

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA



**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NO
INCREMENTO DO LUCRO – UM ESTUDO DE CASO.**

Rosivaldo Alves de Oliveira

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Moreira

ISCTE Business School, Departamento de Gestão de Empresas

Lisboa.PT, Fevereiro 2009



A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS NO INCREMENTO DO
LUCRO - UM ESTUDO DE CASO

Rosivaldo Alves de Oliveira

- Lombada -

Agradecimentos

Agradeço a Deus, ao qual, por vezes, recorri em orações rogando forças para aliviar-me do cansaço diário e para suportar o peso da messe.

Agradeço a minha amada e querida esposa Maria Alice de Magalhães e a minha meiga e doce filha Sofia Magalhães de Oliveira pela dedicação, compreensão, apoio, força e muito amor durante o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço ao Banco A pela liberdade e presteza na liberação da documentação pertinente e necessária para a realização da pesquisa; ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Moreira pela pontualidade nos esclarecimentos que, como uma bússola, guiou-me no rumo certo; a Professora Doutora Carla Winter pela paciência e compreensão quando de minhas dúvidas; os meus colegas de Mestrado, que tanto me incentivaram; aos meus amigos que souberam entender a importância desta obra e finalmente aos meus mestres que souberam ministrar com presteza as disciplinas que suportam este trabalho.

A todos, meu muito obrigado.

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar a importância da gestão estratégica de recursos humanos no incremento do lucro. O estudo originou-se da inquietação relativa à veracidade do discurso sobre a importância do elemento humano como diferenciador de mercado e as atuais políticas e práticas de gestão de pessoas que não parecem divergir das já tradicionais utilizadas, privilegiando os objetivos empresariais. O pressuposto que norteia esta investigação é de que haja contribuição efetiva do sistema de gestão estratégica de recursos humanos sobre o incremento do lucro. A idéia que sustenta o pressuposto é que o sistema de gestão estratégica de recursos humanos vem sendo disseminado e implementado como tecnologia de gestão que propõe agregar valor econômico a organização pesquisada, aos seus funcionários, bem como à sociedade em que ela está inserida. Para alcançar os objetivos foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo, em uma organização multinacional com sede no Brasil, denominado de Banco A, que adota a gestão estratégica de recursos humanos verticalmente, desde os níveis executivos até a base. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os executivos que vivenciaram o processo de adoção do sistema de gestão estratégica de recursos humanos, bem como usam desta ferramenta para incrementar os resultados de suas diretorias. Para fins deste estudo, *incremento do lucro* é compreendido como o aumento real do montante dos valores declarados no Balanço Patrimonial do exercício corrente de 2006, em rubrica específica: *Lucro Líquido*, em relação à mesma rubrica do ano anterior, 2005. Nesse sentido, não é somente a perspectiva do incremento do lucro líquido que conta, mas a parcela de contribuição de cada funcionário em relação a este incremento real. Os resultados deste estudo indicam que as políticas e práticas de Recursos Humanos adotadas pelo Banco A, no nível pesquisado, contribuiu de forma positiva para o incremento do lucro no ano de 2006.

Palavras-chaves – estratégia, pessoas, desempenho e lucro.

Abstract

This study aimed to examine the importance of strategic management of human resources in increasing the profit. The study originated from the concern on the veracity of the speech on the importance of the human element as a market differentiator and the current policies and people management practices which do not seem different from those traditionally used, of the business objectives. The assumption that guides this research is that there is an effective contribution of the strategic management system of human resources on the profit increase. The idea that underpins the assumption is that the system of strategic management of human resources is being disseminated and implemented as management technology that offers added value to the economic organization studied, their employees as well as the society in which it is inserted. In order to achieve the goals it was performed a case study, qualitative in nature, in a multinational organization based in Brazil, known as Bank A, which adopts the strategic management of human resources vertically, from executive level to the base. We performed semi-structured interviews with executives who experienced the process of adoption of the strategic management of human resources, and use this tool to increase the performance of their boards. For purposes of this study, increase of profit is understood as the real increase in the amount of values reported in the Balance Sheet of the current financial year 2006 in specific line: net income, for the same item of the previous year, 2005. In this sense, is not only the prospect of increasing the net profit that counts, but the share of contribution of each employee in relation to this real increase. The results of this study indicate that policies and practices of Human Resources adopted by the Bank A, the level studied, contributed positively to the profit increase in 2006.

Keywords - strategy, people, performance and profit.

Índice

Lista de Figuras	viii
Lista de Quadros	ix
Apêndice	x
Anexos	xi
1 – Problemática	12
2 - Capítulo Um – Enquadramento Teórico	16
2.1– Estratégia	16
2.2– Vantagem Competitiva	17
2.3– Cadeia de Valor	22
2.4– Gestão Estratégica de Recursos Humanos	24
3– Capítulo Dois – Método	33
3.1– Estudos quantitativos e qualitativos: considerações gerais	33
3.2 - Método da pesquisa	34
3.3 - Unidade de análise	36
3.4 – Seleção e definição da organização-caso	38
3.5 – Coleta de dados e instrumentos utilizados	39
3.6 – Análise dos dados	45
4- Capítulo Três – Resultados	49
4.1 - A apresentação do histórico da organização-caso	49
4.2 – A compreensão sobre as conexões entre políticas e práticas de recursos humanos e o incremento do lucro	50
4.3 – O papel dos profissionais de recursos humanos como agentes de mudanças e atores principais nos processos de formulação e implementação da estratégia	60
4.4 – Avaliação do sistema de gestão estratégica de recursos humanos, pelos executivos do Banco A	66
5- Capítulo Quatro – Conclusões, Discussões e Recomendações	68
6 - Bibliografias	73
6.1 – Referências Complementares	76

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo das Cinco Forças competitivas que determinam a rentabilidade do setor.....	19
Figura 2 - A Cadeia de Valor Genérica	23
Figura 3 – Os quatro papéis genéricos da Área de recursos humanos	25
Figura 4 – Os quatro papéis genéricos do profissional de recursos humanos	26
Figura 5 – Modelo de Estratégia Tridimensional para pessoas	30
Figura 6 – A Gestão de Recursos Humanos e a Estratégia	31
Figura 7 – Resumo do percurso da pesquisa.....	47

Lista de Quadros

Quadro 1 – Relação de empresas previamente analisadas para execução do trabalho.....	38
Quadro 2 – Codificação dos Executivos entrevistados do Banco A suas áreas e níveis de atuação.....	41
Quadro 3 – Classificação das categorias do roteiro de entrevistas junto aos executivos do Banco A.....	42
Quadro 4 - Tabulação dos resultados obtidos com as entrevistas junto aos executivos do Banco A.....	61
Quadro 5 - Mapa de Potencial X Desempenho utilizado para identificação de Potencial pelo Banco A.....	64

Apêndices

Apêndice A – Modelo de carta encaminhada á empresa participante da pesquisa	77
Apêndice B – Roteiro de Entrevista com os executivos da empresa participante da pesquisa	79

Anexos

Anexo I – Modelo de gestão da empresa participante da pesquisa	81
Anexo II – Presença da empresa participante da pesquisa no mercado brasileiro	82
Anexo III – Resultados consolidados da empresa participante da pesquisa – período 2005-2006.....	83

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

1 Problemática

No cenário que se apresenta a cada dia no mundo globalizado observa-se que forças tecnológicas, econômicas, sociais e políticas, pressões e turbulências têm provocado necessidades de adequações nas organizações. A concorrência acirrada tem levado as organizações à adoção de uma postura firme e sadia sobre sua capacidade de sobreviver de forma sustentável e competitiva.

No âmbito acadêmico e empresarial, a discussão sobre a gestão estratégica de recursos humanos vem suscitando reflexões entre estudiosos, profissionais de recursos humanos e outros interessados no tema. Especificamente no Brasil levantam-se questionamentos sobre sua aplicabilidade à realidade nacional, bem como sobre os resultados que efetivamente podem ser alcançados por meio de sua implementação e utilização, tanto para as organizações quanto para os indivíduos que nelas trabalham.

Ulrich (1998) ressalta que independente do setor ou localização das empresas o panorama competitivo está se alterando e são necessários novos modelos de competitividade para lidar com os desafios futuros revelando uma realidade competitiva demandando capacidades de organizações que possibilitarão às empresas atenderem melhor a seus clientes e se diferenciarem de seus concorrentes.

Gratton (2003) sustenta que uma estratégia apropriada de pessoas deve variar de acordo com as circunstâncias organizacional. As circunstâncias-chaves são objetivos de negócios e estratégias. Para atuar num papel estratégico na organização, as políticas e práticas de Recursos Humanos, que fazem a estratégia de pessoas em uma organização, deveriam refletir reforçar e suportar os principais negócios da organização e seus objetivos.

Durante os últimos anos testemunhamos a tendência de consolidação do conhecimento como uma das principais fontes de vantagens competitivas para as organizações, em razão das fortes pressões do ambiente concorrencial. Como decorrência desta tendência, tem sido observada a emergência de novos modelos de gestão, os quais colocam em ênfase no maior envolvimento das pessoas e no aproveitamento do potencial intelectual das mesmas em prol do incremento dos resultados.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

A temática da gestão estratégica de recursos humanos tem ensejado, de fato, uma gama diversificada de estudos com o foco sobre as organizações e pessoas, no intuito de descrever iniciativas de implementação, investigar impacto da adoção ou conseqüências das interfaces entre ambos e observando-se a concorrência acirrada entre organizações de variados nichos e segmentos, que tem levado á busca constante da sobrevivência sustentável e competitiva.

O que muitas vezes ocorre é que a utilização de sistemas de gestão estratégica de recursos humanos pelas organizações vem sendo adotada sem que se perceba uma preocupação concreta com alguns dos aspectos por detrás do sistema, especialmente: (1) atenção às características e/ou cultura do país, da organização e de seus profissionais; (2) preocupação com a articulação entre objetivos organizacionais e capacidades individuais; (3) concepção do trabalhador como um cidadão, sujeito ativo e capaz; (4) busca por resultados satisfatórios para empresas e trabalhadores, tanto sob o aspecto econômico como social.

Assim, percebe-se que o modelo de gestão estratégica de recursos humanos demonstra vir se consolidando diante das alterações percebidas no universo das organizações que vem se destacando no contexto globalizado e também no ambiente nacional e que as organizações vem intensificando sua busca pela ampliação da capacidade de gestão e utilizando de diferentes estratégias de gerenciamento para lidar com o elemento humano inserido neste contexto, uma vez que, a sua concepção tem reforçado a noção vigente de que os resultados alcançados pelas organizações estão diretamente ligados aos esforços individuais e coletivos da força de trabalho que compõe as organizações, Fleury (2000).

O desenvolvimento das possibilidades de atuação do indivíduo, personificadas na concepção da gestão estratégica de recursos humanos, demonstra configurar-se, no caso do mercado brasileiro, como mais uma forma de exploração do sujeito. O discurso anterior de ampliação da chamada “empregabilidade” parece agora se transformar no discurso das competências individuais, caracterizadas pelos conhecimentos, habilidades, atitudes e outros aspectos complementares, que os profissionais devem possuir para atender às ditas competências da organização e garantir sua permanência no exercício da atividade laboral e ainda, contribuir de forma exaustiva para o incremento do lucro, especialmente em instituições financeiras.

Neste sentido, procura-se analisar neste estudo de caso o papel da gestão estratégica de recursos humanos no incremento do lucro, no entendimento dos executivos de uma instituição

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

financeira que atua no Brasil, que doravante passa a ser chamada de Banco A. Para que isto seja possível, pretende-se nesta tese investigar as seguintes questões: *(1) qual a influência da gestão estratégica de recursos humanos no incremento do lucro, percebida pelos executivos da organização? (2) em que medida a gestão estratégica de recursos humanos tem contribuído para a implementação da estratégia organizacional?*

Toma-se como referência que a implementação dos sistemas de gestão de pessoas pode ser abordada como uma filosofia e estratégia de gestão capaz de maximizar os ganhos de produtividade por meio de uma ação sistêmica e vinculada a um conjunto de políticas e diretrizes organizacionais voltadas para o aumento da produtividade coletiva e individual, refletindo positivamente no lucro.

Como estímulo a essas indagações, está uma inquietação referente à veracidade do discurso sobre a importância do elemento humano como diferenciador de mercado e as atuais políticas e práticas de gestão de pessoas que não parecem divergir das já tradicionais utilizadas, privilegiando os objetivos empresariais.

O pressuposto que norteia esta investigação é de que haja uma contribuição efetiva do sistema de gestão estratégica de recursos humanos sobre o incremento do lucro do Banco A, tendo em vista que observa-se uma evolução constante do lucro líquido nos anos de 2004, 2005 e 2006.

A idéia que sustenta este pressuposto é que o sistema de gestão estratégica de recursos humanos vem sendo disseminado e implementado como tecnologia de gestão que propõe agregar valor econômico ao Banco A, aos seus funcionários, bem como à sociedade em que ele está inserido.

Os conteúdos da gestão estratégica de recursos humanos abordados neste estudo incluem sua concepção, conceituação, diferenças de abordagens teóricas, bem como da forma como é utilizada a gestão estratégica de recursos humanos pela organização considerando os impactos positivos e negativos.

