas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. perfil dos profissionais</li> <li>. estratégia empresarial</li> </ul>
Fleury e Fleury (2003)	Processo de alinhar a estratégia competitiva a competência essencial.	Identificar estrutura de estratégias, competências e seus elementos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Tipos de estratégia</li> <li>. Competências essenciais.</li> <li>. Elementos da estrutura</li> </ul>
Becker, Huselid e Ulrich (2001)	Processo de alinhamento entre a arquitetura de RH alinhada com o processo de implementação da estratégia empresarial	2 eixos: horizontal (alinhamento interno RH); eixo vertical (sistema estratégico de RH)	<ul style="list-style-type: none"> <li>. desenvolvimento de métricas de alinhamento efetivos,</li> <li>. concepção de cima para baixo</li> <li>. RH seja um ativo estratégico.</li> </ul>
Munck e Cornetta (2009)	Alinhamento competências essenciais e organizacionais (específico para cada área)	Cada estratégia competitiva do negócio adotada, desdobrada em processos internos essenciais e não-essenciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Tipos de estratégia</li> <li>. Valor entregue</li> <li>. Processos internos</li> <li>. Competências específicas (dimensões e como ocorrem)</li> </ul>

Quadro 13: Quadro analítico distintivo dos modelos de alinhamento estratégico interno  
Fonte: adaptado de PIETRO e CARVALHO, 2006, p.9

Todos os modelos mencionados no quadro acima propõem, como já mencionado, um alinhamento interno a partir da proposta de valor ao cliente, determinada para o alcance dos objetivos organizacionais, a escolha de um autor irá direcionar no desenvolvimento das proposições, definindo a forma de executar para uma ação efetiva da implementação do alinhamento.

Ressalta-se que para o desenvolvimento do estudo em questão utilizou-se alguns pressupostos do modelo de Cornetta e Munck (2009), embora tenha sido desenvolvido para competências da área de *Marketing*, adaptaram-se

algumas proposições do modelo dos autores, para competências da área de gestão de pessoas, e como identificação da estratégia, a proposição de Treacy e Wiersema (1995).

## 2.4 A CONSTRUÇÃO DA MATRIZ DO ESTUDO

Discorrido os pressupostos teóricos para o estudo, apresenta-se abaixo a matriz utilizada na pesquisa para investigação do alinhamento estratégico da empresa com as competências da área de gestão de pessoas:

- 1) Pressupostos conceituais: definição teórica e operacional dos conceitos relevantes ao estudo;
- 2) O construto das competências de gestão de pessoas;
- 3) O construto das estratégias competitivas de valor das organizações;
- 4) A matriz de análise do alinhamento.

### 2.4.1 Pressupostos conceituais: definição teórica e operacional dos conceitos relevantes ao estudo

O quadro a seguir apresenta uma síntese dos autores apresentados na revisão bibliográfica, seus conceitos (adaptados), que serão utilizados como base para as análises desse estudo.

Blocos temáticos	Autores revisados	Autores referência para o estudo	Conceito Síntese a ser Utilizado
<b>Gestão de pessoas</b>			
	Dutra (2004 e 2006) Becker, Heselid e Ulrich (2001) Filho (2002) Araújo (2006) França (2007) Stefano (2008) Leite e Albuquerque (2009)	Becker, Heselid e Ulrich (2001) Dutra (2004 e 2006)	Gestão de pessoas dota as organizações das ferramentas que elas precisam para garantir que pessoas, processos e práticas adicionem valor e produzam resultados, assim os sistemas de RH precisam ser sempre mantidos e aprimorados.
<b>Gestão estratégica de pessoas</b>			
	Ulrich (1998) Becker, Heselid e Ulrich (2001) Marcondes e Silva (2002) Dutra (2004) Oliveira (2007) Stefano (2008) Wright, Dunford, Snel, (2008)	Ulrich (1998) Becker, Heselid e Ulrich (2001)	Recursos Humanos estratégico refere-se ao processo de vincular as práticas de RH à estratégia empresarial.
<b>Estratégia</b>			
	Treacy e Wiersema (1995) Gubam (1999) Kaplan e Norton (2004), Spencer e Spencer (2003) Fleury e Fleury (2006) Mintizberg (2006)	Treacy e Wiersema (1995) Fleury e Fleury (2006) Gubman (1999)	03 disciplinas de valor: excelência operacional; inovação no produto; orientação ao cliente.
<b>Aplicação e operacionalização de competências</b>			
	Chen e Naquin (2006)	Dutra (2004)	Articulação entre o conceito de competências

Drejer (2002) Dutra (2004) Boterf (2003) Munck (2010)		com as variáveis “entrega”, “complexidade”, “agregação de valor” e “espaço ocupacional”
<b>Competências essenciais e organizacionais</b>		
Prahalad e Hamel (1990) Mills et all (2002) Drejer (2002) Dubois e Rothwell (2004) Ruas, Antonello e Boff ( 2005) Bitencourt e Moura (2006) Fleury e Fleury (2006) Wright, Dunford e Snell (2008).	Hamel e Prahalad (1990) Dubois e Rothwell (2004) Fleury e Fleury (2006) Ruas, Antonello e Boff ( 2005)	Competência essencial é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer benefícios e vantagem competitiva. Competência organizacional, que estão associadas aos elementos da estratégia competitiva de valor, nesse estudo, as competências de gestão de pessoas.
<b>Competências de RH</b>		
Dutra (2004, 2006) Becker, Heselid e Ulrich (2001) Arellano e França (2002) Decenzo e Robbins (2001) Fisher (2002) Hipólito e Reis (2002) Robbins (2005) Araújo (2006) Hanashiro, Teixeira eZaccarelli (2007)	Dutra (2004, 2006) Fisher (2002) Arellano e França (2002) Hipólito e Reis (2002)	O modelo de gestão de pessoas caracteriza-se assim como uma variável dependente das condições em que ocorrem os negócios.
<b>Alinhamento</b>		
Gubman (1999) Marcondes e Silva (2002) Kaplan e Norton (2006) Pietro e Carvalho (2006)	Gubman (1999), Pietro e Carvalho (2006)	O alinhamento começa quando você diz as pessoas que jogo está jogando e como planeja ganhá-lo. Isso as auxilia a compreender seu estilo de estratégia e como você está executando.
<b>Modelo de alinhamento</b>		
Gubman (1999), Corneta e Munck(2009) Fleury e Fleury (2006) Pietro e Carvalho (2006)	Gubman (1999), Corneta e Munck(2009) Fleury e Fleury (2006)	O modelo de alinhamento propõe uma relação entre estratégia competitiva adotada, processos internos chaves e competências da área.

Quadro 14 - Definição teórica dos conceitos e autores relevantes adotados para o estudo  
Fonte: elaborado pela autora, adaptando conceitos originais dos autores revisados

Os conceitos principais aqui propostos e sintetizados no quadro 14 serviram de base para discussão dos dados coletados em campo.

#### 2.4.2 O Construto das competências de gestão de pessoas

Os processos internos da gestão de pessoas são mencionados por diversos autores como já citado anteriormente. Dentre esses processos, os autores destacam como os principais, aqueles que estruturam a área, a seleção, remuneração, avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento, como apresentado no quadro 15.

<b>Processos chaves</b>	<b>Especificações de processos</b>	<b>Especificação das atividades envolvidas</b>
<b>Seleção de pessoas</b>	Processos de atração e seleção de profissionais para atender as necessidades da empresa	Aplicar estratégias adequadas a atração dos profissionais requeridos
		Identificar competências essenciais para os cargos da organização
		Planejar o processo alinhado as necessidades da organização e da área
		Envolver líderes no processo de escolha
		Definir e aplicar técnicas e procedimentos apropriados para a seleção em todos os níveis da empresa
		Monitorar os resultados da efetividade da seleção
		Contribuir para a redução do índice de rotatividade da organização
<b>Remuneração</b>	Processos de definir diretrizes para remunerar a equipe profissional.	Planejar e executar a política do sistema de remuneração individual e coletivo
		Manter atualizadas as descrições de cargos
		Monitorar as práticas de remuneração no mercado e compará-las às da empresa
		Mensurar dos resultados dos programas de remuneração
<b>Avaliação de desempenho</b>	Processo de identificar indicadores para estabelecer níveis de desempenho relevantes para a organização.	Monitorar o desenvolvimento da equipe interna de acordo com o plano de carreira
		Conduzir o processo de avaliação de desempenho
		Mensurar dos resultados do sistema de carreira e desempenho
		Apresentar Feedbacks com foco no desenvolvimento de competências
<b>Treinamento e desenvolvimento</b>	Processo para estabelecer diretrizes de treinamento e desenvolvimento para todos os níveis hierárquicos da organização.	Levantar as necessidades de T&D para planejamento da área
		Promover programas de desenvolvimento alinhados com as competências necessárias
		Promover programas de desenvolvimento de lideranças
		Promover coaching aos profissionais
		Avaliar os níveis de reação a aprendizagem
		Apresentar dados sobre a mensuração das ações de T&D

Quadro 15 - Processos chaves para o alinhamento entre processos e atividades em gestão de pessoas.  
Fonte: elaborado pela autora

Tomam-se dessa forma as 4 principais competências de gestão de pessoas como processos-chaves para as atividades de recursos humanos, por entender que essas são essências para que as organizações obtenham da área a contribuição estratégica que essa deverá fornecer no ambiente organizacional. Para cada uma delas descreveu-se quais são as especificações dos processos e das atividades envolvidas. A seguir serão demonstradas a correlação dessas atividades com cada estratégia competitiva de valor.

### 2.4.3 Construto das estratégias competitivas de valor das organizações

A classificação apresentada por Treacy e Wiersema (1999), das disciplinas de valor será utilizada para identificação da estratégia competitiva adotada pela empresa, para posteriormente compreensão do processo de alinhamento interno com a estratégia competitiva.

Dessa forma, apresenta-se o constructo da estratégia competitiva externa - proposição de valor, seus valores entregues e os referenciais teóricos orientadores dessa compreensão, conforme apresentado no quadro seguinte.

Questão	Estratégia competitiva	Valores entregues	Referência
10	Excelência operacional	Qualidade; Preço; Entrega ou disponibilidade; Variedade	FLEURY e FLEURY, (2006) TREACY e WISERMA, (1995) GUBMAN (1999)
	Inovação no produto	Inovação; Utilidade do produto	
	Orientação ao cliente	Diversidade; Relacionamentos fortes e estreitos; Personalização	

Quadro 16 - Construtos da estratégia competitiva da organização e proposta de valor  
Fonte: adaptado de CORNETA, 2008, p.53

Ao identificar a respectiva estratégia, serão propostas as atividades específicas das competências de gestão de pessoas, correspondentes à escolha das empresas pesquisadas na questão 10 como demonstrada no tópico seguinte.