O objetivo central da tese é investigar qual a importância da gestão estratégica de recursos humanos no incremento do lucro no ano de 2006, na visão dos dirigentes executivos do Banco A.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Para o alcance desse objetivo, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar e sistematizar a bibliografia pertinente ao conteúdo *gestão estratégica de recursos humanos*, com o foco sobre o aumento dos resultados financeiros da organização;
2. Ampliar a compreensão sobre as conexões entre políticas e práticas de recursos humanos e o incremento do lucro;
3. Enfatizar o papel dos profissionais de recursos humanos como agentes de mudança e atores principais nos processos de formulação e implementação da estratégia e;
4. Avaliar até que ponto o sistema de gestão estratégica de recursos humanos, utilizado pela empresa caso, mostra-se inovador na visão de seus dirigentes;

A partir da definição do escopo central da tese, o contexto no qual o conceito de gestão estratégica de recursos humanos é debatido e a definição do suporte teórico e fatores analisados, estruturou-se o presente trabalho em cinco capítulos incluindo a introdução.

Na introdução são apresentadas as considerações iniciais, as justificativas, as questões de pesquisa, os objetivos do estudo e a estruturação do trabalho. O Capítulo 1 é dedicado à análise do referencial teórico utilizado para a delimitação do fenômeno em estudo e para subsidiar o processo de análise das evidências. O Capítulo 2 tem o objetivo de detalhar a abordagem metodológica utilizada para a realização da pesquisa de campo. O Capítulo 3 tem a finalidade de descrever a pesquisa realizada, apresentar as principais evidências analisadas e coletadas e apresentar os resultados obtidos e o Capítulo 4 são apresentadas, respectivamente, discussões, as conclusões e as recomendações para estudos futuros sobre o tema.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

2 Capítulo Um – Enquadramento Teórico

2.1 Estratégia

Estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria e visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria e baseia-se em duas questões centrais, primeiro na atratividade das indústrias em termos de rentabilidade em longo prazo e segundo nos fatores que determinam esta atratividade e os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria e que, para uma empresa alcançar vantagem competitiva sustentável é preciso que a mesma identifique três estratégias genéricas, a liderança de custo, a diferenciação e o enfoque, Porter (1989).

Estratégia é ainda a criação de uma posição única e valiosa envolvendo um conjunto diferente de atividade; é o processo de conciliação na concorrência; é a construção do encadeamento entre atividades da empresa e a sua essência está em decidir o que não fazer, Porter (1996). A estratégia se relaciona com o que faz a empresa ser única e a continuidade é fundamental para uma estratégia de sucesso, Porter (2007).

A estratégia não é um processo de consenso que ocorre de baixo para cima. Quase todas as empresas com estratégias realmente boas têm presidentes-executivos que não temem liderar, fazer escolhas e tomar decisões, Porter (2007).

Para um bom desenvolvimento de uma estratégia, consoante Bruner, Eaker, Freeman, Spekman e Teisberg (1999), a empresa necessita centrar-se em sete passos: (1) - a Análise do setor – rentabilidade do setor hoje e amanhã; (2) - posicionamento – fontes da vantagem competitiva; (3) - análise dos concorrentes – passado e previsões (futuro); (4) - auditoria da posição – avaliação e sustentabilidade da posição relativa; (5) - geração de opções – exame criativo dos novos clientes e posições; (6) - avaliação das capacidades – posicionamento para futuras oportunidades e (7) - escolha da estratégia – posição, conciliações e encadeamento.

Estratégia, para Henderson (1998), é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, levando-se em consideração fator tempo, pois a competição estratégica comprime o tempo.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Henderson (1998) ressalta ainda que os elementos básicos da competição estratégica são a capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; a capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; os recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo; a capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente e a disposição para agir.

É importante levar em consideração a competição, mas ao adotar a estratégia não se deve colocá-la em primeiro lugar, Omae (1989). Primeiro vem uma atenção total às necessidades dos clientes, vem uma análise completa dos graus de liberdade reais de uma empresa em responder àquelas necessidades, vem à vontade de repensar fundamentalmente o que é que os produtos são e o que é que eles fazem, bem como melhor organizar o sistema de negócios que os projete, fabrique e os venda. As realidades competitivas são as coisas contra as quais você testa as estratégias possíveis. Você as define em termos de clientes, Omae (1989).

Os autores aqui citados abordam a Estratégia como uma forma das empresas alcançarem uma lucratividade sustentável no mercado em que atuam. Para tanto, devem considerar seus concorrentes como forças para esta lucratividade analisando o seu setor de atuação, o seu posicionamento neste setor, avaliando a lucratividade e a sustentabilidade, gerando e criando opções para conquista de novos clientes, avaliando as capacidades destes clientes. O sucesso da empresa depende de seus líderes e do envolvimento de toda a empresa no contexto estratégico. Toda boa escolha estratégica faz conexão entre renda e balanço, Porter (2007).

2.2 Vantagem Competitiva

A Vantagem Competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa, Porter (1989).

A atratividade de uma indústria é fator determinante para a rentabilidade da empresa. As regras da concorrência são quem determinam a atratividade de uma indústria. A meta final da estratégia competitiva é lidar com estas regras em favor da empresa e, as regras da

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade de uma indústria: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação de novos concorrentes, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (**Figura 1**), bem como a análise das ameaças e oportunidades, dos pontos fortes e fracos, da cadeia de valor da empresa e do cliente e a escolha de um posicionamento estratégico, Porter (1989).

A posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria é outra questão central da estratégia competitiva defendida por Porter (1989). O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. Vantagem competitiva sustentável é a base fundamental para o desempenho acima da média da indústria em longo prazo.

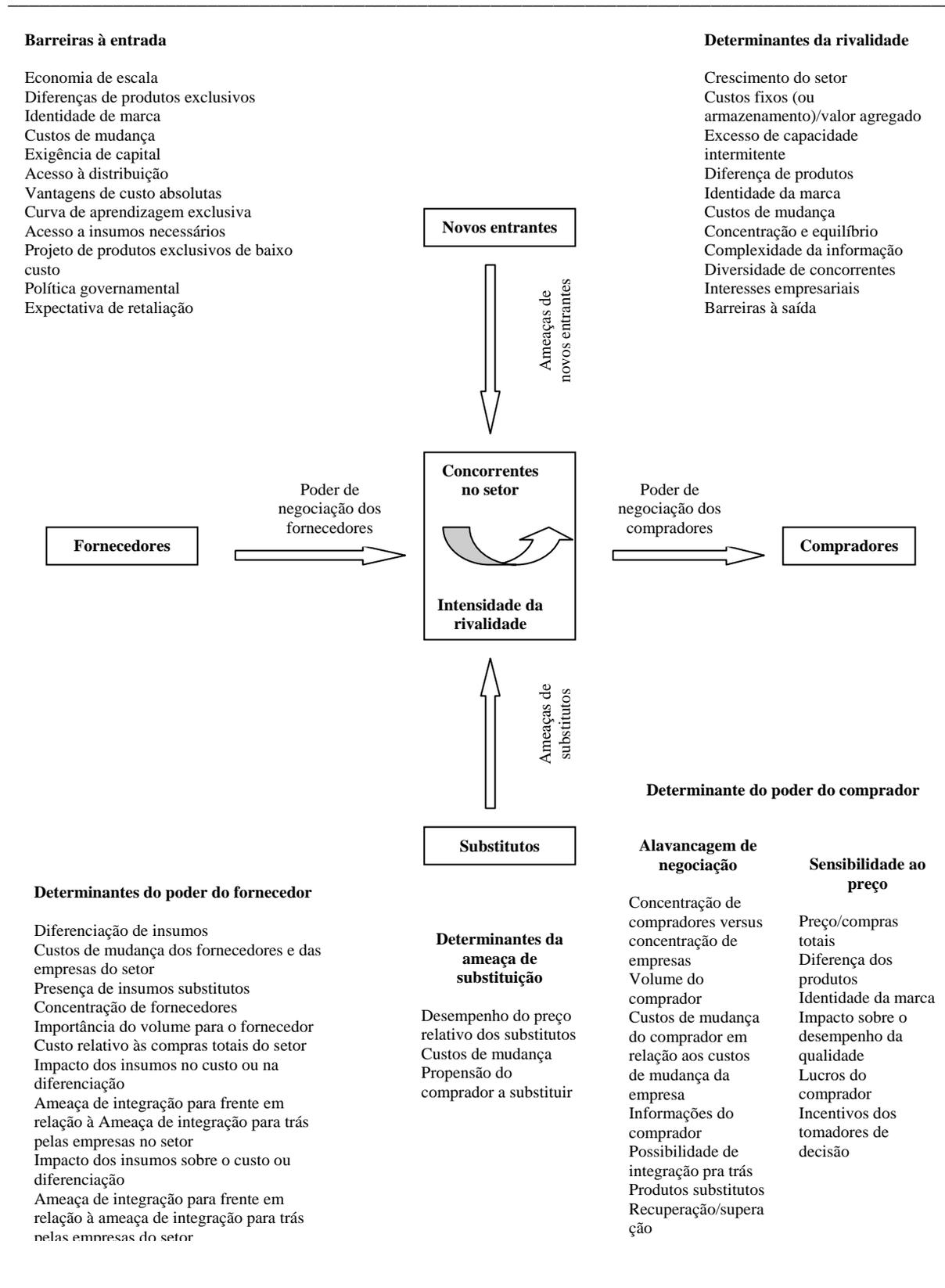
A vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha – se uma empresa deseja obter vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la, Porter (1989)

Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva e ainda, a qualidade sustentável de uma estratégia genérica exige que uma empresa possua algumas barreiras que dificulte a imitação da estratégia e que a vantagem competitiva resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da própria indústria, Porter (1989).

Para Barney (1986) a vantagem competitiva de uma empresa sustenta-se na dificuldade de imitação da estratégica. Rendas excepcionais não podem ser concretizadas a partir da análise de oportunidades externas, pois as informações e as técnicas de análise dessas oportunidades estão acessíveis a todos os concorrentes. Por outro lado, as informações sobre os recursos da firma permanecem como suas propriedades exclusivas, protegidas pelos mecanismos de isolamento.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Figura 1 – Modelo das Cinco Forças competitivas que determinam a rentabilidade do setor, segundo Porter (1985):



Fonte: Vantagem Competitiva – Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Porter (1989)

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

É a assimetria de informação relativa ao potencial dos recursos e das competências específicas da firma que deve guiar a estratégia, pois é assim que se sustenta uma vantagem competitiva, Barney (1986). A vantagem competitiva de uma indústria é a capacidade desta indústria de permitir a implantação de estratégias diferenciadas. Recursos e capacidades são vistos como elementos raros, de imitação e substituição difícil e custosa no quadro de uma organização particular, Barney (1986).

Recursos, segundo Craig e Grant (1998), são as características mais fundamentais da empresa; são as ferramentas e sua personalidade. Ao dirigir seus recursos, a empresa, mostra suas capacidades, suas habilidades em realizar atividades produtivas e ainda, os recursos formam o alicerce para a estratégia da empresa e a base fundamental de seus lucros e o lucro é, no final, um retorno sobre os recursos possuídos e controlados pela empresa. O lucro deriva do grau de atração do setor e da realização da vantagem competitiva que a empresa tem sobre as outras, Craig e Grant (1998).

Os recursos são os patrimônios específicos da empresa: bens de capital, qualificação de funcionários, patentes, marcas e similares. As capacidades são o que a empresa pode oferecer: o resultado dos recursos trabalhados em conjunto para realizar tarefas produtivas. Os recursos de uma organização podem ser classificados de duas formas, os recursos tangíveis (dinheiro, ativos financeiros, imóveis e equipamentos básicos) e os recursos intangíveis (marcas, tecnologia, reputação e qualificações humanas), Craig e Grant (1998).

Já as capacidades de uma organização, segundo Craig e Grant (1998), são, tipicamente, o resultado de modelos complexos de coordenação entre funcionários que oferecem uma gama de aptidões especializadas e a integração das habilidades e os conhecimentos com outros recursos da empresa.

Praticamente todas as capacidades de uma empresa são exercidas por meio de rotinas operacionais e estas, são padrões de comportamento sistemáticos e previsíveis, nos quais os indivíduos coordenam suas atividades com as dos seus companheiros, tendo como característica básica a confiança numa variedade de sinais que governam a seqüência de atividades e variações de repertório. As capacidades são, de maneira característica, o resultado de uma série de rotinas organizacionais interligadas, Craig e Grant (1998).

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Se uma empresa possui recursos e capacidades superiores aos de seus concorrentes e adota uma estratégia que utiliza esses recursos e capacidades de maneira eficaz, ela poderá criar uma vantagem competitiva perante os seus concorrentes, afirmam Craig e Grant (1998).

A competitividade de uma empresa deriva no curto prazo, de seus atributos de preço/desempenho de produtos existentes e no longo prazo, de sua capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que não podem ser antecipados, Prahalad e Hamel (1990).

As reais fontes de vantagens competitivas devem se encontradas na capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção em competências que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação, Prahalad e Hamel (1990).

As competências essenciais, definidas por Prahalad e Hamel (1990), referem-se ao aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia. Elas dizem respeito à harmonização de correntes de tecnologia e também estão associadas à organização do trabalho e à entrega de valor. É comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras organizacionais. Envolve muitas pessoas e de todas as funções. Não diminuem com o uso. Ao contrário dos recursos físicos, que se deterioram com o tempo, elas se desenvolvem à medida que são aplicadas e compartilhadas. Precisam ser alimentadas e protegidas, pois o conhecimento se desvanece se não for usado e que as competências são os elementos que ligam os negócios existentes e ainda, são o motor para o desenvolvimento.

A competitividade de uma empresa também está relacionada à sua capacidade em administrar as suas competências existentes, criar novas, desenvolvendo um processo de aprendizagem organizacional. Estas competências podem ser classificadas em duas formas: a *competency*, que está voltada para as características do indivíduo e o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes deste indivíduo e a *competence* que são os resultados produzidos pelo indivíduo, Fleury (2000).

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

2.3 Cadeia de Valor

A vantagem competitiva, relatada por Porter (1989), não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no *marketing*, na entrega e no suporte de seu produto.