### 2.4.4 Matriz de Análise do Alinhamento

O alinhamento das competências da área de gestão de pessoas se dá pelos processos internos considerados essenciais, que através de atividades alinhadas à estratégia competitiva, proposição de valor, trará os resultados esperados pela referida organização.

A partir dos processos chaves em gestão de pessoas, como citado acima, relacionando-se com cada estratégia competitiva de valor, foi estabelecido a partir dos autores identificado no quadro a seguir, quais são as descrições das entregas esperadas em cada competência, gestão de seleção, remuneração, desempenho e treinamento e desenvolvimento.

As definições das entregas esperadas seguiram a mesma relação de itens de referência para que pudesse ser realizada posteriormente a análise do

estudo, essas informações estão apresentadas no quadro 17, o construto das competências de gestão de pessoas.

Estratégia competitiva	Competências de Gestão de Pessoas		
	Processos chaves	Competência	Descrição das Entregas Esperadas
Excelência Operacional	<b>Itens de referência - seleção</b>		
	Predominância competência técnica e/ou comportamental	Gestão do Recrutamento e seleção	• Contratação de pessoas inexperientes
	Duração/fases da seleção		• Seleção mais rápida, processo mais dinâmico
	Envolvimento dos líderes		• Pouca presença das lideranças nas fases do processo
	Competência comportamental essencial		• Seleção foca profissionais que gostem de trabalhar em equipe e que atuem bem em estruturas rígidas
	<b>Itens de referência - remuneração</b>		
	Remuneração base	Gestão da Remuneração	• Remuneração base abaixo da média
	Indicadores para remunerar		• Indicadores definidos em cima de número para remunerar
	Aperfeiçoamento nas políticas de remuneração		• Não apresenta constante preocupação com a melhoria das práticas em remuneração
	Remuneração variável		• Remuneração variável baseada no desempenho da equipe
	<b>Itens de referência - Avaliação de desempenho</b>		
	Promoções	Gestão da avaliação de desempenho	• Forte política de promoções internas
	Reconhecimento		• Forte reconhecimento público dos altos dirigentes pelos bons desempenhos.
	Indicadores para avaliação		• Muitos indicadores de desempenho para remunerar tendo como foco a descrição dos cargos
	<b>Itens de referência - Treinamento e desenvolvimento</b>		
	Treinamento técnico	Gestão do treinamento e desenvolvimento	• Muitos treinamentos rápidos para realizar melhor operação
	Treinamento comportamental		• Treinamentos com ênfase em fortalecerá equipe
	Política de integração e institucionalização		• Forte política de integração as normas e políticas da empresa
Inovação no produto	<b>Itens de referência - seleção</b>		
	Predominância competência técnica e/ou comportamental	Gestão do Recrutamento e seleção	• Foco no talento técnico
	Duração/fases da seleção		• Seleção longa e complexa
	Envolvimento dos líderes		• Seleção acompanhada pelo líder direto
	Competência comportamental essencial		• Busca pessoas com flexibilidade para mudança
	<b>Itens de referência - remuneração</b>		
	Remuneração base	Gestão da Remuneração	• Remuneração e benefícios acima da média
	Indicadores para remunerar		• Indicadores definidos com base em projetos
	Aperfeiçoamento nas políticas de remuneração		• Ênfase constante em aspectos de melhoria da remuneração
	Remuneração variável		• Remuneração variável com base na conclusão de projetos
	<b>Itens de referência - Avaliação de desempenho</b>		

	Promoções	Gestão da avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte política de transferências de profissionais entre áreas</li> </ul>
	Reconhecimento		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status do cargo não é valorizado, foco está no mérito</li> </ul>
	Indicadores para avaliação		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores voltados para múltiplas competências</li> </ul>
<b>Itens de referência - Treinamento e desenvolvimento</b>			
	Treinamento técnico	Gestão do treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte treinamento em aptidões técnicas</li> </ul>
	Treinamento comportamental		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco em treinamento para melhoria de desempenho das equipes multifuncionais para atuarem em ambientes de incertezas</li> </ul>
	Política de integração e institucionalização		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institucionalização forte no valor de aprendizagem compartilhada</li> </ul>
<b>Orientação ao cliente</b>	<b>Itens de referência - seleção</b>		
	Predominância competência técnica e/ou comportamental	Gestão do Recrutamento e seleção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco na experiência anterior e forte qualificação</li> </ul>
	Duração/fases da seleção		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo seletivo longo e detalhado</li> </ul>
	Envolvimento dos líderes		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento de líderes da alta hierarquia, no processo</li> </ul>
	Competência comportamental essencial		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleção foco valores dos indivíduos alinhados ao negócio;</li> </ul>
	<b>Itens de referência - remuneração</b>		
	Remuneração base	Gestão da Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneração base alta</li> </ul>
	Indicadores para remunerar		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A fidelização do cliente é um forte indicador para remuneração</li> </ul>
	Aperfeiçoamento nas políticas de remuneração		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhora nas práticas de remuneração está diretamente ligada ao que é importante para atender bem o cliente</li> </ul>
	Remuneração variável		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está diretamente relacionada com reconhecimento do cliente</li> </ul>
	<b>Itens de referência - Avaliação de desempenho</b>		
	Promoções	Gestão da avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção interna é valorizada para atender necessidades específicas dos clientes</li> </ul>
	Reconhecimento		<ul style="list-style-type: none"> <li>• O reconhecimento do cliente é o que tem mais status na empresa</li> </ul>
	Indicadores para avaliação		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de desempenho definidos pelo cliente</li> </ul>
	<b>Itens de referência - Treinamento e desenvolvimento</b>		
Treinamento técnico	Gestão do treinamento e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos fortes pela busca de maior qualificação.</li> </ul>	
Treinamento comportamental		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco em treinamentos motivacionais para melhoria do desempenho frente as necessidades dos clientes.</li> </ul>	
Política de integração e institucionalização		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte institucionalização do conhecimento do produto ou serviço</li> </ul>	

Quadro 17 - Alinhamento das competências gestão de pessoas à estratégia competitiva  
 Fonte: elaborado pela autora com base em TRACY e WIERSEMAN (1995); ULRICH (1998); GUBMAN (1998); BECKER, HESELID E ULRICH (2001); FISHER (2002); ARELLANO E FRANÇA (2002); HIPÓLITO E REIS (2002); DUTRA (2004; 2006); RUAS, ANTONELLO e BOFF ( 2005); FLEURY E FLEURY (2006); CORNETA E MUNCK (2009);

Assim o quadro acima propõe a relação entre estratégia e competências da gestão de pessoas. Pode-se a partir dessa distribuição afirmar que uma relação perfeita ocorrerá quando as empresas que optam por uma estratégia competitiva de valor, entreguem as atividades correspondentes a essa escolha,

conforme descritas no quadro acima, sendo considerada altamente alinhada, quando esse processo ocorrer.

#### 2.4.5 Elaboração das categorias de alinhamento

Usa-se para o presente estudo uma escala de likert de 5 pontos. O quadro 18 apresenta a descrição de cada nota e a classificação correspondente para a proposição de alinhamento.

<b>Nota</b>	<b>Descrição</b>	<b>Classificação</b>	<b>Tipo de alinhamento</b>
1	Não atende	Desalinhado	Altamente inadequado
2	Não atende	Parcialmente desalinhado	Inadequado
3	Sem descrição	Neutro	Neutro
4	Atende parcialmente	Parcialmente alinhado	Adequado
5	Atende	Alinhado	Altamente adequado

Quadro 18 - Categorização da proposição de alinhamento.  
Fonte: elaborado pela autora

Pode-se a partir dessa classificação identificar as categorias de alinhamento de cada organização pesquisada.

Ressalta-se que o estudo propõe verificar cada entrega das referidas competências construindo uma proposta de alinhamento ideal entre a estratégia e as competências elencadas, assim podendo-se afirmar também a partir de cada entrega das competências a existência ou não da própria competência para a organização pesquisada.

Diante do exposto no constructo da matriz de estudo propõem a seguir a metodologia utilizada na presente pesquisa.

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

Nesse capítulo são abordados os aspectos metodológicos utilizados para este estudo. Os assuntos estão organizados em 5 tópicos, primeiramente abordando-se a classificação do estudo, população e amostra, instrumento de coleta de dados, análise e tratamento dos dados de pesquisa e limitações do estudo.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa científica busca respostas às questões que são propostas e sua finalidade é compreender os fatos e não apenas acumulá-los. (CRUZ e RIBEIRO, 2004).

O estudo proposto tem como natureza uma pesquisa descritiva, por meio da aplicação de método quantitativo para coleta de dados, tipo *survey* e um método qualitativo através da utilização de um grupo focal, configurando uma pesquisa de métodos mistos.

Richardson (2008, p.326) destaca que a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever sistematicamente um fenômeno ou área de interesse. Essa descrição deve ser detalhada e objetiva.

Creswell (2007, p. 213), aborda que o método misto é empregado para expandir o entendimento de um método para o outro ou para convergir ou confirmar resultados de diferentes fontes de dados. Esse procedimento é uma resposta sobre a discussão de um problema de pesquisa, que incorpora tanto a necessidade de explorar como a de explicar. O autor destaca, que este método auxilia pesquisadores a criar projetos compreensíveis a partir de dados e análises complexas.

No método misto a escolha da estratégia irá envolver a forma de coleta de dados, podem-se coletar os dados quantitativos e qualitativos sequencialmente ou simultaneamente. Essa seqüência depende dos objetivos do pesquisador (CRESWELL, 2007).

Diante da escolha do método, o fluxo metodológico adotado para essa pesquisa é descrito na figura abaixo.



Figura 10: fluxo metodológico adotado na pesquisa  
 Fonte: pesquisadora

Assim a partir da coleta de dados realizada por questionário, realizou-se a tabulação dos dados, posteriormente seleção de algumas empresas para compor o grupo focal, realizando análise de conteúdo e as respectivas análises dos dados e conclusão

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo ou população é definido por Marconi e Lakatos (2001, p. 108) como o conjunto de seres animados ou inanimados, que apresentam pelo menos uma característica em comum. A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos, entre outros serão pesquisadas.

O Cadastro das Indústrias 2010 reúne informações de mais de 5 mil indústrias de todo o Paraná. O corte adotado para a pesquisa é transversal; para Richardson (2008), nesse tipo de estudo os dados são coletados em um ponto do tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população em um determinado momento.

Após o recorte do número de colaboradores mínimo de 200, a população da pesquisa é composta por 403 empresas do Estado do Paraná, cadastradas pela FIEP–Federação das Indústrias do Estado do Paraná, base de dados de abril de 2010.

Para o estudo, a amostra será não probabilística por conveniência, sendo das 403 indústrias do corte, selecionadas 101 empresas dessa população, localizadas em nas cidades de Londrina, Cambé, Ibiporã, Cornélio Procópio, Rolândia, Arapongas, Apucarana, Maringá, Campo Mourão e Cascavel.

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Para a presente pesquisa os dados levantados primários e a coleta por meio de questionários de perguntas fechadas. De acordo com Richardson (2008) os questionários cumprem ao menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Desta forma a informação obtida por meio do questionário permite observar as características de um indivíduo ou grupo e medir as variáveis individuais ou grupais.

Richardson (2008) destaca que os questionários de perguntas fechadas são instrumentos no qual as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas e preestabelecidas, onde o entrevistado deve responder a aquela alternativa que mais se enquadra às suas características, idéias ou sentimentos.

As variáveis escolhidas para compor o questionário foram subdivididas em 4 partes do questionário como demonstrado no quadro abaixo.

Bloco	Questão	Tipo de variável
Parte 01 – perfil da empresa	01	Ramo de atividade
	02	Número de colaboradores
	03	Área de RH estruturada
	04	Práticas estruturas nas competências de RH
	05	Modelos de competência
	06	Cargo
Parte 02 – perfil do respondente	07	Tempo de atuação na empresa
	08	Última formação
	09	Formação básica
Parte 03 – identificação da estratégia competitiva da empresa – proposta de valor	10	Identificação da estratégia predominante no principal negócio da empresa
Parte 04 – Identificação das práticas em gestão de pessoas	11 a 52	Práticas de seleção de pessoas, remuneração, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento (conforme demonstrado no quadro)
Parte 05 – Questão aberta	53	Causas de um possível desalinhamento entre as competências empresariais e as competências de gestão de pessoas

Quadro 19 – Variáveis de investigação do instrumento de pesquisa  
Fonte: Elaborado pela autora

A seguir será demonstrada no quadro 20, a relação das questões propostas para investigar o alinhamento interno das práticas de gestão de pessoas com a estratégia e seus respectivos códigos, presentes no instrumento.

Estratégia competitiva	Competências de Gestão de Pessoas			
	Processos chaves	Questões	Código	Referências
Excelência Operacional	Seleção de Pessoas	11, 12, 13, 14	Sel_excel	TRACY e WIERSEMAN (1995); FLEURY E FLEURY (2006); GUBMAN (1999)
	Remuneração	23, 24, 25, 26	Rem_excel	
	Avaliação de desempenho	35, 36, 37	Aval_excel	
	Treinamento e desenvolvimento	44, 45, 46	T&D_excel	
Inovação no produto	Seleção de Pessoas	15, 16, 17, 18	Sel_inov	TRACY e WIERSEMAN (1995); FLEURY E FLEURY (2006); GUBMAN (1999)
	Remuneração	27, 28, 29, 30	Rem_inov	
	Avaliação de desempenho	38, 39, 40	Aval_inov	
	Treinamento e desenvolvimento	47, 48, 49	T&D_inov	
Orientação ao cliente	Seleção de pessoas	19, 20, 21, 22	Sel_cliente	TRACY e WIERSEMAN (1995); FLEURY E FLEURY (2006); GUBMAN (1999)
	Remuneração	31, 32, 33, 34	Rem_cliente	
	Avaliação de desempenho	41, 42, 43	Aval_cliente	
	Treinamento e desenvolvimento	50, 51, 52	T&D_cliente	

Quadro 20 - Relação das questões do instrumento de pesquisa com os processos chaves de cada competência de gestão de pessoas

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da distribuição proposta entre cada estratégia e competências pode-se analisar o alinhamento de cada empresa pesquisada.

As questões elaboradas no questionário referem-se aos objetivos específicos propostos neste trabalho. O quadro 19 apresenta a correlação entre os objetivos e as questões a do questionário.

Objetivos Específicos do estudo	Questões
Identificar a estratégia central da organização.	10
Identificar as competências de gestão de pessoas aplicadas, necessárias à eficácia de cada estratégia identificada.	De 11 a 52

Quadro 21 - Relação das questões do instrumento de pesquisa com os objetivos específicos definidos no estudo

Fonte: Elaborado pela autora

Utilizou-se da escala likert de 5 pontos das quais os respondentes devem escolher: 1 – não praticado na empresa; 2 – praticado em baixa frequência (menos de 50%); 3- praticado em média frequência (de 51 a 75%); 4 – praticado em alta frequência (de 76% a 90%) e 5 – totalmente praticado na empresa (acima de 90%).

A aplicação dos questionários ocorreu por meio de e-mail eletrônico e, posteriormente, contato telefônico para as empresas que não responderem pela primeira via de contato. Os respondentes eram os responsáveis pela área de gestão de pessoas das empresas pesquisadas.

O instrumento foi submetido a um pré-teste em 3 empresas da população definida para o estudo. Como destaca Richardson (2008), o pré-teste não serve apenas para revisão do instrumento, mas como um teste do processo de coleta e tratamento dos dados, além de um momento importante para analisar o comportamento das variáveis.

### **3.4. GRUPO FOCAL**

O grupo focal é um levantamento de dados de pesquisa, qualitativo onde o pesquisador tem como objetivo, mediar um debate entre os participantes da pesquisa, nos temas relacionados ao objetivo do estudo, levantando dessa forma, informações qualitativas para compor o trabalho inicialmente quantitativo.

Dessa forma, após a coleta de questionários com 53 empresas, foram convidadas 13 empresas da cidade de Londrina, de diversos tamanhos, pela acessibilidade em participar do grupo focal.

Estiveram presentes 4 empresas que responderam ao questionário, representadas pelo responsável da área de gestão de pessoas, profissional que respondeu ao questionário. Entre as empresas, 03 de natureza familiar e 01 multinacional. Quanto ao número de colaboradores 02 delas tinham entre 200-299 colaboradores, 01 entre 300 e 399 e 01 entre 400 e 499 colaboradores.

O trabalho foi dividido em 2 partes: na primeira foi solicitado que escrevessem individualmente em um papel o que representava estratégia em sua organização, competências de gestão de pessoas e alinhamento. Posteriormente apresentavam o que produziram.

Na segunda parte da coleta de dados, foi solicitado aos participantes que discutisse em grupo e posteriormente apresentassem, quais forças poderiam utilizar no ambiente de trabalho para buscar um alinhamento entre estratégia de negócio e competências de RH. Após essas contribuições, encerraram-se as atividades do grupo.

### 3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS DA PESQUISA

Para tabulação e análise dos dados coletados foi utilizado estatística descritiva, foram utilizadas as análises de correlação e associativa.

Na análise associativa foram agrupadas as perguntas, que correspondiam a mesma competência de gestão de pessoas e calculada a média de cada bloco de perguntas.

Posteriormente utilizou-se a análise de correlação, relacionando cada estratégia empresarial com a média identificada das quatro competências de gestão de pessoas apresentadas para o estudo.

Para as respostas do grupo focal foi utilizada a análise de conteúdo. Bardin (1977) conceitua a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Busca-se na análise de conteúdo produzir inferência, trabalhando com vestígios e índices postos em evidência.

Os temas levantados no grupo foram estratégia, competências de gestão de pessoas e alinhamento entre ambos. Em seguida, foram analisadas e debatidas dentro desse grupo. Depois, tratadas separando por grupo de variáveis as frases que exemplificavam a percepção dos pesquisados sobre elas.

As perguntas abertas dos questionários foram divididas por grupo de possíveis causas divididas em aspectos relacionados com os dirigentes, cultura organizacional, planejamento estratégico, práticas de gestão de pessoas, modelos de competências, comunicação, capacitação e remuneração, para melhor entendimento dos resultados levantados pela pergunta qualitativa.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Abaixo serão apresentados os dados do perfil das empresas respondentes, perfil dos gestores responsáveis pelas informações obtidas no questionário e no grupo focal, finalizando com a descrição do cruzamento entre cada estratégia empresarial e as competências de gestão de pessoas.

### 4.1 DADOS DO PERFIL A EMPRESA

#### 4.1.1. Quantidade de colaboradores

A tabela abaixo classifica as empresas pelo número de colaboradores, conforme definido previamente no instrumento de coleta de dados.

**TABELA 01** - Classificação das empresas por número de colaboradores

NÚMERO DE COLABORADORES	TOTAL	%
De 200 a 299	20	38,5
De 300 a 399	7	13,5
De 400 a 499	5	9,6
De 500 a 599	4	7,7
De 600 a 699	1	1,9
De 700 a 899	1	1,9
De 900 a 999	5	9,6
Acima de 1000	9	17,3
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisadora

Da amostra pesquisada a maior concentração quanto ao número de colaboradores está nas empresas de 200 a 299 colaboradores, seguida das que possuem mais de 1.000 colaboradores.

#### 4.1.2 Empresas que tem uma área de RH estruturada

Uma questão bastante relevante para análise dos dados subseqüentes é a presença de uma área de RH estruturada na empresa pesquisada. A tabela 02 descreve os resultados levantados.

**TABELA 02** - Distribuição das empresas que tem área de RH estruturada

ÁREA DE RH ESTRUTURADA	TOTAL	%
Sim	29	55,8
Não	12	23,1
Em processo de implantação	11	21,1
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisadora

Apesar de ter sido selecionado para o estudo um grupo de empresas acima de 200 colaboradores, partindo da hipótese que possivelmente essas empresas tivessem a área de recursos humanos estruturada, pode-se identificar que o número de colaboradores de uma empresa não garante a estruturação da área.

#### 4.1.3 Práticas, estruturadas e sistematizadas no RH

A tabela abaixo demonstra quais práticas estão estruturadas dentre as competências de gestão de pessoas pesquisadas no presente estudo.