A cadeia de valor é uma representação gráfica das atividades de uma empresa organizada de maneira a mostrar a seqüência de suas atividades. A cadeia de valor fornece uma estrutura poderosa para identificação e avaliação dos recursos e capacidades de uma empresa, Porter (1996).

A cadeia de valor desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, aos olhos de Porter (1989), executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

Para Porter (1989), toda empresa é uma reunião de atividade que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. A cadeia de valor de uma empresa e o modo como ela executa as atividades individuais são reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação de sua estratégia, e da economia básica das próprias atividades e ainda, a nível do setor ou da indústria é demasiadamente ampla, porque pode encobrir importantes fontes de vantagens competitivas.

Em termos competitivos, Porter (1989) ressalta que valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor, proposto por Porter (1989) é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Para Porter (1989) uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto.

A cadeia de valores (Figura 2) exhibe o valor total, e consiste em *margem* e *atividades de valor*. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. A margem é a

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor, Porter (1989).

Cada atividade de valor emprega *insumos adquiridos, recursos humanos, tecnologia e infraestrutura* e as atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais, atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias são as atividades envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência após a venda. Elas podem ser divididas em cinco categorias genéricas. As atividades de apoio sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa.

Figura 2. A Cadeia de Valor Genérica. Modelo do Porter (1989).



Fonte: Vantagem Competitiva Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Porter (1989).

As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva e ainda, a cadeia de valor é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la, Porter (1989).

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

As atividades da gerência de recursos humanos ocorrem em diferentes partes de uma empresa, conforme outras atividades de apoio e a dispersão destas atividades podem resultar em políticas inconsistentes e afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados, do custo da contratação e do treinamento, em algumas indústrias, ela é uma das chaves para a vantagem competitiva, Porter (1989).

2.4 Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Vantagem competitiva sustentável de uma organização, dada por Pfeffer (1994) e Ulrich (1998), não está em seu aparato tecnológico, nem tão pouco na patente, mas sim na forma diferenciada que a organização tem em administrar estrategicamente sua força de trabalho e, a função de Recursos Humanos, assume um papel de destaque na alta gestão das organizações. Pfeffer (1994) e Ulrich (1998) discutem a transformação do papel da Área de Recursos Humanos deixando de ser apenas uma posição de “Departamento de Pessoal”, para uma posição de Gerência Estratégica de Recursos Humanos.

Por mais rápidas que sejam as inovações propostas pelas empresas, outras irão copiá-las. Então como prevalecer aos concorrentes neste novo cenário competitivo de forma sustentável? Segundo Gubman (1999) é através do talento. As empresas devem atrair manter e distribuir pessoas talentosas capazes de ajudá-las a ampliar seus negócios. É privilegiando o intelecto através da busca e da retenção de pessoas competentes e do conhecimento delas que se sustentará à vantagem em relação ao concorrente.

O profissional de Recursos Humanos deve ser o arquiteto das novas competências essenciais, requeridas para sua empresa competir melhor. Ele precisa contribuir para a formação de alianças externas ao longo da cadeia produtiva dos negócios da empresa, com fornecedores, clientes investidores e comunidades e só conseguirá ser parte integrante da estratégia corporativa se tiver domínio dos diferentes negócios da empresa, ter visão estratégica, empatia pelo conjunto, mentalidade empreendedora e clara percepção das competências essenciais que fazem essa empresa a ter lucro ou prejuízo, Prahalad e Hamel (1990).

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

As forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia e continuarão a enfrentar no futuro, exigem excelência organizacional e alcançar excelência organizacional deve ser a tarefa de Recursos Humanos, Ulrich (1998).

As organizações devem criar um novo papel e uma nova pauta para a área de Recursos Humanos (Figura 3) e que focalizem resultados, e não as atividades tradicionais de Recursos Humanos, como contratação de pessoal, remuneração. A área de Recursos Humanos não deveria ser definida pelo que faz, mas pelo que representa – resultados que enriquecem o valor da empresa para clientes, investidores e funcionários, Ulrich (1998).

Ulrich (1998) frisa que a transformação do RH, conforme proposto, não se dará de forma unitária ou só, os principais responsáveis pela transformação do papel dessa área é o presidente da empresa e todos os gerentes de produção que tenham que alcançar metas de negócios. Segundo Ulrich (1998), os gerentes de produção são os maiores responsáveis tanto pelos processos quanto pelos resultados da empresa. Eles são responsáveis perante os acionistas por gerar valor econômico; perante os clientes por gerar valor de serviços e produto e perante os funcionários por gerar valor no local de trabalho.

Figura 3: Os quatro papéis genéricos da Área de Recursos Humanos, segundo Ulrich (1998)



Fonte: Os Campeões de Recursos Humanos. Inovando para obter os melhores resultados. Ulrich (1998).

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Ulrich (1998) sugere que a área de Recursos Humanos, (Figura 4), poderá ajudar na obtenção da excelência organizacional de quatro maneiras :

1. O RH pode formar uma parceria com os gerentes seniores e os de produção para a execução da estratégia, ajudando a levar o planejamento da sala de reunião para o mercado;
2. O RH pode tornar-se um especialista na organização e execução do trabalho, apresentando eficiência administrativa para garantir a redução dos custos e a manutenção da qualidade;
3. O RH pode tornar-se defensor dos funcionários, representando com vigor suas preocupações para gerência sênior e, ao mesmo tempo, trabalhando para aumentar a colaboração dos funcionários, isto é, dos funcionários comprometidos com a empresa e suas capacidades de apresentar resultados e;
4. O RH pode tornar-se um agente de mudança contínua moldando processos e uma cultura que, juntos, desenvolvam capacidade organizacional para a mudança.

Figura 4: Os quatro papéis genéricos do Profissional de RH, segundo Ulrich (1998):



Fonte: Os Campeões de Recursos Humanos. Inovando para obter os melhores resultados. Ulrich (1998).

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Na visão de Ulrich (1998) a área de Recursos Humanos é agora mais importante do que nunca, pois para ele, qualquer que seja o ramo (segmento), tamanho ou localização, as empresas atualmente se deparam com oito grandes desafios nos negócios, que, em conjunto, requerem que as organizações desenvolvam novas capacidades.

Os oito grandes desafios citados por Ulrich (1998):

1. Globalização – a globalização domina o horizonte competitivo. A competição global eficaz demanda muito mais que a criação de um produto em um mercado interno e o seu simples embarque rumo a novos mercados, ela demanda uma mentalidade global e um investimento local: pensar em termos globais mais agir em termos locais. Gerentes operacionais de Recursos Humanos devem criar novas maneiras de pensar as organizações. A organização global estará menos preocupada com a proximidade geográfica que com o fomento virtual de recursos globais;
2. A cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de Recursos Humanos – a cadeia de valor para a competitividade empresarial e os serviços de RH enseja que as organizações sejam mais sensíveis ao consumidor. O direcionamento do foco das práticas de RH, mais sobre a cadeia de valor e menos sobre as atividades no interior da empresa. Gerentes e profissionais de RH precisam aprender a criar organizações que operem ao longo da cadeia de valor e nas malhas da rede de valor;
3. A lucratividade entre custos e crescimento – a lucratividade deverá se originar, cada vez mais, da combinação entre receita aumentada e custos reduzidos. Cada vez mais, os executivos estão descobrindo a segunda metade da equação lucro: crescimento da receita. Os gerentes e profissionais de RH que buscam o crescimento lucrativo precisam descobrir novas maneiras de conceber e aplicar práticas organizacionais;
4. O foco na capacidade – quando as promessas estratégicas se convertem em ações cotidianas, as capacidades da organização precisam ser redefinidas a fim de sustentar e integrar as competências individuais. As capacidades organizacionais são o DNA da competitividade, elas podem ser rígidas como a tecnologia ou maleáveis com as capacidades organizacionais. Os profissionais de RH precisam desenvolver suas capacidades. Não basta mais contratar, treinar ou premiar indivíduos. Essas atividades precisam ser empreendidas no interesse de criar um conjunto de capacidades organizacionais;

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

5. A mudança de parâmetros – o desafio da competitividade é o que os gerentes, funcionários e organizações precisam aprender a mudar mais depressa e tranquilamente. Os profissionais de RH precisam ajudar na mudança de suas organizações, definir um modelo organizacional e patrocinar sua constante aplicação. Aqueles que puderem criar organizações que respondam mais rápido que seus concorrentes, tanto às mudanças previsíveis quanto as imprevisíveis, terão mais chances de vitória;
6. A tecnologia – a tecnologia tornou o nosso mundo menor, mais próximo e mais veloz. Ela transcende a distância geográfica, bem como a diferença de língua e cultura. Gerentes e profissionais de RH responsáveis pela redefinição do trabalho em suas empresas precisam descobrir como tornar a tecnologia parte viável e produtiva do ambiente de trabalho. Precisa estar à frente da curva de informação e aprender a fomentar informações em função de resultados empresariais;
7. A atração, retenção e mensuração da competência e do capital intelectual – nesse ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são as “armas” no campo de batalha competitiva. As organizações empresariais competem agressivamente pelo melhor talento. As habilidades de gerentes ágeis, globais e expatriados tornam-se necessidades ainda mais prementes. Assegurar capital intelectual significa elevar o nível da liderança e a aprender a divulgar mais depressa idéias e informações por toda a empresa;
8. A reversão não é transformação – ultimamente muitas empresas iniciaram esforços de reversão mediante downsizing, fusões e reestruturações, reduziram custos e lançaram negócios não-lucrativos, embora a qualidade e os esforços de reengenharia tenham eliminado passos ineficientes nos processos de trabalho. Estes esforços contribuíram para reverter o negócio e não para transformá-lo. A transformação altera a imagem fundamental da empresa, tal como vista por consumidores e funcionários; está mais voltada para a criação de participação mental do que de participação no mercado. Ocorre quando consumidores e funcionários deixam de ter imagens fundamentalmente distintas sobre uma empresa e se concentram em pontos similares. Gerentes e profissionais que se concentram na transformação criam mudança fundamental e duradoura.

A vantagem competitiva de uma organização, para Pfeffer (1995) sustenta-se no gerenciamento eficaz das dezesseis práticas de Recursos Humanos: segurança no emprego;

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

seletividade no recrutamento; altos salários; pagamento de incentivo; funcionário acionista; compartilhamento de informações; participação e delegação de poder; equipes e reprojatos de tarefa; treinamento e desenvolvimento de habilidades; utilização cruzada e treinamento; igualitismo; compressão de salário; promoção interna; perspectiva a longo prazo; medidas práticas e; filosofia dominante.

Pfeffer e Sutton (2006) ressaltam que as decisões comerciais baseiam-se freqüentemente em esperança ou medo, no que os outros parecem estar fazendo, no que líderes de alto nível fizeram e acreditam ter funcionado, no passado, e em ideologias preservadas com muito carinho. Em resumo, as decisões são fundamentadas em várias coisas, menos em fatos.

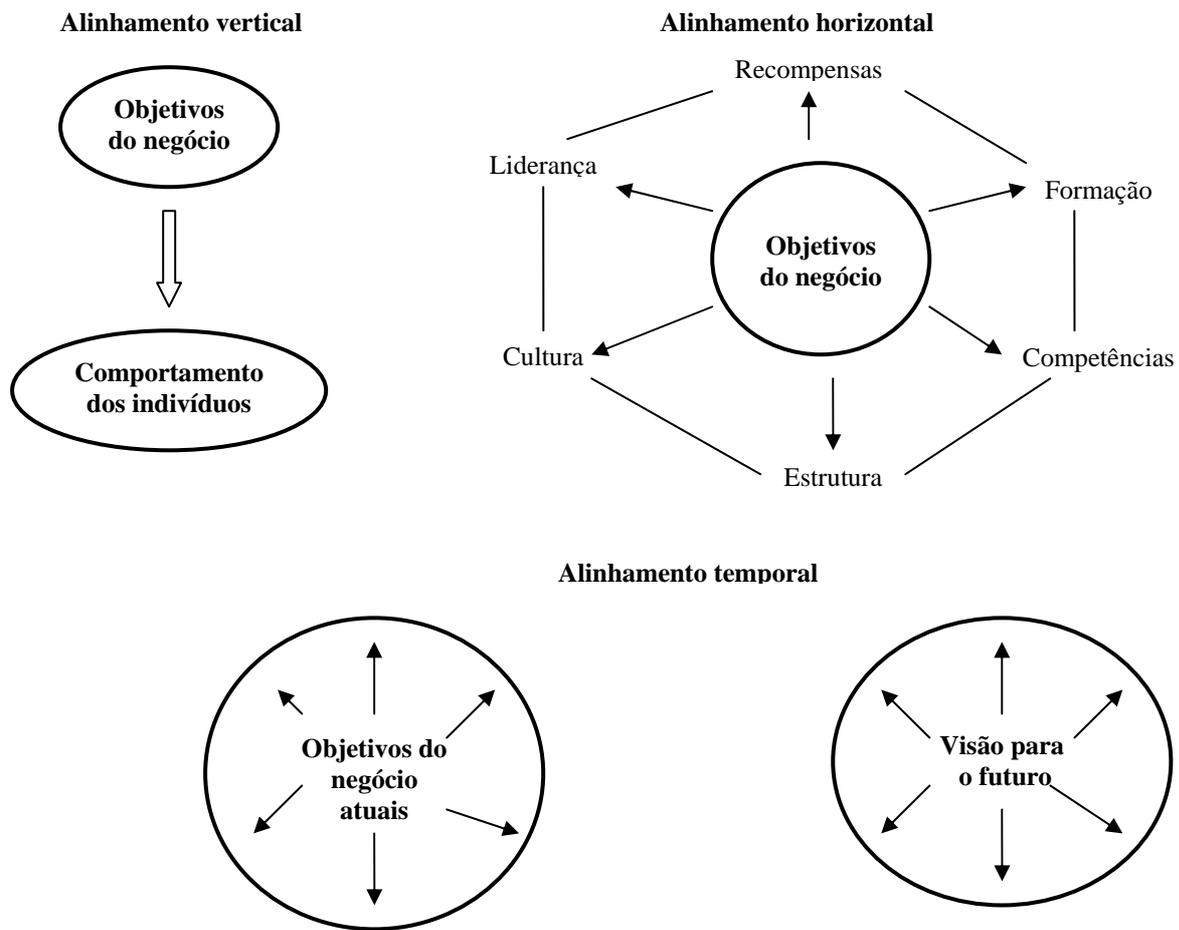
Daí a pertinência, e até mesmo a necessidade, do gerenciamento baseado em evidências para as empresas, ressaltam Pfeffer e Sutton (2006), que se origina da premissa de usar melhor e de forma mais plena a lógica e os fatos, o que permite aos líderes realizar melhor seu trabalho. Fundamenta-se na convicção de que, enfrentando a dura realidade sobre o que funciona ou não, entendendo as meias verdades perigosas que constituem grande parte da sabedoria convencional sobre gestão e descartando os absurdos totais que normalmente são aceitos como o conselho perfeito, somos capazes de melhorar o desempenho das organizações.

As empresas que praticam o gerenciamento baseado em evidências, segundo Pfeffer e Sutton (2006), tentam fazer o melhor que podem com o que têm disponível no momento, enquanto continuam a reunir o máximo de informação útil e atual. Essas empresas são incansáveis em avaliar a utilidade de medidas novas ou antigas e, acima de tudo, em seu compromisso ideológico de decidir com base em evidências tanto quantitativas como qualitativamente.

Uma estratégia apropriada de pessoas deve variar de acordo com as circunstâncias organizacional. As circunstâncias-chaves são objetivos de negócios e estratégias. Para atuar num papel estratégico na organização, as políticas e práticas de Recursos Humanos que fazem a estratégia de pessoas em uma organização deveria refletir, reforçar e suportar os principais negócios da organização e seus objetivos, Gratton (2003), (Figura 5).

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Figura 5: Modelo de Estratégia Tridimensional para pessoas. Gratton e Truss (2003).



Fonte: The tree-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. Academy of Management Executive, 2003. Vol. 17 N°. 3.

Um forte elo é necessário entre a visão geral da organização que está na mente dos executivos seniores e os propósitos, objetivos, e sublinhando, a filosofia das organizações ao encontro do gerenciamento de pessoas, Gratton (2003). Esse elo assegurará que as intervenções do RH podem vir a ser um criador, e não um inibidor, da vantagem da competição sustentada. Este elo entre estratégia de pessoas e estratégia de unidades-negócio é definido por Gratton (2003) como alinhamento vertical.

A integração vertical é uma dimensão crucial para estratégia de pessoas. Mas não é suficiente. A segunda dimensão é o alinhamento horizontal. O alinhamento horizontal opera ao nível da política individual das áreas de RH. O propósito é encontrar uma coerente e consistente aproximação de gerencia de pessoas que abarque por completo todas as atividades

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

do RH e outras áreas funcionais e organizacionais. Encontrando um alto nível de alinhamento horizontal implica que a organização abarcou claramente o valor do desenvolvimento e articulação das políticas do RH que consistentemente se relacionam uma a outra, Gratton (2003).

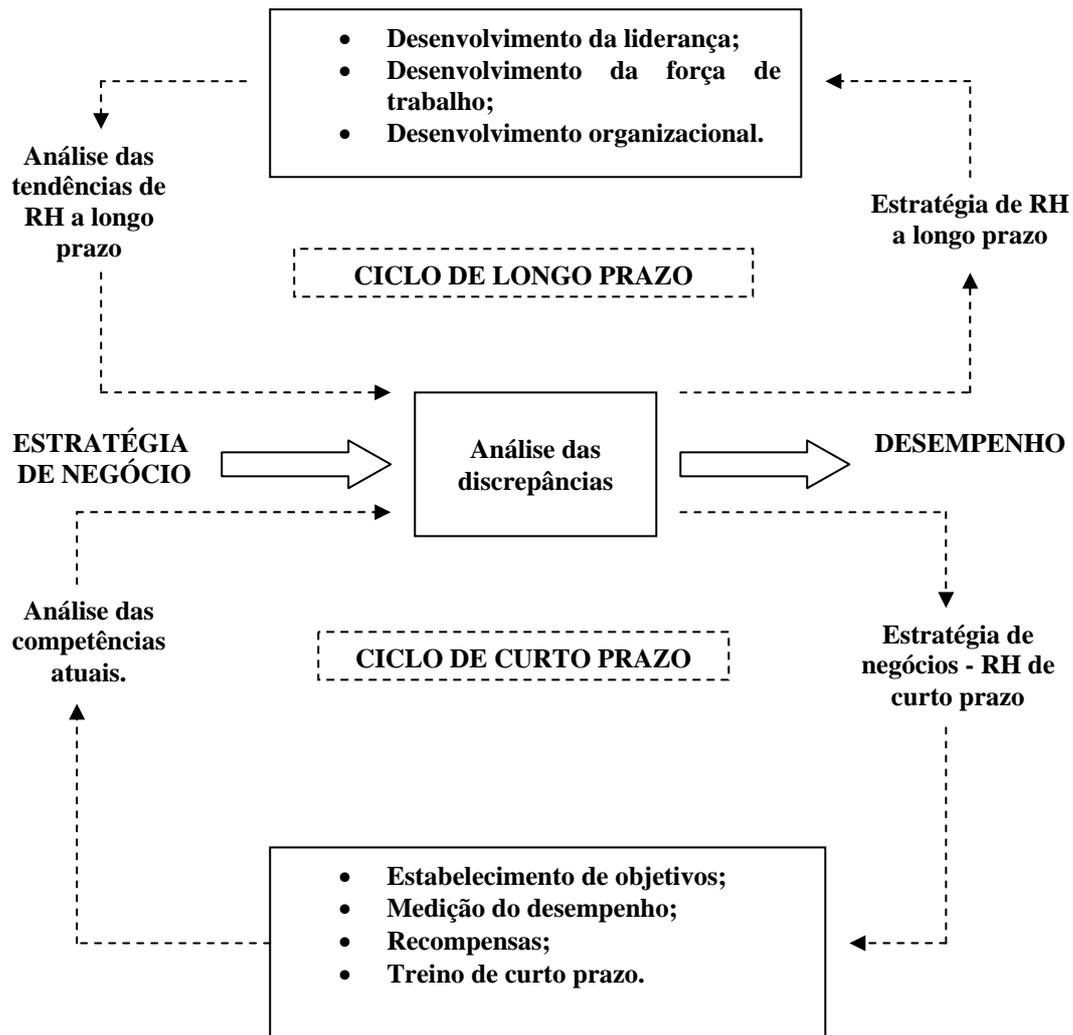
A terceira dimensão é a ação ou implementação, que é o nível onde a política de RH é colocada em prática, como julgada pelos empregados como experiência e gerenciamento comportamental (ou no ambiente) e valores, Gratton (2003).

Gratton (2003) ressalta ainda que a ligação entre a estratégia do negócio e a Gestão de Recursos Humanos pode ser equacionada a partir das três dimensões de alinhamento: vertical – ligação entre a estratégia ou os objetivos do negócio, os comportamentos individuais e o desempenho; horizontal - a coerência entre as diferentes práticas e sistemas de RH tem um efeito sinérgico com a vista à consecução dos objetivos e a temporal – há processos e práticas de RH que contribuem para o desempenho organizacional a curto prazo e outros contribuem para o sucesso a longo prazo e a combinação de ambos é crucial.

A análise do alinhamento entre a estratégia e os sistemas de Gestão de Recursos Humanos, segundo Gratton (2003) dependem basicamente de três situações (Figura 6): o ciclo de curto prazo – que é o estabelecimento de objetivos, a medição do desempenho, as recompensas e a formação; o ciclo de longo prazo – que está ligado com os desenvolvimentos da liderança, da força de trabalho e organizacional e os processos de *feedback* e redirecionamento – que se refere a análise das discrepâncias, a observação de tendências nas pessoas e a criação de uma estratégia de RH.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Figura 6: A Gestão de Recursos Humanos e a Estratégia. Gratton (2003).



Fonte: The tree-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. Academy of Management Executive, 2003. Vol. 17 N°. 3.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

3 Capítulo Dois – Método

Como já visto na Introdução, este trabalho investiga a importância da gestão estratégica de recursos humanos no incremento do lucro líquido do Banco A no ano de 2006 e caracteriza-se como um estudo de caso. São tratados, neste capítulo, os aspectos relativos aos procedimentos metodológicos adotados na pesquisa.

3.1 Estudos quantitativos e qualitativos: considerações gerais

No plano metodológico, a querela entre a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa absorve certas cabeças. Na análise quantitativa, o que serve de informação é a frequência com que surgem certas características do conteúdo. Na análise qualitativa é a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração, Bardin (2004).

Consoante Vieira (2004), o método qualitativo é definido de acordo com o axioma de crenças do investigador, atribui importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos significativos e aos contextos e o método quantitativo normalmente se refere aos métodos que são usados para expressar informações numericamente (quantidades ou contagens).

A versão qualitativa garante a riqueza dos dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos. No campo qualitativo tende-se a utilizar as técnicas de pesquisas para a análise de fenômenos vinculados à cultura organizacional, Vieira (2004).

A pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análise qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados, Vieira (2004). A análise qualitativa é aquela em que a lógica e a coerência da argumentação não são baseadas simplesmente em relações estatísticas entre variáveis, por meio das quais certos objetos ou unidades de observação são descritos, Alasuutari (1995).

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Lüdke e André (1986) e Triviños (1987) descrevem as análises qualitativas como sendo caracterizadas por serem essencialmente descritivas, utilizando, com frequência, transcrições de entrevistas e de depoimentos e citações que permitam corroborar com os resultados e a oferecer alguns pontos de vista. Podendo afirmar que a sua lógica e a coerência da argumentação baseiam-se em uma variedade de técnicas usadas de uma maneira qualitativa, tais como entrevistas formais e informais, técnicas de observação de campo, análise histórica e etnográfica.

Os elementos quantitativos e qualitativos não são mutuamente excludentes; podem-se coletar no mesmo estudo tanto dados qualitativos quanto os quantitativos e também podem ser complementares, Patton (1990). Os elementos qualitativos permitem abordar certas questões como, por exemplo, as relativas às trajetórias e aos processos de aprendizagem através da história das empresas. O uso de elementos quantitativos visa a tornar mais consistente a análise dessas questões.

Outra importante característica da pesquisa qualitativa é que ela geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos e locais identificados, além de ajudar o pesquisador a avançar em relação às concepções iniciais ou a revisar sua estrutura teórica. A pesquisa qualitativa oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja, Vieira (2004).

3.2 Método de pesquisa

A definição dos objetivos apresentados na Introdução conduziu à opção pela execução de uma pesquisa qualitativa, conforme proposto por Viera (2004). Ressalta-se que a pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2003), trabalha com um nível de realidade que não pode ser quantificado, com um universo de significados, crenças e valores, na busca da compreensão da realidade humana vivida socialmente.

Dentre as alternativas metodológicas fornecidas pela abordagem qualitativa optou-se pela realização de um estudo de caso, com uso de múltiplas fontes de evidência, o que possibilitou a investigação de um conjunto de informações em seu contexto, Campomar (1993).

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

A opção pelo estudo de caso respalda-se também em Yin (2005) que indica que ele pode ser utilizado para testar hipóteses iniciais, ou relações entre algumas variáveis, sem relação direta de causa e efeito. Este método possibilita a realização de inferências de relações causais com o acompanhamento da unidade de observação, permite o esclarecimento de causas múltiplas de determinado fenômeno, e auxilia, ainda, no entendimento geral de determinado sistema escolhido para análise. Ressalta-se que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento de uma dinâmica dentro de parâmetros próprios. Yin (2005) destaca ainda que tal estudo pode envolver um simples caso ou múltiplos casos, ou diversos níveis de análise.

Estudos de caso combinam geralmente métodos diversos de coleta de dados como pesquisa em arquivos, entrevistas, questionários e observação, com evidências de caráter qualitativo (como palavras), quantitativo (como números), ou ambos. Eles podem ser usados para descrever um fenômeno, testar uma teoria, ou gerar uma teoria. O estudo de caso, dessa forma, foi escolhido por permitir uma análise intensiva e em profundidade do objeto de estudo em questão, Yin (2005). Além disso, este método permite realizar inferências a partir de observações de um objeto de estudo durante certo período de tempo.

O estudo buscou explorar as percepções e impacto da importância da gestão estratégica de recursos humanos sobre o lucro, aos olhos de seus dirigentes, em dada organização que adota este sistema de gestão. Nesse sentido, a pesquisa classificou-se como descritiva, visando primordialmente desvendar as características de determinado fenômeno. Segundo Haguette (1995), em pesquisas descritivas levantam-se informações sobre situações específicas e relacionadas, como o intuito de oferecer a visualização da totalidade a partir de suas distinções.

Do ponto de vista da percepção dos dirigentes da organização pesquisada/analizada, os estudos acadêmicos na área de gestão estratégica de recursos humanos parecem não ter avançado tanto nesta direção, privilegiando outros aspectos. Nesse sentido, justifica-se a opção pelo estudo de caso enquanto modo de investigação, uma vez que ele, ao reunir informações detalhadas sobre determinada situação, é capaz de ilustrar teorias, construir problemas ou sugerir conjecturas, DeBRUYNE (1991). O estudo de caso é apropriado para situações empíricas que investigam um fenômeno dentro de um contexto real e justifica-se

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

quando o mesmo testa uma teoria, trata um evento raro, ou serve para revelar um propósito, Yin (2005).