**TABELA 03** - Distribuição das práticas estruturadas e sistematizadas nos subsistemas de RH

PRÁTICAS DOS SUBSISTEMAS DE RH	Sim	%	Não	%
Seleção de pessoas	42	80,8	10	19,2
Remuneração	29	55,8	23	44,2
Avaliação de desempenho	25	48,1	27	51,9
Treinamento e desenvolvimento	34	65,4	18	34,6

Fonte: pesquisadora

Os dados demonstram possivelmente que como a área de gestão de pessoas não está totalmente implantada dentro das organizações, algumas práticas não serão sistematizadas. Contudo, identifica-se que mesmo sem a área consolidada, todas as empresas destacam que desenvolvem alguma atividade nos subsistemas pesquisados.

#### 4.1.4 Empresas que possuem modelo de competências

Quanto à implantação de um modelo de competências na empresa, a tabela 4 demonstra os resultados obtidos.

**TABELA 04** - Distribuição das empresas que possuem modelo de competências

<b>MODELO DE COMPETÊNCIAS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Sim	16	31,4
Não	32	62,7
Em processo de implantação	3	5,9
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

Fonte: pesquisadora

Como pode-se identificar na tabela acima, ainda há um grande número de empresas que não possui modelo de competências implantado em suas organizações.

#### 4.2 PERFIL DO RESPONDENTE

Como premissa inicial do trabalho, os respondentes do presente estudo caracterizam-se por profissionais responsáveis pela área em questão, assim torna-se relevante apresentar o perfil dos profissionais que fazem a gestão dos processos propostos na pesquisa.

#### 4.2.1 Cargo que ocupa

A tabela 05 apresenta a distribuição dos cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa que respondem pela área de gestão de pessoas nas empresas do estudo.

**TABELA 05** - Distribuição dos cargos ocupados pelos respondentes da pesquisa

<b>CARGO QUE OCUPA</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Diretor RH	2	3,8
Gerente RH	18	34,6
Coordenador RH	11	21,2
Líder RH	5	9,6
Outros	16	30,8
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisadora

Pode-se identificar a maior concentração de cargos ocupados é o de Gerente de RH, no entanto, quase na mesma proporção foram citados outros cargos que não os de gestão, tais como analista e assistente de RH, o que demonstra que um terço dos respondentes não possui cargos de liderança, porém respondem pela área.

#### 4.2.2 Tempo de atuação na empresa

A seguir será apresentado o tempo que os responsáveis pela área atuam nas empresas que participaram do presente estudo.

**TABELA 06** - Distribuição do tempo de ocupação no cargo que está ocupando na empresa

<b>TEMPO NO CARGO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Até 01 ano	7	13,5
01 a 03 anos	9	17,3
04 a 06 anos	13	25
Acima de 07 anos	23	44,2
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisadora

A grande concentração de profissionais, quase 70%, estão na empresa há mais de 4 anos, porém apenas 55% das empresas responderam que tem a área de RH estruturada, nos levantando a uma hipótese de que a lentidão na implantação possa estar relacionada a dificuldade da área alinhar-se ao negócio, não conseguindo assim demonstrar as dirigentes o quanto pode contribuir para o crescimento do negócio.

### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA – PROPOSTA DE VALOR E COMPETÊNCIAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Nesse tópico serão apresentados dados em relação à escolha da estratégia empresarial da empresa, as competências de gestão de pessoas em relação à estratégia definida quando da resposta da pesquisa.

#### 4.3.1 Identificação da estratégia competitiva

A tabela 07 demonstra como está distribuída a estratégia competitiva de valor, nas empresas pesquisadas.

**TABELA 07-** Identificação da estratégia competitiva da empresa

Estratégia predominante	TOTAL	%
Excelência Operacional	31	60.8
Inovação no Produto	9	17.6
Orientação ao Cliente	11	21.6
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisadora

Pelos dados levantados no presente estudo, observa-se a partir das respostas da pergunta aberta no questionário e do grupo focal, que a estratégia competitiva de valor, definida pela organização não está sendo disseminada ou pela inexistência de um planejamento estratégico que demonstre onde a empresa quer estar e o que ela precisa fazer para chegar lá ou pela falta de transparência e

divulgação dos planos e objetivos estratégicos, quando esse planejamento existe na organização.

Assim, como afirma uma das empresas pesquisadas, as práticas em relação à área de gestão de pessoas não ficam alinhadas com o plano estratégico da empresa pelas razões discriminadas acima. A área, dessa forma, desenvolve de forma independente suas políticas internas e suas respectivas atividades dentro desse contexto.

As falas a seguir são das quatro empresas participantes do grupo focal, reforçam essas afirmações:

“não é disseminada a estratégia, apenas alguns objetivos.” (empresa 01)

“na verdade executamos as mudanças solicitadas sem saber o que estão pensando, os próprios gerentes não percebem os objetivos.” (empresa 02)

“a estratégia é disseminada para gerentes em 100%, já para os líderes chega menos e para os colaboradores bem pouco.” (empresa 03)

“a elaboração da estratégia é realizada a poucas mãos, não há conceito de estratégia.” (empresa 04)

Diante das considerações acima, se não há a disseminação da estratégia através de um planejamento estratégico, as metas e visão não são compartilhadas, não ficando claro aonde a empresa quer chegar; um questionamento torna-se relevante nesse cenário: como a área de gestão de pessoas busca uma sincronia para as suas práticas?

As falas a seguir demonstram a visão dos profissionais participantes no grupo focal em relação ao processo de alinhamento proposto no estudo.

“no meu caso o alinhamento é reativo, já tentei elaborar minha estratégia, mas não consegui levar até o fim, vai mudando as necessidades e vamos nos ajustando.” (empresa 01)

“minha empresa é jovem, antes a visão do RH era departamento de pessoal somente para não ter ação trabalhista, nesse ano estão mudando a visão, mais ainda é muito recente, temos buscado demonstrar o quanto o RH é importante para a empresa....as vezes é bom que aconteça o caos para terem um olhar diferente.” (empresa 02)

“Não há uma visão da empresa em alinhar o RH, era apenas departamento de pessoal de um ano para cá começaram as mudanças que estão até assustando. O alinhamento tem ocorrido demonstrando resultados positivos para o negócio.” (empresa 04)

Constata-se pelas afirmações acima que o ciclo iniciado pela dificuldade das empresas em disseminar a estratégia é contínuo e desencadeia um processo de desalinhamento das práticas e uma grande dificuldade do RH atuar e buscar uma coerência com o negócio da organização. As ações ficam reativas ou corretivas as que com certeza impactam nos resultados do negócio das empresas. Os dados a seguir irão demonstrar em que medida isso ocorre quando se identifica as competências e sua relação com a estratégia mencionada pelas empresas pesquisadas.

#### 4.3.2 Cruzamento das estratégias com as competências de gestão de pessoas

A tabela 09 demonstra conjuntamente a relação entre todas as competências de gestão de pessoas e o cruzamento com a estratégia competitiva de valor, excelência operacional, mencionada pelas empresas respondentes da pesquisa e os tipos de alinhamento.

**TABELA 08** - Relação da Estratégia Empresarial excelência operacional mencionada pela empresa com as categorias de alinhamento por competências de Gestão de Pessoas

Tipo de alinhamento	Excelência Operacional			
	Seleção de Pessoas TOTAL	Remuneração TOTAL	Avaliação de desempenho TOTAL	Treinamento e desenvolvimento TOTAL
Altamente Inadequado	0	6	12	3
Inadequado	7	15	7	3
Neutro	19	6	11	10
Adequado	4	3	1	13
Altamente Adequado	1	0	0	1
<b>TOTAL</b>	31	30	31	30

Fonte: pesquisadora

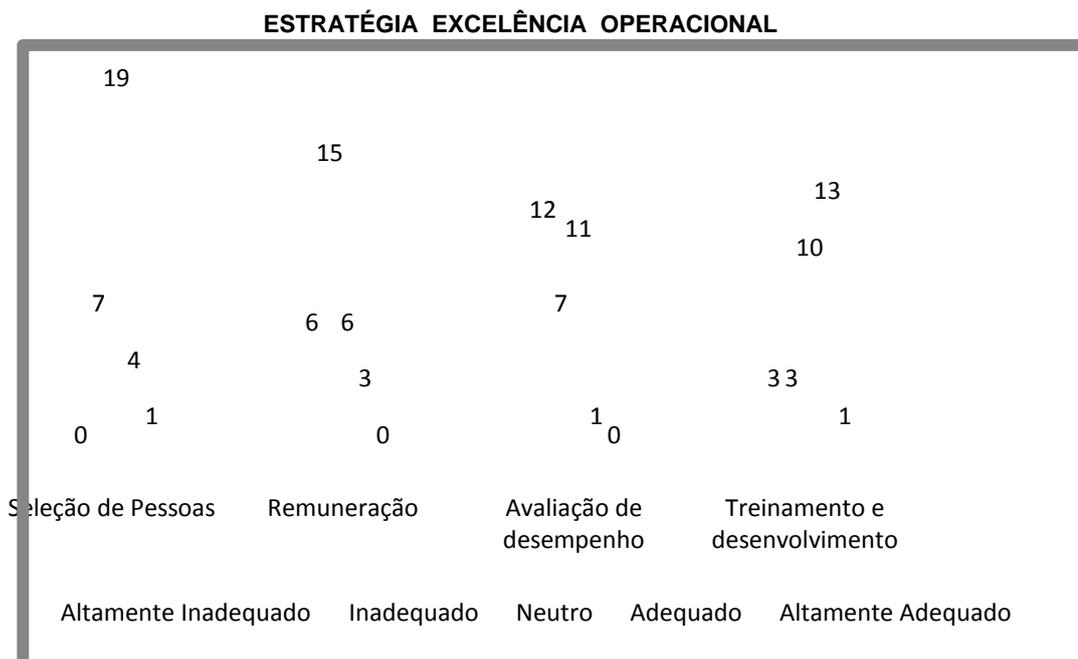


Gráfico 01: Relação da Estratégia Empresarial excelência operacional mencionada pela empresa com as categorias de alinhamento por competências de Gestão de Pessoas  
Fonte: pesquisadora

Ao verificar o gráfico 01 e tabela 08 identifica-se, que as competências que mais aparecem alinhadas nas empresas que mencionam estratégia competitiva de valor, excelência operacional, é a gestão de treinamento e desenvolvimento, seguida da competência de seleção e as de remuneração e gestão de desempenho são as menos alinhadas.

A tabela 09 demonstra conjuntamente a relação entre todas as competências de gestão de pessoas e o cruzamento com a estratégia competitiva de valor, inovação no produto, mencionada pelas empresas respondentes da pesquisa e os tipos de alinhamento.

**TABELA 09** - Relação da Estratégia Empresarial inovação no produto mencionado pela empresa com as categorias de alinhamento por competências de Gestão de Pessoas

Tipo de alinhamento	Inovação no Produto			
	Seleção de Pessoas	Remuneração	Avaliação de desempenho	Treinamento e desenvolvimento
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Altamente Inadequado	0	3	4	2
Inadequado	1	2	2	2
Neutro	6	3	0	1
Adequado	2	1	3	3
Altamente Adequado	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Fonte: pesquisadora

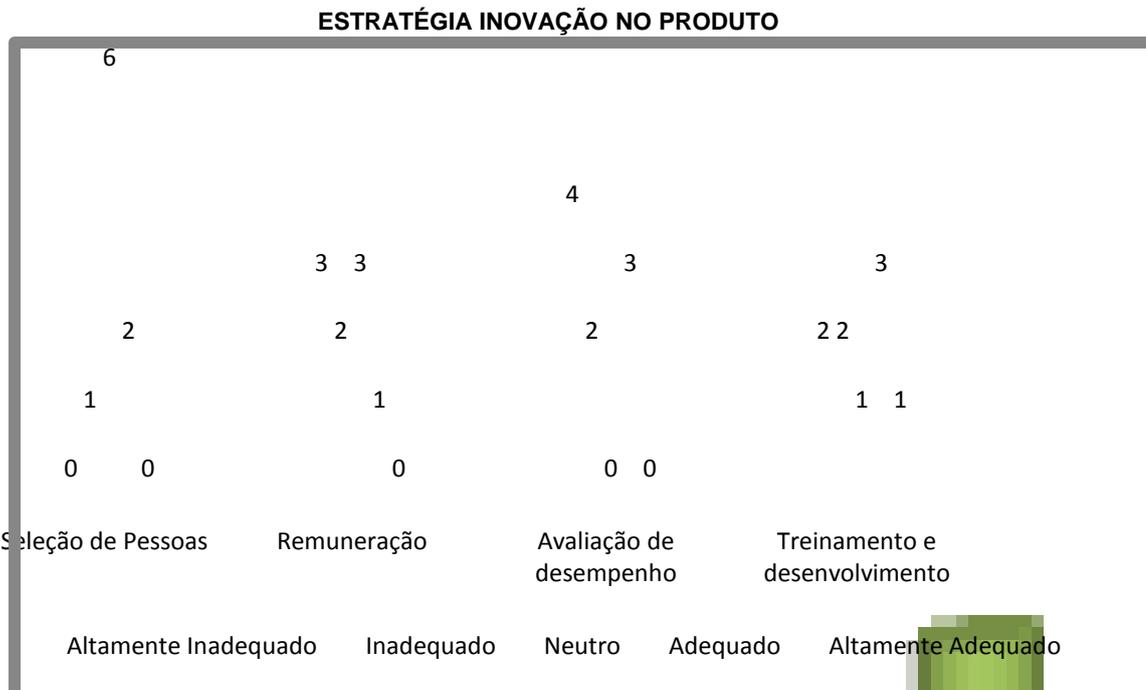


Gráfico 02: Relação da Estratégia Empresarial inovação no produto mencionada pela empresa com as categorias de alinhamento por competências de Gestão de Pessoas

Fonte: pesquisadora

Observando os resultados demonstrados no gráfico 02 e tabela 09, referente as quatro competências de gestão de pessoas na estratégia inovação no produto, segunda estratégia mais identificada pelos respondentes, identifica-se que a competência de treinamento e desenvolvimento é a que se encontra mais alinhada, porém em um número pequeno de empresas, seguida da avaliação de desempenho, seleção e remuneração.

A tabela 10 demonstra conjuntamente a relação entre todas as competências de gestão de pessoas e o cruzamento com a estratégia competitiva de valor, orientação ao cliente, mencionada pelas empresas respondentes da pesquisa e os tipos de alinhamento.

**TABELA 10-** Relação da Estratégia Empresarial orientação ao cliente mencionada pela empresa com as categorias de alinhamento por competências de Gestão de Pessoas

Tipo de alinhamento	Orientação ao Cliente			
	Seleção de Pessoas	Remuneração	Avaliação de desempenho	Treinamento e desenvolvimento
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Altamente Inadequado	0	2	2	1
Inadequado	4	3	4	2
Neutro	3	5	4	6
Adequado	4	1	1	1
Altamente Adequado	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

Fonte: pesquisadora

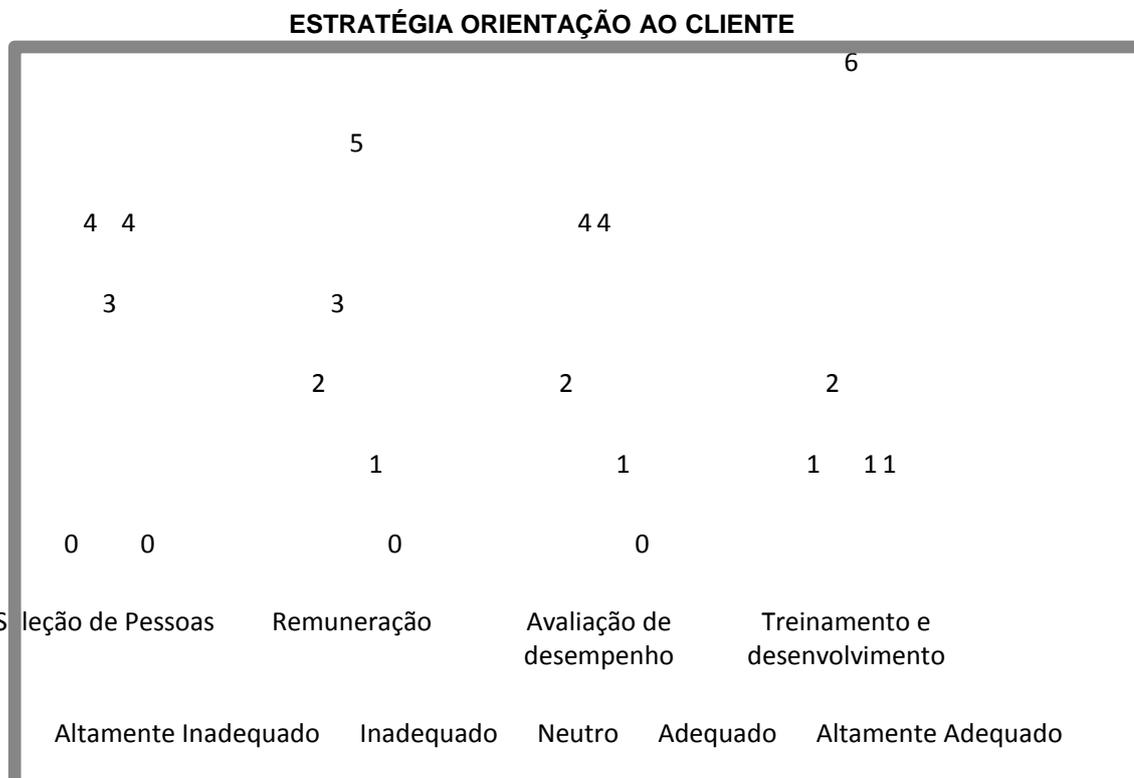


Gráfico 03: Relação da Estratégia Empresarial orientação ao cliente mencionada pela empresa com as categorias de alinhamento por competências de Gestão de Pessoas

Fonte: pesquisadora

Partindo dos dados do gráfico 03 e tabela 10, nas empresas que mencionaram estratégia orientação ao cliente a competência mais alinhada é a de seleção de pessoas, seguida das demais competências na mesma frequência de respostas.

Diante dos dados da pesquisa demonstrados até aqui, observa-se que as empresas não se encontram alinhadas em suas estratégias empresariais e as quatro competências de gestão de pessoas, conforme proposição desse estudo. Pontualmente poucas empresas alinham-se em algumas das competências propostas, como foi demonstrado.

Vale ressaltar que, tão importante quanto identificar em que medida as empresas estavam alinhadas, é entender as razões, as possíveis causas do desalinhamento entre as competências de gestão de pessoas e a estratégia empresarial, para que se encontrem alternativas, caminhos para solucionar esse fato.

Ao se perguntar aos respondentes da pesquisa quais seriam as possíveis razões do desalinhamento, as respostas mencionadas seguem a seguir, identificadas no quadro abaixo por subgrupos para melhor visualização.

Em relação a	Possíveis causas do desalinhamento
Dirigentes das empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de qualificação dos dirigentes</li> <li>- falta de investimento em qualificação</li> <li>- líderes sem foco</li> <li>- falta de apoio da diretoria para as práticas de RH</li> <li>- falta de apoio da direção para estruturar a área de RH</li> <li>- falta de ênfase dos dirigentes na importância das pessoas para o negócio</li> <li>- falta de desenvolvimento para os dirigentes</li> <li>- falta de visão holística</li> </ul>
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- empresa não tem cultura de alinhamento com o RH</li> <li>- importância do capital humano para as empresas</li> <li>- falta de visão de longo prazo</li> </ul>
Planejamento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falha na transparência e divulgação do planejamento estratégico</li> <li>- metas não atingíveis</li> <li>- visão não é compartilhada</li> <li>- práticas não alinhadas com o planejamento estratégico</li> <li>- falta de definição de objetivos a partir do planejamento estratégico</li> <li>- inexistência de um planejamento estratégico</li> </ul>
A área de gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta estruturação total da área</li> <li>- setor mais afetado em uma crise organizacional</li> <li>- falta de qualificação do gestor</li> <li>- falta de visão estratégica do profissional de RH e de visão de negócio</li> <li>- dificuldade do Rh criar indicadores</li> </ul>
Modelos de competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de modelo de competências</li> <li>- modelo de competências não corresponde ao ritmo de mudança da empresa</li> <li>- falta de clareza de quais são as competências da organização</li> </ul>
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de mecanismos claros de comunicação</li> <li>- falta de comunicação contínua</li> </ul>
Capacitação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O desalinhamento está em não desenvolver e capacitar pessoas para melhorar os desempenhos</li> <li>- falta de qualificação dos profissionais</li> </ul>
Remuneração	Dificuldade em reter seus talentos devido aos salários estarem desalinhados com o que o mercado oferece.

Quadro 22- Possíveis condicionantes identificados pelas empresas da pesquisa quanto ao desalinhamento  
Fonte: pesquisadora

Nota-se como foi discorrido no item estratégia competitiva de valor, um dos fatores de desalinhamento começa no nível mais estratégico da empresa - os dirigentes - sendo eles os responsáveis em construir, elaborar, planejar e disseminar a estratégia da empresa.