A fim de ampliar o escopo de análise do trabalho também foram consideradas as pesquisas em documentos e dados secundários produzidos pela organização como relatórios, diagnósticos, programas, anuário, pesquisas comportamentais realizadas pela empresa e outros, conforme sugere Malhotra (2001). Isso favorece tanto a compreensão prévia às entrevistas sobre peculiaridades da empresa, quanto posteriormente na análise dos dados coletados.

Foram consultados diversos documentos internos da organização-caso que, para manutenção do ético sigilo das informações relacionadas à organização estudada, foram indicados no texto deste trabalho como Anuário, seguidos do ano de sua elaboração ou consulta no caso de páginas na *intranet* corporativa, ou mesmo sítios na *internet*, igualmente seguidos do ano de acesso e publicação.

Dentre os principais documentos consultados destacam-se o “Anuário 2006”, o “manual de conduta de valor - 2006”, o “relatório de sustentabilidade - 2006”, o “canal fala presidente (*intranet* - 2006)” e o “relatório de indicadores - 2006”, além dos balanços dos anos de 2005 e 2006, respectivamente e informativos diversos, numerados em ordem seqüencial e citados separadamente nas referências complementares.

Na redação seguiram os parâmetros das normas técnicas portuguesas elaboradas no âmbito do Manual de Orientação para elaboração de Tese de Mestrado, bem como no âmbito da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Em se tratando de consulta dos textos em língua estrangeira, as traduções são livres e realizadas pelo autor deste trabalho, buscando-se a maior fidelidade possível, traduzindo-os diretamente do original e listando-os nas referências bibliográficas.

3.3 Unidade de análise

Trata-se de pesquisa que tem como unidade de análise executivos do Banco A, mais especificamente, suas percepções sobre a importância da gestão estratégica de recursos

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

humanos no incremento do lucro. Segundo Collins e Hussey (2005), deve-se selecionar uma unidade de análise começando no nível mais baixo e mais simples, “sendo o indivíduo, a unidade de análise mais comum em pesquisa em Administração.”

O critério central para definição desta análise recaiu sobre a observância do Banco A que adota o sistema de gestão estratégica de recursos humanos com abrangência em todos os níveis organizacionais. Tal fato justifica-se tendo em vista uma prevalência de empresas que adotam a gestão estratégica de recursos humanos apenas nos níveis executivos e não de maneira mais vertical, atingindo outros níveis da hierarquia organizacional, com o envolvimento de profissionais administrativos, técnicos e/ou operacionais. Assim, um primeiro parâmetro do ponto de vista da definição metodológica embasou-se na identificação de uma empresa que utilizasse o sistema de gestão estratégica de recursos humanos desde os níveis executivos até a base da organização.

Para identificação e escolha do Banco A, cujos executivos seriam pesquisados, utilizou-se de informações divulgadas em revistas especializadas, em divulgações das melhores empresas para se trabalhar no Brasil, em guias de empresas com prêmios nacionais e internacionais e no site da ABRH Associação Brasileira de Recursos Humanos e, especificamente o Banco A figurou-se em quase todas as publicações do gênero, tais como:

1. Relatório de Sustentabilidade 2003/2004 (www.sustainability.com) - foi reconhecido como o 12º melhor do mundo pelo ranking da “*Sustainability, Standard and Poor’s e UNEP (United Nations Environmental Programme)*);
2. *Sustainable Banking Award* criado pelo jornal Financial Times (www.financialtimes.com), a primeira edição do prêmio reconheceu o Banco A como o mais sustentável do ano em mercados emergentes em 2006;
3. Boa cidadania Corporativa, em 2006 o Banco A foi escolhido pelo Guia Exame de Boa Cidadania Corporativa uma das 10 empresas-modelo ([http://www./portalexame.abril.com.br/](http://www.portalexame.abril.com.br/));
4. Great Place to Work Institute, em 2007 o Banco A figurou em 7º lugar do ranking das 30 melhores empresas para mulheres trabalharem no Brasil (<http://www.greatplacetowork.com.br/>);

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

5. RH Cidadão 2005, onde o Banco A ganhou o prêmio da Revista Gestão RH pelas iniciativas implementadas com vistas à valorização da diversidade (<http://www.recidadao.com.br>).

3.4 – Seleção e definição da organização-caso

Tendo em vista que, neste trabalho, tem-se como foco a importância da gestão estratégica de recursos humanos no incremento do lucro líquido, são apresentadas informações relativas ao conjunto de empresas previamente analisadas para realização desta tese, no Quadro 1:

Quadro 1 – Conjunto de empresas previamente analisadas para a realizada deste trabalho:

CODIFICAÇÃO	SETOR DE ATIVIDADE	ABRANGÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS
Empresa A	Bancária	Todos os funcionários (30.000 funcionários no Brasil)
Empresa B	Bancária	Todos os funcionários (45.000 funcionários no Brasil)
Empresa C	Hospitalar	Todos os funcionários (1.500 funcionários)
Empresa D	Hospitalar	Somente nos níveis gerenciais (350 funcionários diretos e 1.500 médicos prestadores de serviços)
Empresa E	Comércio e Serviços	Não se aplica (252 funcionários)

Fonte: Análise prévia realizada pelo investigador fundamentada através de estudos prévios em unidades de negócios, internet e Anuários.

Nota: A nomenclatura utilizada para codificação das empresas dar-se-á devido a não autorização de seus dirigentes, na totalidade das empresas, em divulgar os seus respectivos nomes.

Foram identificadas, portanto, duas empresas que atenderiam aos critérios centrais para identificação da empresa objeto de análise deste estudo a saber: ter um modelo de gestão estratégica de recursos humanos com abrangência em todos os níveis organizacionais e não apenas nos níveis executivo-gerencial. São elas as organizações de nomenclatura Empresa A e Empresa B, conforme Quadro 1.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Ressalta-se que as empresas C e D foram excluídas após confirmação de que o processo não tinha a abrangência necessária e a empresa B devido à sua estrutura organizacional ser muito complexa e abrangente, além de possuir um quadro de funcionários muito alto. O mesmo ocorreu com a empresa de E devido ao fato de que não há estrutura de recursos humanos montada na organização, embora os seus resultados financeiros, o lucro líquido, têm demonstrado evoluções significativas no decorrer dos anos de 2004, 2005 e 2006.

3.5 Coleta de dados e instrumentos utilizados

A preparação para a coleta de dados em um estudo de caso é uma tarefa difícil e complexa, Yin (1990). Se esta fase preparatória não for bem conduzida, toda a investigação poderá ser prejudicada. O principal propósito do planejamento da pesquisa deve ser o de evitar situações nas quais as evidências não levem às questões propostas. Ou seja, tendo sido definida a questão básica do estudo e suas proposições, de acordo com o corpo teórico analisado, a fase de coleta de dados deve ser orientada para obter informações que possam comprová-las.

Considerando os objetivos desta pesquisa, da identificação do Banco A e da disponibilidade de tempo e recursos do investigador, o processo de coleta de informações foi conduzido a partir de um prévio planejamento. O passo seguinte foi entrar em contato com área responsável do Banco A pela autorização e fornecimento das informações e materiais necessários para a realização do trabalho, via telefone, posteriormente por e-mail e em seguida pessoalmente, visando:

1. Obtenção de autorização para realização da pesquisa e permissão para acesso às instalações da organização;
2. Esclarecimento dos objetivos do estudo e da abrangência do processo de coleta de informações;
3. Definição de um interlocutor principal para o acompanhamento do processo de coleta de dados e para a validação das informações obtidas;
4. Identificação de um facilitador para a condução dos contatos internos e para agendamento das visitas;
5. Estabelecimento dos critérios para acesso a documentos e materiais internos;

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

6. Foram definidos os tipos de informações que poderiam ser publicadas e aquelas que seriam classificadas como confidenciais e não publicáveis;

Definida a empresa e aberto o caminho para o início da pesquisa de campo, a etapa de coleta de dados desenvolveu-se nas seguintes fases: análise de documentos do Banco A, conversas informais e posteriormente entrevista com representantes da empresa e executivos.

No processo de coleta de dados e evidências, houve predominância dos métodos e técnicas tradicionalmente utilizados nos estudos de caso: entrevistas; análise de documentos e observação. A maioria dos autores em metodologia científica destaca a prevalência destes três métodos de coletas de informações na condução de estudos de caso, a não ser por algumas subdivisões específicas. Yin (1990), por exemplo, destaca que os estudos de caso podem basear-se em seis fontes: documentos, arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos;

Por sua natureza interativa, a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade. A entrevista pode ser a principal técnica de coleta de dados ou pode ser parte integrante da observação participante, Mazzotti e Gewandszajder (1998).

Yin (1999) destaca que o método da entrevista permite uma abordagem direta do tópico a ser pesquisado, o surgimento de *insights* inesperados sobre o tema, bem como a indicação de outras fontes de evidências. Todavia o autor alerta que este método exige perícia do investigador, tanto no processo de elaboração das questões como na condução do relacionamento com o entrevistado. A necessidade de conhecer em profundidade os aspectos estratégicos e específicos da gestão de recursos humanos do Banco A fez com a entrevista fosse uma importante fonte de evidências.

Toma-se, ainda, como referência, Mann (1975) que salienta que a entrevista sendo não totalmente estruturada permitirá que o entrevistador, tendo iniciado a entrevista acerca do tema em que está interessado, permita ao informante impor a situação subsequente. Considera-se que a utilização desse enfoque é bastante útil no sentido de captar os significados presentes nas narrativas dos entrevistados e, desse modo, possibilitar ao pesquisador a reconstrução do real vivido pelo Banco A.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Minayo (2003) afirma que nas Ciências Sociais existe uma “[...] *identidade entre sujeito e objeto. A pesquisa nessa área lida com seres humanos que, por razões culturais, de classe, de faixa etária, ou por qualquer outro motivo, tem um substrato comum de identidade com o investigador, tornando-os solidamente imbricados e comprometidos [...]*”.

Definida a estratégia para a coleta de dados, fez-se necessária a elaboração de um roteiro semi-estruturado de entrevista, apresentado no Apêndice B, destinado aos executivos do Banco A identificados no Quadro 2. Ressalta-se que devido a não autorização, dos executivos entrevistados, para divulgação de seus respectivos nomes, a classificação deles obedece à nomenclatura de Respondente A, Respondente B e assim sucessivamente até o Respondente H.

Quadro 2 – Codificação dos Executivos entrevistados do Banco A, suas áreas e níveis de atuação:

CODIFICAÇÃO	ÁREA DE ATUAÇÃO	NÍVEL
Respondente A	Presidência	Estratégico
Respondente B	Varejo	Estratégico
Respondente C	Tesouraria e Empresas-Produtos	Estratégico
Respondente D	Empresas Clientes	Estratégico
Respondente E	Finanças	Estratégico
Respondente F	Operações	Estratégico
Respondente G	Recursos Humanos	Estratégico
Respondente H	Varejo (Rede)	Operacional

Foi realizado um total de oito entrevistas, não gravadas e manuscritas, com duração aproximada de uma hora e trinta minutos cada uma delas. Alguns executivos foram entrevistados mais de uma vez, pois à medida que a pesquisa avançava novas questões demandavam esclarecimentos adicionais. O objetivo foi coletar o máximo de informações possível das fontes consultadas. Valendo-se de Yin (1990), mais que entrevistados, utilizei estas pessoas como informantes.

Para melhor entendimento do roteiro de entrevista, Apêndice B, o mesmo foi classificado em categorias e subcategorias conforme Quadro 3. Esta classificação permitiu ao pesquisador melhor avaliar as informações coletadas durante as entrevistas e categorizá-las na apresentação dos resultados.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Quadro 3 – Classificação das categorias do roteiro de entrevista junto aos executivos do Banco A:

PARTE	QUESTÕES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Parte 1	-	Identificação do respondente	Dados pessoais (Opcional)
Parte 2	1 e 2	Gestão Estratégica e Recursos Humanos	Conceito de Estratégia
	3 e 4		Implantação da GERH
	5, 6 e 7		Benefícios
	8 e 9		Pontos fortes e fracos
	10 e 11		Alinhamento da GERH com a Estratégia da Empresa
Parte 3	-	Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Percepção)	-
	1, 2, 5 e 6		Ganhos para as pessoas
	3, 7 e 8		Ganhos para a organização
	4		Relação direta entre a GERH e o incremento do lucro
	9		Ganhos para as pessoas e também para a organização

Durante a realização destas entrevistas, no período de Jan/08 à Ago/08, o pesquisador deparou-se algumas dificuldades que, no primeiro momento, poderiam ser prejudicial na análise dos resultados finais, mas que foram sanadas/resolvidas no decorrer do trabalho.

A primeira dificuldade encontrada foi a disponibilidade dos entrevistados em estar respondendo as perguntas; a segunda foi a distância física entre o endereço do pesquisador e o endereço do Banco A; a terceira devido a não autorização por parte da maioria dos entrevistados em divulgar informações importantes, tais como: nome, cargo, tempo de casa e formação acadêmica, devido aos cargos de exercem dentro do Banco A e ainda, por não poder gravar as entrevistas, a análise das respostas demandou tempo além do estimado, bem como o retorno do pesquisador por mais de três vezes à base do Banco A para dirimir dúvidas. Neste caso o papel do interlocutor/facilitador do Banco A foi fundamental no aparo destas arestas.