Um dos problemas apontados refere-se à falta de visão desses profissionais para entender o quanto o capital humano da organização pode potencializar os negócios, colocado as pessoas como um ativo intangível estratégico para as empresas. Como identificado esse fato leva a uma dificuldade em obter-se apoio dos empresários, dirigentes quanto a disseminação de novas práticas para o RH.

A visão imediatista, mais de curto prazo também é destaca como um dificultador desse processo, até porque se sabe que quando se trata de processos que envolvem pessoas saindo de uma visão mais tradicional e conservadora como apontado no referencial teórico desse estudo, o tempo para que as pessoas

assimilem novas posturas, procedimentos e mudança na cultura organizacional é fator decisivo para obter-se sucesso.

A fala da empresa 3 exemplifica essa afirmação.

“a dificuldade que temos é que a empresa quer tudo rápido, na hora, a cobrança é grande por resultados em prazos curtos. (empresa 03)

Outro ponto que deve ser destacado identificado como causa do problema de desalinhamento é quanto ao modelo de competências. Como mencionado pelos respondentes a falta do modelo associado com a falta de clareza de quais são as competências essenciais, que norteariam o modelo de competências, constitui um fator de peso nesse cenário.

Como discorrido no estudo nas considerações teóricas o modelo de competências pode ser um facilitador no processo de alinhamento se bem planejado, concebido e desenvolvido. Não basta ter o modelo, ele tem que atender as exigências da referida organização.

Contudo a área de recursos humanos, representada pelos seus gestores - os respondentes da pesquisa - que tem em mãos a gestão do processo, pode também estar contribuindo para a manutenção desse quadro e ser também uma das causas desse desalinhamento.

No quadro acima também é apontado a falta de qualificação do profissional da área e falta de visão estratégia, além da dificuldade de criar indicadores e mensurar suas práticas, numa visão voltada para a linguagem do negócio.

Outra dificuldade identificada referente aos profissionais é conceitual dentro desse cenário, que precisa ser revista e resolvida para que os resultados das empresas possam ser fortalecidos pelas práticas de RH.

Essa afirmação pode ser identificada nas falas dos respondentes do grupo focal, em relação ao que foi apresentado conceitualmente nesse estudo.

Quando questionados sobre o que significa competências de gestão de pessoas na sua organização, apresentam-se as seguintes afirmações.

“contribuição efetiva para o negócio” (empresa 04)

“pensar o negócio da empresa de acordo com as necessidades presentes e futuras.” (empresa 03)

“apoio todas as áreas dentro da organizado.” (empresa 03)

“elo entre empresa e empregado.” (empresa 02)

“atrair, desenvolver, reter.” (empresa 01)

Quanto ao entendimento do que vem a ser estratégia para os respondentes, destacam-se as seguintes afirmações.

“utilizar os recursos disponíveis para atingir o objetivo.” (empresa 03)

“conhecimento amplo do negócio.” (empresa 02)

“diretrizes para obtenção dos resultados desejados.” (empresa 01)

Pode-se afirmar pelas proposições teóricas nesse estudo, que apenas a empresa 01 apresenta a compreensão clara do que vem a ser estratégia e competências de gestão de pessoas, confirmando a afirmação de que o próprio gestor da área de gestão de pessoas pode estar contribuindo com o desalinhamento pela dificuldade de entendimento de princípios dos negócios e, conseqüentemente, dificuldade em falar a mesma linguagem da empresa e propor com argumentos consistentes mudança nesse cenário.

Já quanto ao entendimento do que vem a ser alinhamento para os respondentes, destaca-se a seguir.

“construção de meios para sensibilizar prioridades e novos projetos.”  
(empresa 04)

“falar a mesma linguagem.” (empresa 03)

“as propostas de atuação deve ser coerentes com o objetivo da empresa.”  
(empresa 03)

“comunicação.” (empresa 02)

“pensamentos e ações direcionadas para um objetivo compartilhado.”  
(empresa 01)

Aqui nota-se que está claro para as empresas o que vem ser o alinhamento. Diante desse fato pode-se levantar um questionamento: se as empresas, através dos seus dirigentes de RH sabem o que vem a ser o alinhamento e esse torna-se fundamental para melhores práticas em gestão de pessoas, como proposto no estudo; questionou-se os presentes no grupo focal, de onde poderia vir

o aprendizado para se buscar o alinhamento ? Se os profissionais que estão à frente da área já possuíam competências necessárias para proporcionar essa busca. As falas a seguir exemplificam o entendimento dos profissionais quanto ao assunto.

“O RH não deve implementar um processo que não domina, perderá a credibilidade. Se não tenho expertise suficiente para isso, uso especialistas.” (empresa 03)

“antes de qualquer coisa, precisamos alinhar o conceito, caso contrário não será efetivo.”(empresa 04)

Frente a todas essas considerações apresentadas no estudo, relacionando com o que foi mencionado no início do trabalho quanto aos benefícios para se buscar o alinhamento, entre eles, maior eficiência no processo de gestão dos profissionais, economia com reposição de pessoas, maior engajamento dos profissionais apresentando desempenhos superiores, maior satisfação das pessoas no ambiente de trabalho, possibilidade de retenção dos colaboradores, entre outros, torna-se essencial que novas concepções sejam estabelecidas no ambiente organizacional para que se altere o cenário encontrado nessa pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresenta-se a seguir uma síntese das principais conclusões já levantadas ao longo da apresentação do trabalho, relacionadas com os objetivos iniciais propostos para o estudo.

Em relação ao primeiro objetivo específico da pesquisa - identificar a estratégia central da organização dentre as três propostas: excelência operacional, orientação ao cliente e inovação do produto - o estudo identificou como principal estratégia das três apresentadas, excelência operacional, seguida de inovação no produto e orientação aos clientes. Os dados obtidos possivelmente estejam relacionados ao fato das empresas pesquisadas serem indústrias, o que em geral, há uma maior concentração no tipo de estratégia excelência operacional, contudo como já levantado, independente da estratégia escolhida pela organização, essa deve se tornar um orientador para a concepção das competências essenciais e organizacionais.

Partindo da afirmação de Mintzberg (2006) que a essência da estratégia é construir uma postura forte para a organização independente das forças externas imprevistas, a organização terá ganhos disseminando seus objetivos estratégicos definidos através da estratégia competitiva de valor, ocorrendo assim o alinhamento interno. Os planos e políticas internas serão mais eficazes se alinhados a esse propósito empresarial.

Os gastos financeiros, de retrabalho e de tempo gasto em realizar atividades desconectadas dos seus objetivos macros, podem ser reduzidos se essa prática for presente nas empresas. Para as organizações, o processo de alinhamento interno, de dentro para fora, implica em reconhecer que a gestão de pessoas pode cumprir um papel estratégico dentro das empresas.

Como reforçado por Ulrich (1998), evidencia-se o resultado da administração das estratégias ao realizar a aplicação estratégica de cada uma das práticas de RH, visando alcançar os objetivos das empresas.

Contudo foi destacado na pesquisa, que as estratégias não se encontram alinhadas com as práticas de gestão de pessoas. Como argumenta Gubman (1999) essa constatação leva a uma percepção de que as estratégias desenvolvidas pelas empresas para promover os interesses de clientes e acionistas,

levam a métodos gerenciais prescritos sem nenhuma ligação com o tipo de atividade a que a empresa desenvolve.

Um caminho que pode ser proposto nessa direção é a construção conjunta entre RH e dirigentes do planejamento estratégico da empresa, contudo para esse processo ocorrer os profissionais devem ter expertise para saber conduzir, argumentar e propor alternativas que venham a contribuir com o fortalecimento do negócio.

Não esperar para que esse movimento de mudança venha dos dirigentes até a área, pode constituir em outra alternativa nesse processo. Os gestores de RH podem buscar esse espaço para conscientização dessa necessidade, devem buscar diminuir esses *gaps* encontrados, numa ação ativa e não apenas receptiva ou corretiva.

Quanto ao segundo objetivo - identificar as competências de gestão de pessoas presentes nas organizações pesquisadas - nota-se que apesar de muitas empresas não terem área estruturada em gestão de pessoas, desenvolvem atividades ligadas às quatro competências da área. Essa constatação leva a afirmar que práticas estão sendo desenvolvidas sem uma definição clara do que se espera de resultado desse processo, o que pode gerar diversos problemas para as organizações.

Pode-se destacar, que em relação à competência de seleção, as desvantagens advindas desse processo de não alinhamento podem ser destacadas em selecionar profissionais que não tenham as competências necessárias para contribuir com o negócio e com isso possivelmente tenham desempenhos considerados pelas empresas como medianos; buscar no mercado foco em competências que não sejam relevantes para o contexto; despender tempo não adequado (mais ou menos) para a busca de profissionais; ter aumento de retrabalho e conseqüentemente alto índice de rotatividade de pessoal gerando gastos financeiros com reposições de pessoas e com aumento de treinamentos para corrigir esses déficits de desempenho.

Quanto à competência de remuneração pelo fato da empresa não definir uma política de remuneração fixa e variável ajustada as suas necessidades, o RH não consegue definir o que é relevante quanto a desempenho e como esse deveria estar vinculado aos objetivos estratégicos; a área não conseguirá definir critérios claros e coerentes para remunerar seus colaboradores podendo definir

políticas na direção contrária a que se propõe o negócio. É provável que nesse caso a empresa reconheça o RH como um grande centro de gastos para o negócio.

Quanto aos colaboradores possivelmente apresentem um alto nível de insatisfação quanto a sua remuneração como profissional, podendo gerar baixos desempenho, alta rotatividade e dificuldade para atrair bons profissionais para as vagas existentes.

Em relação à competência de gestão do desempenho a desvantagem para a empresa dentro desse contexto pode ser identificada pela dificuldade em criar indicadores para o processo de avaliação, pois se as competências individuais não estiverem alinhadas com as competências organizacionais e por sua vez essas com as competências essenciais, a empresa estará realizando avaliações que podem não trazer resultados ao negócio e possivelmente não façam sentido aos profissionais, dificultando o processo de promoções, retenção de talentos e descoberta de novos talentos. Além desses fatores, as práticas de reconhecimento se estabelecidas em desalinhamento podem não agregar valor ao negócio, levando a um processo de insatisfação dos profissionais e até da não-identificação pelos dirigentes das organizações, que essas práticas devem ser desenvolvidas.