Vale ressaltar que as entrevistas com os respondentes A e C foram realizadas por telefone e devido aos cargos que ocupam, elas foram realizadas em quatro oportunidades, tendo em vista que elas tiveram que ser interrompidas a pedido dos respondentes. O que facilitou a análise das respostas destes dois respondentes foi que após as entrevistas foi possível um contato

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

pessoal entre os respondentes e o pesquisador e, na ocasião, as dúvidas foram sanadas e as respostas validadas.

Os recursos que as ciências sociais oferecem para a reflexão são essencialmente compostos por comunicações, sejam elas orais (textos de discursos, anotações e relatórios de entrevistas, conversações) ou escritas (textos oficiais, artigos de jornais, cartas – tanto na área literária como na história ou na política). Qualquer que seja o nível que se deseja atingir e o objetivo das pesquisas, os dados a reunir para compreender e explicar opiniões, condutas, ações, enfim, são quase sempre de origem verbal. A ação, quando apreendida, apresenta-se em um contexto de palavras: são sempre encontradas falas ou alocuções e escritos ou textos, ou seja, documentações em palavras.

É importante que o pesquisador em ciências sociais possa analisar, de forma científica, esses materiais ou fontes e não se contente em ter uma simples impressão. A novidade do processo moderno da análise de conteúdo, segundo Freitas, Júnior e Moscarola (1997), consiste em substituir o impressionismo (jogo de opinião e muito pessoal) por procedimentos mais padronizados, tendo à quantificação, convertendo materiais brutos em dados passíveis de tratamento científico. Para tal, o texto será composto, ou seja, será estudado em função das idéias ou palavras que contém; estas últimas escolhidas em razão de sua relação com o objetivo da pesquisa ou a questão investigada.

A análise de conteúdo, segundo Berelson (1971), é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tendo por objetivo interpretá-las. Complementa ainda, que não se deve mais considerar indispensável os termos manifesto e quantitativo.

Bardin (2004) ressalta que a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados (análise das comunicações). O fator comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas – desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até a extração de estruturas traduzíveis em modelos – é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Para a realização deste estudo de caso foi realizada uma intensa pesquisa documental, a fim de caracterizar a empresa e contextualizar o fenômeno do estudo. Esta pesquisa foi realizada a partir de fontes primárias e secundárias de evidências. As fontes, caracterizadas pelos documentos produzidos pela própria empresa, foram os seguintes: Relatórios Anuais, Jornais e informativos internos, manuais de políticas de recursos humanos, relatórios específicos e materiais de treinamento, entre outros. Destaque especial deve ser dado à pesquisa de clima organizacional realizada pelo *ISR – International Survey Research*, junto aos colaboradores do Banco A, no ano de 2006, que contou com uma expressiva adesão dos colaboradores, 93%, o que propiciou aferir opinião geral dos colaboradores sobre aspectos importantes na gestão estratégica de recursos humanos.

As fontes secundárias, caracterizadas pelos documentos produzidos por terceiros, foram os seguintes: artigos e periódicos acadêmicos, reportagens de jornais e revistas e estudos preparados e realizados por entidades independentes citados na Referência Complementar deste trabalho.

A pesquisa documental revelou-se extremamente rica e foi fundamental para levantar aspectos genéricos e específicos do contexto da empresa.

Durante as visitas realizadas às unidades do Banco A foi possível observar eventos e situações que contribuiriam para o entendimento do fenômeno. Assim a observação foi utilizada como um método auxiliar para coleta de evidências.

O processo inicial de coleta de informações foi direcionado para a caracterização do Banco A. O objetivo desta fase inicial foi o de levantar as seguintes informações:

- Histórico da empresa no Brasil e no Mundo;
- Principais segmentos de atuação;
- Estrutura organizacional;
- Evolução dos resultados econômicos e financeiros;
- Eventos críticos;

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Posteriormente, considerando os objetivos específicos deste estudo de caso, o processo de coleta de dados foi orientado com o propósito de levantar informações sobre os seguintes tópicos principais:

- Missão, Visão e Valores da organização-caso;
- Estrutura da Área de Recursos Humanos;
- Políticas e práticas de gestão de Recursos Humanos;
- Papel da área de Recursos Humanos no processo de formulação e implementação de estratégias;
- Sistemas de mensuração e acompanhamento dos resultados das atividades de gestão de recursos humanos.

Vários tipos de informações foram coletados, além dos previstos preliminarmente. Acreditou-se que um dos aspectos positivos do estudo de caso seja justamente este: sua flexibilidade para apreender perspectivas do fenômeno não previstas inicialmente. Procurou-se, contudo, não desvirtuar o processo de coleta de informações – apesar de tentado a isto em função da riqueza de dados disponíveis – dos objetivos propostos para este estudo de caso.

3.6 – Análise dos dados

Com relação à etapa de análise dos dados, conforme aponta Roesch (2005), ao final da pesquisa, o pesquisador se defronta com uma imensa quantidade de dados e informações sobre os quais se debruça, não sendo esta uma tarefa simples.

Dessa maneira, atenção especial deve ser dada a esta etapa, considerando que ela atende a três finalidades que são destacadas para sua execução: (1) estabelecer uma compreensão dos dados coletados; (2) confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas; e (3) ampliar o conhecimento, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte, afirma Minayo (2001).

Para efeito da análise de dados adota-se, neste estudo de caso a proposta de Minayo (1992, 2001), de interpretação qualitativa de dados. Nesse método, a fala dos atores sociais é situada

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

em seu contexto para melhor compreensão. O ponto de partida é o “interior da fala”. E, o ponto de chegada, o “campo da especificidade histórica e totalizante que produz a fala”, Minayo (2001).

Dois pressupostos desse método de análise, proposto por Minayo (2001), podem ser destacadas: o primeiro é relativo à idéia de que não há consenso ou ponto de chegada em produção do conhecimento; o segundo refere-se ao fato de que a ciência se constrói numa relação dinâmica entre a razão daqueles que a praticam e a experiência que surge da realidade.

Em termos dos passos a serem seguidos para a operacionalização da pesquisa, Minayo (2001) sugere:

1. *Ordenação dos dados*: mapeamento dos dados obtidos na pesquisa de campo, incluindo transcrições de gravações, releitura do material, organização de relatos e anotações dos dados da observação cotidiana;
2. *Classificação dos dados*: considera-se, de início, que o dado não existe por si só, mas é construído a partir de um questionamento, com base numa fundamentação teórica que permite estabelecer as interrogações para a identificação do que surge de relevante. E aquilo que sobressai, possibilita a elaboração das categorias específicas;
3. *Análise final*: estabelecimento das articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, respondendo às questões com base em seus objetivos, o que permite a relação entre concreto e abstrato, geral e particular, teoria e prática.

Trabalhar com categorias significa estabelecer agrupamento de idéias ou expressões em torno de determinado conceito. As categorias podem ser estabelecidas antes do trabalho de campo ou a partir da coleta de dados, Minayo (2001). Além disso, as categorias devem ser nomeadas conceitualmente, sendo que o nome escolhido fica a critério do pesquisador que pode escolhê-lo como algum já consagrado na literatura, ou inventá-lo a partir das palavras que dispunha, devendo ser de toda maneira, logicamente relacionado aos dados que representa, Roesch (2005).

Considera-se ainda para efeito de complemento da análise de dados deste estudo, a análise de conteúdo proposta por Bardin (2004) “[...] a análise de conteúdo já não é considerada exclusivamente com um alcance descritivo, antes se tomando consciência de que a sua função

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

ou o seu objectivo é a inferência. Que esta inferência se realize tendo por base indicadores de frequência, ou, cada vez mais assiduamente, com a ajuda de indicadores combinados, toma-se consciência de que, a partir dos resultados da análise, se pode regressar às causas, ou até descer aos efeitos das características das comunicações [...]”.

Os resultados obtidos após a realização da apuração e da codificação (frequências absolutas ou relativas) constituem dados brutos. As quatro dimensões que organizaram o sistema categorial – origem, implicação, descrição e sentimentos – são variáveis empíricas, que emergem dos dados do texto. O grau de estranheza e o conflito são variáveis construídas. O objetivo é estabelecer uma correspondência entre o nível empírico e o teórico, de modo a assegurar-nos – e é esta a finalidade de qualquer investigação – que o corpo de hipóteses é verificado pelos dados do texto, Bardin (2004).

Destaca-se que o tema foi interessante e atual pelos entrevistados e avaliado inclusive como uma oportunidade, no caso dos executivos, de aprimorar seus próprios conceitos sobre a forma de gerir estrategicamente seus recursos humanos, sua atuação profissional e crescimento pessoal.

A Figura 7 apresenta o desenho sintético para fins de visualização do percurso empírico deste estudo de caso, que engloba os procedimentos e opções metodológicos adotados com o intuito de alcançar os objetivos pretendidos e propostos inicialmente.

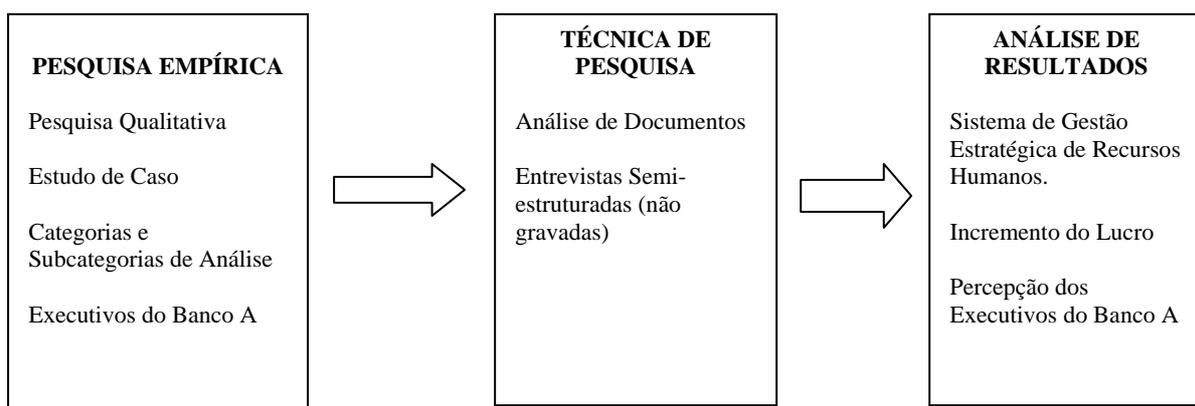


Figura 7 – Resumo do percurso da pesquisa

Por fim, Minayo (2001) reforça a idéia de que “[...] o produto final da análise de uma pesquisa, por mais brilhante que seja, deve ser sempre encarado de forma provisória e aproximativa [...]”. Tratando-se de ciência, conclusões podem ser superadas por afirmações

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

futuras, e percepções serão posicionamentos particulares e humanos sobre fenômenos, sobre os quais o pesquisador não tem domínio ou ação imperativa.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

4 Capítulo Três – Resultados

Neste capítulo são expostos os resultados da pesquisa de campo, ou seja, os dados e informações revelados são apresentados a partir dos dados secundários do Banco A, bem como dos depoimentos dos entrevistados. Como respondentes têm-se executivos do Banco A. No capítulo são também estabelecidas as necessárias vinculações com aspectos levantados no arcabouço teórico, referente ao tema gestão estratégica de recursos humanos.

Ressalta-se para efeito da análise que a referência às categorias e subcategorias nem sempre é linear nas respostas dos respondentes. Por vezes, ocorre a sobreposição de conteúdos relativos a duas ou mais subcategorias já que, evidentemente, os temas discutidos podem se interpuser e, a própria estruturação da entrevista como semi-estruturada pressupõe flexibilidade na abordagem dos temas e, conseqüentemente, na manifestação dos respondentes.

O Capítulo também resgata os objetivos apresentados na Introdução de modo a confrontá-los com os resultados da pesquisa de campo. Assim, o tópico divide-se em quatro itens que incluem: (1) apresentação do histórico do Banco A, (2) a compreensão sobre as conexões entre políticas e práticas de recursos humanos e o incremento do lucro; (3) o papel dos funcionários de recursos humanos como agentes de mudança e atores principais nos processos de formulação da estratégia e (4) até que ponto o sistema de gestão estratégica de recursos humanos mostrou-se inovador na visão dos executivos entrevistados do Banco A.

4.1 A apresentação do histórico da organização-caso no Brasil

Criado em 1824, na Holanda, o Banco A é o 8º maior banco da Europa e o 15º do mundo, com patrimônio líquido de EUR 45,1 bilhões e ativo total de EUR 987,1 bilhões no final de 2006.

Atua em 56 países e territórios com 107 mil funcionários. Em 2006, registrou lucro líquido de EUR 4,8 bilhões e resultado operacional de EUR 6,9 bilhões, com forte crescimento de receitas na América Latina, Ásia e Itália.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Na América Latina, o Banco A está presente no Brasil e em mais sete países – Argentina, Chile, Colômbia, México, Paraguai, Uruguai e Venezuela e é um dos principais bancos estrangeiros na região. No Brasil, atende 13,1 milhões clientes com 30 mil funcionários. Em outros países da América Latina, atende 90 mil clientes com 1,4 mil funcionários. Em 2006, a unidade de negócios da América Latina representou 22% do resultado operacional do Grupo e 14% do lucro líquido registrado em 2006.