Quanto à competência de treinamento e desenvolvimento as implicações podem ser identificadas no contexto organizacional com a programação de treinamentos, que não estejam em acordo com o desenvolvimento e fortalecimento de competências, que tragam resultados para o negócio, assim pode-se treinar muitas vezes sem saber quais são as razões que levaram aquele programa gerando custos e não investimento.

Outra desvantagem a ser destacada decorrente para a área de desenvolvimento é que se há uma seleção de profissionais não tão qualificados para atuação na empresa, os treinamentos terão que ser mais corretivos, para que os profissionais atinjam os objetivos mínimos dos seus cargos e não como forma de potencializar seus resultados na busca de um desempenho superior.

O processo de integração de novos profissionais também pode constituir uma prática realizada apenas pela razão de cumprir uma obrigatoriedade, visto que a grande maioria das organizações executam, mas não utilizam para potencializar os resultados das pessoas para o negócio.

Algumas recomendações podem ser sugeridas para minimizar os impactos negativos do desalinhamento das competências do RH, entre elas a implantação de um modelo que irá articular as competências essenciais, organizacionais e dos indivíduos de forma interrelacionadas e interdependentes.

Como mencionado por Dubois e Rothwell (2000), a gestão de recursos humanos alicerçada pelas competências assume papel importante para cumprir os objetivos organizacionais. Dessa forma a organização que optar pela implantação de um modelo de competência, possivelmente estará dando um passo para alcançar uma gestão de RH mais alinhada à estratégia do negócio.

Outra proposta a ser sugerida nesse contexto é a necessidade da criação de indicadores para mensurar as práticas de pessoas, contudo não basta à área criar indicadores de acordo com o que entende como importante. Os indicadores devem cumprir o papel de atender as necessidades estratégicas da empresa de acordo com cada proposição de valor mencionada no estudo.

Como reforça Becher, Heselid e Ulrich (2001), boas ferramentas de mensuração existentes na arquitetura de RH podem significar a diferença entre uma empresa que apenas acompanha a concorrência e outra que destaca-se da concorrência.

O terceiro objetivo, construir um fluxo causal hipotético que proponha o alinhamento entre competências de gestão de pessoas à estratégia empresarial a partir da discussão teórica, traz uma possibilidade de responder a uma questão presente nas organizações, como alinhar?

Apresentou-se no estudo um caminho desse alinhamento, propondo atividades a serem desenvolvidas e entregues pelas empresas em relação a cada competência de gestão de pessoas pesquisada no estudo.

Contudo, torna-se necessário para que esse processo se consolide e possa contribuir para o alinhamento da área com o negócio, que os responsáveis pelo RH tenham total compreensão conceitual dos temas trabalhados no estudo para, posteriormente, desenvolver ações dentro do planejamento estratégico da área. Mas como falar em estratégia no RH sem antes entender de estratégia, de negócios ?

Assim, embora as competências dos gestores da área não tenham sido foco no presente estudo, identificou-se como uma necessidade para alcançar o

alinhamento proposto, que esses profissionais busquem maior qualificação para desenvolver os processos descritos no estudo.

O quarto objetivo - levantar condicionantes do alinhamento ou não alinhamento nas empresas pesquisadas - os dados possibilitam afirmar que das razões mencionadas, algumas estão ligadas aos dirigentes e outras à própria estruturação da área e profissionais responsáveis por ela.

Assim, através dos dados do estudo mencionado até aqui, levanta-se suposições de porque o RH ainda não se consolidou como área estratégica. Possivelmente algumas razões já mencionadas no estudo: a falta de visão sistêmica de negócio dos profissionais que fazem a gestão da área, a dificuldade dos profissionais mensurarem suas práticas e transformarem os dados dos ativos intangíveis em linguagem de negócio; a não identificação pelos dirigentes de que a área pode cumprir um papel de fortalecer o negócio, a não-divulgação das estratégias de negócio levando a disseminação de práticas desalinhadas, podem constituir fatores que mereçam a atenção das organizações, sejam pelos profissionais da área, sejam pelos dirigentes.

Porém, muito mais que identificar os condicionantes torna-se necessário tomar ações efetivas para corrigi-las. As implicações desse movimento nas empresas com certeza será de resultados positivos e duradouros, ganham-se as empresas com resultados financeiros mais sólidos, com potencialização dos seus recursos internos em busca dos objetivos definidos; os colaboradores com políticas de pessoas mais coerentes, adequadas ao contexto que estão inseridas, maior satisfação profissional por entender que seu papel é decisivo para o fortalecimento do negócio; os profissionais gestores da área com a possibilidade de torná-la um grande fortalecedor do negócio, cumprindo o papel que os profissionais sempre almejam.

Esse estudo pode ser um caminho para essa busca, mas não um fim em si mesmo, muito ainda podendo ser proposto na discussão teórica e prática dessa temática, mas para isso deverá haver ação efetiva para reescrever o papel do RH dentro das organizações. Identificar, reconhecer, não basta, precisa-se agir.

Identificou-se também pela realização do grupo focal que as organizações, representadas naquele momento pelos profissionais de RH devem buscar uma aproximação com a academia, pois essa ação pode trazer sustentação conceitual, promover discussões relevantes ao avanço do papel profissional, dos

representantes que fazem a gestão dos negócios, como também as empresas com suas práticas podem contribuir nessa relação trazendo à luz muitos dos problemas e sucessos vividos no dia a dia das organizações.

Essa construção conjunta poderá gerar avanços para todos os envolvidos, alavancando o papel das pessoas para as organizações.

### **5.1 Limitações do estudo**

Mesmo com todo rigor científico que se propõe o presente estudo, apresenta algumas limitações que são identificadas desde sua operacionalização quanto à sua validade interna e externa.

O primeiro aspecto a ser ressaltado refere-se à coleta de dados, que por se tratar de um corte transversal não pode ser generalizado para outros momentos. O número de empresas é bem expressivo, mas os índices de respondentes pode não corresponder a uma amostra tão representativa.

Além disso, apesar de se utilizar técnicas estatísticas para validar as hipóteses, os resultados da pesquisa não são generalizáveis, devido ao tamanho da amostra, sua abrangência local e tipo de empresa pesquisada. Richardson (2008) ressalta que a generalização é uma das características do método quantitativo. Entretanto, alguns fatores podem afetar a generalização dos resultados, tais como: o número de respondentes ou o tipo e tamanho das empresas

Outra limitação refere-se à quantidade de presentes no grupo focal, podendo representar a percepção dos profissionais presentes e não ser possível generalizar tais dados, necessitando reproduzir a presente pesquisa em um número mais expressivo de empresas para que os dados possam ser confirmados ou refutados.

Novos estudos podem ser propostos nessa temática a partir do que foi discutido gerando maior contribuição teórica e empírica para organizações e instituições acadêmicas.

## 5.2 Sugestões para estudos futuros

A presente pesquisa permite sugerir novos estudos para ampliar ou avançar nas discussões sobre as diversas interfaces discutidas até o momento. Dentro as diversas possibilidades pode-se destacar alguns, como:

- Estudos que identifiquem se os modelos de competências existentes na organização contribuem para o processo de alinhamento;
- Estudo para identificar as competências dos profissionais de RH, correlacionadas com o alinhamento das práticas executadas pelos mesmos;
- Estudo que identifiquem se as empresas que se encontram alinhadas com suas práticas de gestão de pessoas as estratégias, apresentam melhores resultados financeiros;
- Estudos que demonstrem o quanto o alinhamento da área impacta nos profissionais que nela atuam;
- Estudos que relacionem todos os níveis de competência, essências, organizacionais e individuais e correlação entre estratégia e seu respectivo alinhamento.

## REFERÊNCIAS

- ALBURQUERQUE, Lindolfo Galvão, LEITE, Nildes Pitombo (org.) **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALBURQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A gestão estratégica de pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002, pg.35-49.
- ARELLANO, Eliete Bernal, LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002, pg.63-72.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AUGIER, Mie; TEECE, David J. Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. **Organization studies**. V.29(8&9), pp.1187-1208, 2008.
- BARROS, L. A. M. **Alinhamento Estratégico**. (Tese de Doutorado). São Paulo: FEA-USP, 2007.
- BEATTY, Richard, BECKER, Brian E., MARK, Huselid.A. **Scorecard para Recursos Humanos: conceitos e ferramentas para medir a contribuição das equipes**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005
- BECKER, Brian E., MARK, Huselid A., ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com "Scorecard"**: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro, Campus, 2001
- BOYATZIS, R. Competence and job performance. In: \_\_\_\_\_ . **The competent manager: a model for effective performance**. John Wiley & Sons, 1982, pp.10-39.
- BOXAL, Peter e PURCELL, John. **Strategy and Human Resource Managment**. New York, Palgrave Macmillan, 2008
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina e MOURA, Maria Cristina Canovas de Moura. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências Gerenciais**. RAE-Eletrônica, v. 5, n. 1, art. 3, Jan./jun 2006, pg.1-20
- BOOG, Gustavo e BOOG Madaglena (Coordenadores). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- BOTERF, Guy. Recursos a Combinar: uma dupla instrumentalização. In: **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003
- CARVALHO, A.V. e SERAFIM, O.C.G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, Pioneira, 2001

CHEN, Hsim-Chih. NAQUIN, Sharon S. An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment. **Advances in Developing Human Resources**, Vol.8, n.2, pg.265-282, 2006

CORNETA, Alexandre. **Alinhamento estratégico das competências de Marketing: um estudo nas indústrias do pólo moveleiro de Arapongas-PR**. Londrina, UEL, 2008 (Dissertação de Mestrado)

CORNETA, Alexandre e MUNCK, Luciano. **Alinhamento entre estratégia e competências de marketing**: discussão de premissas e proposição de um modelo. ENANPAD, São Paulo, 2009, p.1-14

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U. **Metodologia científica**: teoria e prática. 2.ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

DECENZO, David A. e ROBBINS, Stephen P.. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2001.

DREJER, Anders. **Strategic management and Core Competencies**. Quorumbooks, USA, 2002.

DUBOIS, David.D; ROTHWELL, William.J. An overview of competency-based hr management practices. In: \_\_\_\_\_ . **Competency-based human resource management**. Davies-Black Publishing, Mountain View, California, 2004, pp.15-40.