A história do Banco A no Brasil começou há 87 anos e evoluiu da seguinte forma:

1. Em 1917 o Banco inicia as suas operações no Brasil, com escritórios nas cidades do Rio de Janeiro e Santos;
2. Em 1963 o Banco adquire 50% do controle acionário de uma financeira demonstrando seu interesse irrelevante para se fixar no Brasil e em 1970 adquire o restante das ações;
3. Em 1993 o Banco é renomeado, por uma decisão do Conselho de Administração Mundial e transfere sua sede no Brasil para a cidade de São Paulo;
4. Em 1994 a operação brasileira do Banco apresenta o 3º melhor lucro líquido do grupo internacional;
5. Em 1998 o Conselho de Administração Mundial, decide expandir suas atividades bancárias no Brasil passando a atuar como Banco de varejo e assim o faz, adquirindo dois grandes Bancos brasileiros, sendo um privado e outro público;
6. Em 2003 novamente o Banco volta a incrementar o processo de expansão no mercado bancário brasileiro e adquire o controle acionário de mais um Banco cujo capital tem, em sua maioria, formação internacional, tornando-se o 4º maior banco privado do país.

4.2 A compreensão sobre as conexões entre políticas e práticas de recursos humanos e o incremento do lucro

Na concepção do respondente A, o Banco A considera que o mercado e a sociedade brasileira estão evoluindo e exigem um novo papel dos bancos. Eles devem atuar como fornecedores de uma sociedade que seja economicamente eficiente, socialmente justa, politicamente democrática e ambientalmente sustentável. Assim, o Banco A corrobora com essa mudança, propondo-se a ser um dos líderes desse processo no mercado e na sociedade.

Em depoimento divulgado no espaço da *intranet* – 2006, o respondente A afirma que

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

basicamente uma empresa serve para prestar um serviço à sociedade, contribuindo para o seu desenvolvimento. O lucro é uma consequência disso e também sinal de que a empresa está fazendo um bom trabalho.

A questão central e importante para o Banco A, especificamente para o seu corpo de executivos, é a maneira pela qual isso é feito. Como qualquer empresa, o Banco A também persegue o lucro, mas tem algo claro nesse processo: querem lucro como resultado de um jeito certo de trabalhar. Tem consciência de que o negócio é um agente fundamental de desenvolvimento econômico do país e sabem que tem um importante papel a desempenhar na construção de um mundo mais sustentável.

Como os negócios em geral precisam de intermediação de um banco para serem colocados em prática, o Banco A aproveita essa oportunidade para colocar em prática aquilo em que acredita. Assim, pode-se contribuir para disseminar uma nova ética de negócios, que considere o meio ambiente e o desenvolvimento de toda a sociedade e para atingir esse objetivo, tem-se lançado um novo olhar para as atividades do Banco A. Em todas as decisões, busca-se o lucro como resultado de uma relação que respeite a sociedade e o meio ambiente.

Na visão do respondente A, ser sustentável é ter sucesso em um país que está em franco desenvolvimento. É obter os resultados em um mercado mais inclusivo, com mais gente participando dele, um mundo menos desigual, mais humano e interessado nas gerações futuras. É fortalecer a atuação junto com todos aqueles que acompanham o Banco nessa jornada.

Dentro deste contexto, em 2006, o Banco A promoveu um refinamento de sua Visão, Missão e Modelo, para refletir de forma mais atualizada o seu jeito de ser, fazer negócios e interagir com o mundo, em relações humanas e comerciais. A combinação de Visão, Missão e um Modelo sistêmico propiciam as condições de segurança, perenidade e reputação para executar sua estratégia em busca de resultados sustentáveis, em benefício do Banco e de todos os “*stakeholders*” – públicos estratégicos com os quais se relaciona -, a partir do conceito de interdependência de fatores econômicos, sociais e ambientais.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

A visão alinha a opinião do Banco sobre o mundo, a sociedade, a sua organização e o seu jeito de ser e fazer, enquanto a Missão auxilia a identificar aquilo que está construindo com seus “*stakeholders*” e como fará isso. Assim, todos podem ser mais autônomos, ágeis e aprimorar a execução. Uma empresa cria valor quando esse valor é reconhecido por todos os que se relacionam com ela e nos vários papéis em que esse relacionamento se dá, ressalta o respondente A. Assim, o Banco procura aprimorar seu conhecimento, refinar suas competências na execução de seu papel – essencial na sociedade – de gestão e intermediação de recursos financeiros, servindo de referência para outros (concorrentes).

Segundo o respondente A, a satisfação própria e de todos os que interagem com o Banco é a base de um relacionamento produtivo e duradouro. A satisfação com os produtos e serviços, com o relacionamento e o jeito de ser cria um vínculo de qualidade e lealdade e desenvolve relacionamentos duradouros com os clientes, elemento central da estratégia.

O Modelo do Banco (Anexo I) é uma representação gráfica da estratégia para cumprir a Missão e alcançar resultados sustentáveis. O foco no foco do cliente, segundo seus Diretores Executivos, permite uma atitude proativa e significa tanto foco no atendimento como no relacionamento, como a cultura de prestação de serviços de excelência. O Banco A tem valores corporativos e cada profissional tem valores individuais. Comprometimento verdadeiro vem do compartilhamento de valores de visão de mundo e de resultados, porque o trabalho ganha um sentido maior. Isso vale tanto para funcionários como para terceiros e fornecedores vinculados ao Banco. Os processos e a disciplina na execução garantem a base da integração e interação na entrega.

Os valores corporativos, consoante corroboração do respondente B, foram definidos mundialmente em 1997. A disseminação aconteceu através de “workshops” com todos os funcionários da organização, nos quais se discutiu a sua aplicação prática no dia-a-dia.

Desde então, dilemas e situações críticas são discutidas rotineiramente nas diversas áreas da organização, sempre buscando o alinhamento e a aplicação destes valores corporativos. A inspiração do Banco A é ser a melhor instituição financeira em atuação no Brasil. Como vetores de crescimento e criação de valor, possui o pilar de relacionamento, que engloba as áreas de relacionamento com o cliente, foco de sua estratégia; o pilar de infra-estrutura,

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

produtos e gestão de riscos e o pilar de inovação. Todos são potencializados pelo modelo de gestão de pessoas e pela crescente consciência da gestão socioambiental.

As áreas de relacionamento com clientes, áreas de negócios, estão focadas em atrair clientes, retê-los e gerenciá-los para que permaneçam e mantenham uma relação de longo prazo. Sobre este aspecto, o respondente B frisa que “[...] a gestão adequada do quadro de pessoal que trabalham neste seguimento é de fundamental importância, pois um pequeno descuido ou desleixo por parte do colaborador que atende o cliente poderá por abaixo todo o esforço coletivo para conquistá-lo. Portanto, nesta linha de atuação necessita-se de pessoal altamente capacitado e engajado com os objetivos da organização, com uma boa remuneração, incluindo participação nos resultados alcançados [...]”. Aqui abre-se um parêntese, caso o funcionário ultrapasse os objetivos traçados ele recebe algo a mais a título de gratificação extraordinária, que vai desde viagens nacionais e internacionais até remuneração em dinheiro (**grifo meu**).

Desenvolver o relacionamento com o cliente requer um grande esforço de investimento e que estender esse relacionamento pelo maior prazo possível é a forma de obter maior resultado e valor. Assim, as áreas de relacionamento, sustentadas por sofisticadas ferramentas de CRM – *Customer Relationship Management* e pessoal altamente capacitado procuram agir para que o Banco A seja o “principal banco” de seus clientes. Dessa forma pode servir o mesmo cliente com um número maior de produtos e serviços, proporcionando escopo para rentabilizar os relacionamentos, ao mesmo tempo em que a organização se empenha para facilitar a compreensão de contratos e regras, e transmitir a informação de forma clara. Trabalha-se para o estabelecimento de relacionamentos duradouros e sabe-se que eles são conquistados com excelência e pelo compartilhamento de crenças e valores, daí surge a chave da sustentabilidade.

Observou-se uma preocupação assídua, por parte do respondente B, com a qualidade do quadro de colaboradores que atuam sob o seu comando. Indagado sobre a conciliação do lucro da organização com o bem-estar do funcionário da empresa ele ressaltou que

na verdade, tudo está ligado. Quando olhamos para o lucro de uma empresa precisamos pensar também no lucro que ela dará no futuro. É preciso enxergar como ela irá se sustentar, como assegurar que a empresa vá

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

continuar existindo e dando sua contribuição. E só se consegue fazer isso valorizando os recursos humanos. Para isso, cada funcionário deve estar se sentido bem, identificado com seu trabalho e engajado com esse jeito de fazer negócios. E, quando o funcionário se sente bem e parte da organização, ela vai contribuir cada vez mais para a empresa, hoje e amanhã.

Esta visão e compreensão também são consideradas pelo respondente E, que argumentou

não existe conflito entre o lucro e o bem estar dos funcionários, este é um falso dilema. Uma estratégia de sustentabilidade produz impacto direto no resultado quando olha o processo produtivo de ponta a ponta e, em cada elo dessa cadeia, implementam conceitos que melhoram a eficiência e, para tanto a participação integral do colaborador tem peso máximo nessa premissa, caso contrário, nada poderá ser feito.

A estrutura organizacional do Banco A no Brasil, está assim distribuída, no que tange ao Banco Comercial, uma vez que o organograma institucional da organização é mais complexo e não está sendo considerado neste estudo de caso, por ter dados não pertinentes ao estudo:

- Diretor-Presidente;
- Diretores Vice-Presidentes:
 - De Varejo
 - De Tesouraria e Empresas-Produtos;
 - De Empresas-Clientes;
 - De Finanças;

A Diretoria Executiva de Recursos Humanos reporta diretamente ao Diretor-Presidente da organização e atua conjuntamente com as vice-presidências com o intuito de apoiar a estratégia desenhada para a organização como todo, dimensionando os recursos humanos necessárias para cada segmento, incluindo orçamento específico da área para atuar de forma estratégica.

Para tanto, cada Diretoria Executiva do Banco A tem um representante da área de recursos humanos trabalhando em conjunto com cada Diretor de Área e/ou Segmento, são os SRH -

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Superintendentes de Recursos Humanos e ainda, à medida que vai descendo o nível hierárquico da organização, até chegar ao nível de Superintendência Executiva, a área de recursos humanos disponibiliza um profissional qualificado para trabalhar em conjunto com o gestor máster da área, são os *LPO's – Leader Professional Office*. Estes profissionais têm o papel de desenvolver as atividades de recursos humanos dentro das áreas de produção da organização, de forma que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos sejam obedecidas e geridas de forma eficaz.

Este modelo de gestão de pessoas assemelha-se ao modelo proposto por Ulrich (1998), dos quatro papéis de recursos humanos, que neste caso, os profissionais de recursos humanos que trabalham nas áreas não ligadas hierarquicamente a eles, dando o suporte necessário ao desenvolvimento das tarefas, podem ser considerados como “defensores dos funcionários”, “agentes de mudança”, “parceiro estratégico” e “especialista administrativo”.

Para manter a equipe sempre atualizada, e de certa forma comprometida com o que fazem, as ações da área de recursos humanos estão quase sempre voltadas para a formação dos profissionais que compõe o quadro atual. Por se tratar de uma organização de grande porte, com mais de 30.000 (trinta mil) funcionários no Brasil o Banco A dispõe de uma Academia Escola para formação de seu quadro de pessoal, ministrando desde cursos de formação mais baixo, como operadores de caixa, por exemplo, até *MBA's – Master Business Administration*, para cargos gerenciais e executivos, tanto no Brasil como no exterior.

Ressalta-se ainda que, como mecanismo de formação de profissionais, especialmente em áreas de maior peso, o Banco A promove o envio o profissional para estágio no exterior, podendo ser na matriz, ou em outra sucursal fora do Brasil (esta ação é denominada pela Diretoria Executiva de Recursos Humanos como “*expatriação*”). Isto tem contribuído para a elevação do nível de formação dos profissionais, além de servir como incentivo de carreira para os demais colaboradores. Como retorno do investimento realizado no funcionário a organização tem melhores resultados operacionais. Conforme Relatório Gerencial formatado pela Diretoria de Recursos Humanos no ano de 2006, dos 45 (quarenta e cinco) colaboradores do Banco A expatriados nos anos de 2003, 2004 e 2005, apenas 02 (dois) , 4,44%, deixaram o Banco A.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo oscila entre a objetividade e a subjetividade. Absolve e cauciona o investigador a atração pelo escondido, do não dito, retido por qualquer mensagem. Analisar mensagem por esta dupla leitura, onde uma segunda leitura se substitui à leitura normal do leigo é ser agente duplo, detetive e espião. E ainda, pode servir para tratar todo o material de comunicação verbal evidenciando na sociedade em geral, seja nos seus textos escritos (documentos oficiais, livros, jornais, documentos pessoais), seja nos registros de voz ou imagem (rádio, televisão etc.), ou ainda, em outras atividades que podem ser decompostas, como a análise de uma reunião, a da gestão e a do uso do tempo de um profissional qualquer.

A satisfação própria e de todos os que interagem com o Banco A, observada durante a elaboração deste estudo de caso, pode ser considerada a base de um relacionamento produtivo e duradouro. A satisfação com os produtos e serviços, com o relacionamento e o jeito de ser cria um vínculo de qualidade e lealdade e desenvolve relacionamentos duradouros com os clientes, elemento central da estratégia.

Para o respondente A o comprometimento verdadeiro vem do compartilhamento de valores de visão de mundo e de resultados, porque o trabalho ganha um sentido maior. Isso vale tanto para funcionários como para terceiros e fornecedores vinculados a organização. Os processos e a disciplina na execução garantem a base da integração e interação na entrega, o que gera clientes totalmente satisfeitos, que por sua vez, tem implicância direta no incremento do lucro.

Observou-se nas análises dos documentos e depoimentos obtidos durante a investigação, em especial do seu corpo diretivo, que o Banco A tem como premissa de desenvolvimento sustentável o fator inovação em todas as áreas e atividades da empresa o que levou o corpo diretivo a repensar e aperfeiçoar todos os sistemas e processos na busca de maior integração, eficiência, disciplina e agilidade nos relacionamentos entre áreas, e de maior impacto e satisfação aos seus clientes.