DUTRA, Joel. **Competências**: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

DUTRA, Joel et al. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégia**: identificação e análise de problemas. São Paulo: Universidade de São Paulo, USP, Brasil, 1987

FISHER, André Luiz, DUTRA, Joel Souza, AMORIM, Wilson Aparecido Costa (org.). **Gestão de Pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. São Paulo, Atlas, 2009.

FISHER, André Luiz, DUTRA, Joel Souza, AMORIM, Wilson Aparecido Costa (org.). **Gestão de Pessoas**: praticas modernas e transformação nas organizações. São Paulo, Atlas, 2010.

FISHER, Adnré Luiz. **Um regaste conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002, pg.11-34.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GUBMAN, Edward L. **Talento**: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. **Competindo para o futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro, Elsevier, 1995

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori, TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes, ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano**: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process**: a pragmatic approach. New York: Prentice Hall, 1991.

HIPOLITO, José Antonio Monteiro. **Sistema de recompensas**: uma abordagem atual. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, pg.87-98.

HIPOLITO, José Antonio Monteiro e REIS, Germano Glufke. **A avaliação como instrumento de gestão**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, pg.73-86.

HOLBECHE, Linda. **Aligning Human Resources**. Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotaram o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D.P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KLEIN, David, A. **A Gestão Estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITE, Nildes Pitombo e ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão**. In: LEITE, Nildes Pitombo e ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão (org.). **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009, pg.3-16.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

McLAGAN, P. Competence models. **Training and development**. Volume 51, p.40-47, 1997.

MARKUS, L.H.; COOPER-THOMAS, H.D.; ALLPRESS, K.N. Confused by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. **New Zealand Journal of Psychology**, Volume 34, Number 2, 2005, pp.117-126

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, Henry et al.; QUINN, J. **O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOURA, Maria Cristina. **O Desafio de Articular as Estratégias com o Desenvolvimento de Competências Gerenciais: um Estudo de Caso**. São Leopoldo: Unisinos, 2003. (Dissertação de Mestrado).

MUNCK, Luciano. **Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do Norte do Paraná**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2005.

MUNCK, Luciano. SOUZA, Rafael B.; ZAGUI, Cristiane; MUNCK, Mariane M.; FRANÇA, Rubens. Modelos de gestão por competências versus processos de validação. Um ponto cego? In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 6.; 20110, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis; ANPAD, 2010, p.1-17. 1 CD-ROM.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PASCHINI, Selma. **estRHatégia: alinhando cultura organizacional e Estratégia de RH à Estratégia de Negócio: a contribuição efetiva de recursos humanos para a competitividade de negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PENROSE, Edith. **A Teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006

PRIETO, Vanderli Correia e CARVALHO, Marly Monteiro . **Análise das Contribuições de diferentes modelos para o alinhamento estratégico**. 30. Encontro ANPAD, 23 a 27 de setembro de 2006, pg.1-13

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

SCOLA, Roberto. **Competências Organizacionais alinhadas a estratégia e aos processos empresariais**. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

SMITH, R. Harnessing competencies, capabilities and resources. **Technology management**. Volume 51, Number 5, pp.47-51, 2008.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. Designing competency studies. In: \_\_\_\_\_ . **Competence at work**. John Willey & Sons, 2003, p.93-113.

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo entre duas instituições financeiras internacionais**. São Paulo, USP, 2008 (Tese de Doutorado)

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TREACY, Michael. e WIERSEMAN, Fred. **A disciplina, dos líderes de Mercado: escolha seus clientes, direcione seu foco, domine seu Mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZARIFIAN, Philippe. **O Modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

WRIGHT, Patrick M.; DUNFORD, Benjamin B.; SNELL, Scott A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of management**. N.27, pp.701-721, 2001.

WRIGHT, P., KROLL, M., PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo, Atlas, 2000.

## APÊNDICE 01 – INSTRUMENTO DE PESQUISA

**Pesquisa: “Alinhamento da estratégia empresarial com as competências de gestão de pessoas”**

PARTE 01- PERFIL DA EMPRESA			
<b>1. Qual o ramo de atividade da empresa?</b>			
<b>2. Qual o número de funcionários?</b>			
	De 200 a 299		De 600 a 699
	De 300 a 399		De 700 a 899
	De 400 a 499		De 900 a 999
	De 500 a 599		Acima de 1.000
<b>3. A empresa possui uma área de RH estruturada?</b>			
	SIM		
	NÃO		
	Em processo de implantação		
<b>4. A empresa tem práticas estruturadas e sistematizadas nos seguintes subsistemas de RH?</b>			
Seleção de Pessoas		SIM	NÃO
Remuneração		SIM	NÃO
Avaliação de desempenho		SIM	NÃO
Treinamento e desenvolvimento		SIM	NÃO
<b>5. A empresa possui modelo de competências?</b>			
	SIM		
	NÃO		
	Em processo de implantação		
PARTE 02- PERFIL DO RESPONDENTE			
<b>6. Qual o cargo que ocupa</b>			
	Diretor de RH		Coordenador RH
	Gerente de RH		Líder de RH
	Outros Citar:		
<b>7. Quanto tempo atua na empresa?</b>			
	Até 01 ano		
	De 01 a 03 anos		
	De 04 a 06 anos		
	Acima de 07 anos		
<b>8. Qual sua última formação acadêmica?</b>			
	Doutorado		Especialista
	Mestrado		Graduado
<b>9. A sua formação básica, graduação?</b>			
	Administração de empresas		Comunicação
	Psicologia		Direito
	Pedagogia		Serviço Social
	Outros Citar:		

<b>PARTE O3- IDENTIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA – PROPOSTA DE VALOR</b>	
<b>10. Qual a estratégia <u>PREDOMINANTE</u> do principal negócio em sua empresa?(assinale apenas uma resposta)</b>	
	1. Buscamos entregar ao cliente uma combinação de qualidade, preço e facilidade de compra, competindo no mercado, fortemente por preço.
	2. Buscamos fornecer sempre aos clientes, produtos inovadores e altamente diferenciados. Sem preocupação central com o preço.
	3. Buscamos desenvolver produtos personalizados aos clientes, e diferenciados para necessidades individualizadas buscando lealdade do cliente.

<b>PARTE O4 IDENTIFICAÇÃO DAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE PESSOAS</b>	
Para as questões abaixo escolha um número de <b>1 a 05</b> que seja mais coerente com o que é praticado na empresa atualmente.	
<b>01 – Não praticado na empresa</b>	
<b>02 – Praticado em baixa frequência (menos que 50%)</b>	
<b>03 – Praticado em média frequência (51 a 75%)</b>	
<b>04 – Praticado em grande frequência (entre 76% e 90%)</b>	
<b>05 – Totalmente praticado na empresa(acima de 90%)</b>	
<b>QUANTO AS PRÁTICAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO</b>	
	11. Buscamos profissionais que gostem de trabalhar em equipe
	12. Contratamos pessoas com pouca ou nenhuma experiência
	13. Buscamos profissionais que atuem bem em estruturas rígidas.
	14. A seleção é rápida e dinâmica, posteriormente ficamos com os melhores desempenhos.
	15. Buscamos profissionais com competência técnica em primeiro lugar
	16. A seleção é longa e complexa, buscam técnica que identifiquem inovação nos profissionais avaliados.
	17. O líder da vaga sempre acompanha a seleção.
	18. Buscamos perfil de profissionais com flexibilidade as mudanças, pois são constantes na empresa.
	19. Buscamos profissionais que tenham valores alinhados com o negócio da empresa.
	20. A seleção é longa e detalhada, usa-se o tempo necessário para buscar os melhores perfis para a empresa.
	21. As lideranças de alto nível hierárquico pessoalmente das contratações.
	22. Buscamos profissional com forte qualificação e sólida experiência anterior.
<b>QUANTO AS PRÁTICAS DE REMUNERAÇÃO</b>	
	23. O padrão de remuneração base praticado é abaixo da média de mercado.
	24. As práticas de remuneração são definidas em cima de indicadores numéricos.
	25. A empresa não tem foco em melhoria das práticas em remuneração.
	26. A remuneração variável praticada tem como indicadores definidos com base no desempenho da equipe.
	27. O padrão de remuneração base e benefícios são acima da média de mercado.
	28. As práticas de remuneração são definidas com base em indicadores dos projetos em desenvolvimento.
	29. A empresa tem ênfase constante em aspectos de melhoria da remuneração.
	30. A remuneração variável praticada tem indicadores definidos com base nos projetos concluídos.

	31. O padrão de remuneração base praticado é alto em referência com o mercado.
	32. As práticas de remuneração são definidas utilizando como indicador principal, a fidelização do cliente.
	33. O processo de melhoria nas práticas de remuneração está diretamente ligada ao que é importante para atender bem o cliente
	34. A remuneração variável praticada está diretamente relacionada com reconhecimento do cliente.
<b>QUANTO A PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO</b>	
	35. A empresa utiliza a avaliação para forte política de reconhecimento público.
	36. As avaliações são utilizadas para realização de muitas promoções internas.
	37. A empresa trabalha com muitos indicadores de desempenho, tendo como foco as descrições dos cargos.
	38. Os indicadores da avaliação tem como foco múltiplas competências
	39. A empresa utiliza as avaliações para praticar forte política de transferências de profissionais entre áreas
	40. O status do cargo não é valorizado, o foco está no mérito.
	41. Avaliações oportunizam promoção interna voltada para atender necessidades específicas dos clientes
	42. O reconhecimento do cliente é o que tem mais status na empresa
	43. Indicadores de desempenho são definidos pelo cliente.
<b>QUANTO AS PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>	
	44. A empresa realiza muitos treinamentos rápidos para melhorar a operação dos seus processos.
	45. A empresa tem ênfase em treinamentos que visem fortalecer o trabalho em equipe.
	46. A empresa tem forte política de integração as normas e políticas internas.
	47. A empresa desenvolve muitos treinamentos para aperfeiçoar as aptidões técnicas
	48. A empresa tem muitos treinamentos para melhoria de desempenho das equipes multifuncionais para atuarem em ambientes de incertezas
	49. O processo de institucionalização tem forte foco no valor de aprendizagem compartilhada.
	50. A empresa tem praticas de incentivos fortes pela busca de maior qualificação.
	51. A empresa tem forte foco em treinamentos motivacionais para melhoria do desempenho frente as necessidades dos clientes.
	52. O processo de institucionalização tem forte foco no conhecimento do produto ou serviço

53. Em sua opinião quais são as causas de um possível desalinhamento entre as competências empresariais e as competências de gestão de pessoas?. (citar algumas)

*Muito obrigado pela contribuição!!!!*