A partir dessa visão, o respondente A ressaltou que

entre as características que determinaram nossa competitividade se destacam a gestão de pessoas, a gestão de riscos e o respeito ao meio ambiente. Entendemos que uma organização aprende e evolui por meio das pessoas que

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

a vivem. Porém, de pessoas sensíveis, críticas, competentes e responsáveis, que engrandecem e reinventam as funções que desempenham. Essa visão transforma nossos funcionários em ativos estratégicos determinantes de nossa competitividade e perenidade. Nosso objetivo é desenvolver pessoas e não apenas treinar funcionários. Acreditamos que melhores pessoas são melhores funcionários.

O respondente G argumenta que “[...] o grande diferencial na condução dos negócios e na busca da satisfação dos clientes são os nossos funcionários. Somente com funcionários capacitados e engajados seremos capazes de colocar em prática a estratégia da organização e assim alcançar os objetivos a que nos propomos. E é através da Gestão de Pessoas que se pode garantir o engajamento e comprometimento, por meio de ações de desenvolvimento, gestão de desempenho, carreira, treinamento, remuneração, reconhecimento e outros[...]”.

Neste contexto há o reconhecimento por parte do corpo diretivo do Banco A de que as políticas e práticas de recursos humanos geram um ganho de imagem através do reconhecimento dos funcionários, da concorrência e da própria sociedade. “[...] Profissionais satisfeitos vendem e representam melhor a empresa. Se vêem como parte integrante e que constroem a imagem da organização [...]”, observou o respondente G.

Para o respondente G, a gestão estratégica de recursos humanos possui relação direta com o lucro, uma vez que há a valorização das pessoas e a incorporação de novos valores, os funcionários retribuem com esforço, dedicação e trabalho certo nas atividades, o que leva a um atendimento perfeito, a um cliente satisfeito e por sua vez ao lucro “[...] as pessoas tornam-se mais eficazes nas suas atividades, dominam e aplicam as melhores tecnologias em seu trabalho, desenvolvem visão sistêmica de seus processos e do mercado e a empresa consegue dimensionar com eficácia suas equipes e oferecer serviços especializados e segmentados, utilizando de indicadores de produção e desempenho [...]”, ressaltou o respondente F.

No que tange a gestão de risco o Banco A promoveu um aperfeiçoamento em 2006 de várias ferramentas e processos de gestão de riscos de crédito. Apoiado em uma política de controles, com o objetivo de minimizar os impactos da inadimplência, elevou as reservas de provisão para créditos de liquidação duvidosa. Ao final de 2006, o saldo de reservas era de R\$ 2.543

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

milhões, ante R\$ 1.808 milhões no encerramento de 2005, com expressão de 41% (quarenta e um por cento). O incremento de risco é consequência natural do aumento do volume de operações e da entrada em segmentos de maior risco e margens financeiras mais amplas.

Estas ações foram feitas com o objetivo de melhorar a classificação dos riscos em relação a 2005 e foram tomadas mediante determinação dos órgãos fiscalizadores e da matriz controladora, como resultado os créditos classificados nas classes de risco AA-C representaram 92,2% (noventa e dois vírgula dois por cento) do total da carteira, comparada a 93,2% (noventa e três vírgula dois por cento) em 2005.

O Banco A mantém um controle firme sobre os riscos de liquidez, que pode ser definido como um risco para o resultado e para o capital que se origina em uma potencial inabilidade da companhia de honrar suas obrigações no vencimento destas; risco operacional que pode ser definido como o risco de perda resultante de processos internos, comportamento humano e sistemas inadequados ou falhos ou eventos externos; risco socioambiental que está diretamente ligado a aspectos como licenças ambientais, disposição de resíduos sólidos, controle de poluição do ar, tratamento de efluentes líquidos, número de acidentes no trabalho, indícios de trabalho infantil ou escravo e terceirização de processos poluentes e perigosos, que envolvem clientes ligados à organização e risco de reputação que consiste no risco de perdas potenciais advindas de opinião pública negativa, seja ela fundamentada em fatos reais ou percebida de maneira incorreta.

Quando abordado sobre a gestão de risco e sua implicância, o respondente A ressaltou que

no cenário atual de incertezas, gestão de risco passa a ser um dos elementos vitais do desenvolvimento sustentável, agregando à responsabilidade de administrar ativos e tornar novos negócios a missão de identificar novas dinâmicas sociais, políticas e econômicas a partir da interdependência instalada na sociedade. Essa missão se apóia não apenas em métricas tradicionais, mas principalmente na sensibilidade dos profissionais, capazes de dirigir seus olhares para aspectos não-convencionais no mundo dos negócios até o momento.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Em relação ao respeito ao meio ambiente, observou-se que há uma preocupação assídua por parte do corpo diretivo do Banco A em trabalhar de forma correta e sem agressão ao meio ambiente. As pessoas que compõem o quadro de colaboradores do Banco têm em mente tais preocupações. Em resposta a pergunta 8 da parte 3 do Apêndice B, que abrange a sinergia da sustentabilidade e a gestão estratégica de recursos humanos, o respondente F respondeu que

há sinergia e relação direta entre a sustentabilidade e a gestão estratégica de recursos humanos, porque praticando em suas atividades e decisões de negócios exatamente aquilo que prega como práticas de Sustentabilidade para uma sociedade melhor, o que faz impregnar cada funcionário com esta visão. Porque acreditou e identificou, inicialmente e diferente de seus concorrentes, que é possível obter lucro e diferenciação no mercado realizando negócios que tenham “sustentabilidade” como a base de suas decisões.

Esta preocupação também foi observada pelo respondente A que ressaltou

meio ambiente hoje é premissa de negócio, apesar da novidade que o tema representa em nossas decisões. Criamos procedimentos, produtos e serviços, e investimos no desenvolvimento de práticas em parceria com nossos clientes, fornecedores e especialistas. Embora ainda insuficiente para a complexidade e crescente importância que o meio ambiente vem ganhando nos negócios, já é grande o conhecimento acumulado na nossa instituição.

Outro aspecto que foi observado em relação à preocupação com o meio ambiente, foram os projetos desenvolvidos por funcionários da organização voltados para este tópico. Em especial o Papa-Pilhas, que visa o recolhimento de pilhas em geral, nos pontos de atendimento do Banco A em todo território nacional, que são levadas de volta a indústria de forma centralizada para serem recicladas; o Projeto Escola Brasil que tem como fundamento o apadrinhamento de um grupo de funcionários do Banco A junto a uma escola de baixo poder aquisitivo, onde são direcionados esforços coletivos para melhorar as condições do ensino fundamental e a Geração de Renda e Meio Ambiente, que engloba a reciclagem de todo o material gerado pela organização, onde o lixo vira fonte de renda para uma determinada

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

comunidade de reciclagem de lixo, escolhida pelos funcionários e validada pela área responsável pelo feito.

Todos estes projetos são desenvolvidos pelos próprios funcionários do Banco A, tendo como parâmetros as diretrizes traçadas pela alta gerência, em conjunto com a área de Recursos Humanos, que de forma estratégica, consegue gerar valor ao negócio, envolvendo todos no processo, inclusive clientes, que neste último, ressalta-se o projeto Terceira Idade.

Como visto e embasado nos depoimentos dos executivos do Banco A, o ser humano está citado como forma central de qualquer processo, ou seja, nada adianta ter processos eficazes de controle, ferramentas sistêmicas de alto nível, marca forte e base elevada de clientes, se não houver pessoas altamente capacitadas e engajadas trabalhando com veemência na busca da sustentação das bases que levam a organização a alcançar seus objetivos, que no caso é o lucro líquido.

4.3 O papel dos profissionais de recursos humanos como agentes de mudanças e atores principais nos processos de formulação e implementação da estratégia

Observou-se, através da análise de documentos internos do Banco A, como “jornais, revistas, manuais de recursos humanos, folhetos e regimento interno”; dos resultados obtidos com as entrevistas, Quadro 4 e através da observação de fatos ocorridos no dia-a-dia da empresa, durante a realização deste estudo de caso que o Banco A procura reproduzir na gestão de pessoas todos os princípios e valores que norteiam o negócio.

O Banco A mantém programas com o objetivo de criar um ambiente de trabalho moderno com oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal, voltados para os colaboradores. O resultado se traduz em funcionários engajados e comprometidos, conforme atesta a pesquisa de engajamento realizada no ano de 2006 pelo *ISR – International Survey Research*, que apresentou um percentual de 91% (noventa e um por cento) de engajamento do quadro de pessoal, com queda de 1% (um ponto percentual) em relação ao ano de 2005 e 98% (noventa e oito por cento) dos funcionários demonstraram orgulho em estar trabalhando na organização que manteve o mesmo percentual do ano anterior.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Quadro 4 – Tabulação dos resultados obtidos com as entrevistas semi-estruturadas junto aos executivos do Banco A:

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS CONSIDERADAS	PRINCIPAIS RESPOSTAS
Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Informações)	Benefícios	Define objetivos; Gera Vantagem Competitiva; Liberdade de ação; Resultados rápidos e duradouros;
	Pontos Fortes	RH gerido como negócio; Profissionais de RH como defensores das políticas e práticas de RH; Mudança cultural facilitada; Motivação dos funcionários; Cumprimento de metas e objetivos; Valorização das pessoas;
	Pontos Fracos	Conflito de interesses; Centralização e monopólio; Resistências internas (médias gerências);
	Alinhamento entre a GERH e a Estratégia da Empresa	Ações alinhadas e dirigidas; Esforço coletivo para objetivo único; Resultados rápidos e fortalecidos; Comunicação limpa e rápida (todos sabem o que fazer para cumprir os objetivos);
Gestão Estratégica de Recursos Humanos (Percepção)	Ganhos para as Pessoas	Transparências nas oportunidades; Recrutamento interno; Consultoria de carreira; Pessoas mais sensíveis, críticos, competentes e responsáveis
	Ganhos para a organização	Ganho de imagem; Reconhecimento por parte dos funcionários, do mercado e sociedade; Compartilhamento de valores corporativos e individuais.
	Relação direta com o incremento do lucro	O lucro é fruto do trabalho das pessoas. Comprometimento + engajamento = resultado certo e seguro; Custos menores; Funcionários satisfeitos obtêm melhores resultados; Lucro sustentado hoje e amanhã; O lucro é consequência dos serviços prestados à sociedade. É sinal de que a empresa está fazendo um bom trabalho

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Observando o Manual de Recursos Humanos, onde são declaradas as políticas e práticas de gestão de pessoas e ainda, conversando com os respondentes G e F, sobre tais assuntos, percebeu-se que o Banco A adota algumas políticas de recursos humanos que se aproximam do modelo de gestão estratégica de recursos humanos proposto por Pfeffer (1995), a saber:

- A segurança no emprego é percebida até a linha de gerência tida como estratégia, ou seja, gerência executiva. Junto aos cargos de gerências tidas como operacionais, nota-se que a segurança no emprego está vinculada ao resultado operacional de cada indivíduo, dentro de um determinado prazo medido;
- A seletividade no recrutamento é percebida no processo de recrutamento e seleção dos futuros colaboradores da empresa, onde o processo seletivo é unificado de acordo com o perfil do cargo em aberto. Para os cargos de alto nível e ligados diretamente à estratégia, a seleção é realizada por empresas especializadas;
- Os salários seguem um padrão ditado pelo sindicato da categoria, porém, para os cargos executivos e estratégicos há política própria de remuneração, amparada pela legislação do órgão regulador, Banco Central do Brasil, o que torna um diferencial competitivo. Ressalta-se que neste item, todos os colaboradores estão integrados no processo de remuneração variável consoante resultado apresentado;
- O programa de remuneração variável atrelada aos resultados, utilizado pela organização-caso assemelha-se com a teoria de pagamento de incentivo aos funcionários;
- O Banco A vale-se de um processo de comunicação interna que atinge todos os colaboradores quase que em tempo real. As mudanças a serem implantadas na organização são comunicadas de forma on-line a todo o conglomerado através da TV interna, pois todos os departamentos da organização possuem esta ferramenta. Outra ferramenta utilizada para divulgação das informações é o correio eletrônico pessoal, onde todos os colaboradores detêm uma conta o que facilita o acesso mais rápido as informações. Utilizam também a intranet, manuais e revistas internas;
- Há evidências que o Banco A adota o compartilhamento de informações entre todas as áreas do conglomerado, isto quando se observa a divulgação das metas e objetivos a serem cumpridos por todos os seus colaboradores;
- O Treinamento e desenvolvimento de habilidades são vistos com clareza dentro do Banco A. As Diretorias Executivas tem orçamentos anuais para realização destes

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

treinamentos, que podem ocorrer tanto de forma presencial, como à distância através de manuais, intranet e até mesmo da TV interna;

- O Banco A possui um plano de carreira onde é valorizado o profissional da casa, dentro das áreas de atuação há um processo de avaliação anual que procura identificar os “os talentos” com potencial elevado e que possam ser trabalhados visando um aproveitamento futuro.

Como visto anteriormente neste Capítulo a Diretoria Executiva de Recursos Humanos do Banco A tem um representante em cada segmento trabalhando em conjunto com o Diretor responsável pelo segmento, são os Superintendentes de Recursos Humanos. Até o nível gerencial de Superintendência Executiva a área de recursos humanos disponibiliza um profissional qualificado para trabalhar em conjunto com o gestor máster da área, este profissional é conhecido como *LPO – Leader Professional Office*. Este profissional tem o papel de desenvolver as atividades de recursos humanos dentro das áreas, de forma que as políticas e práticas de gestão de recursos humanos sejam obedecidas e geridas de forma eficaz.

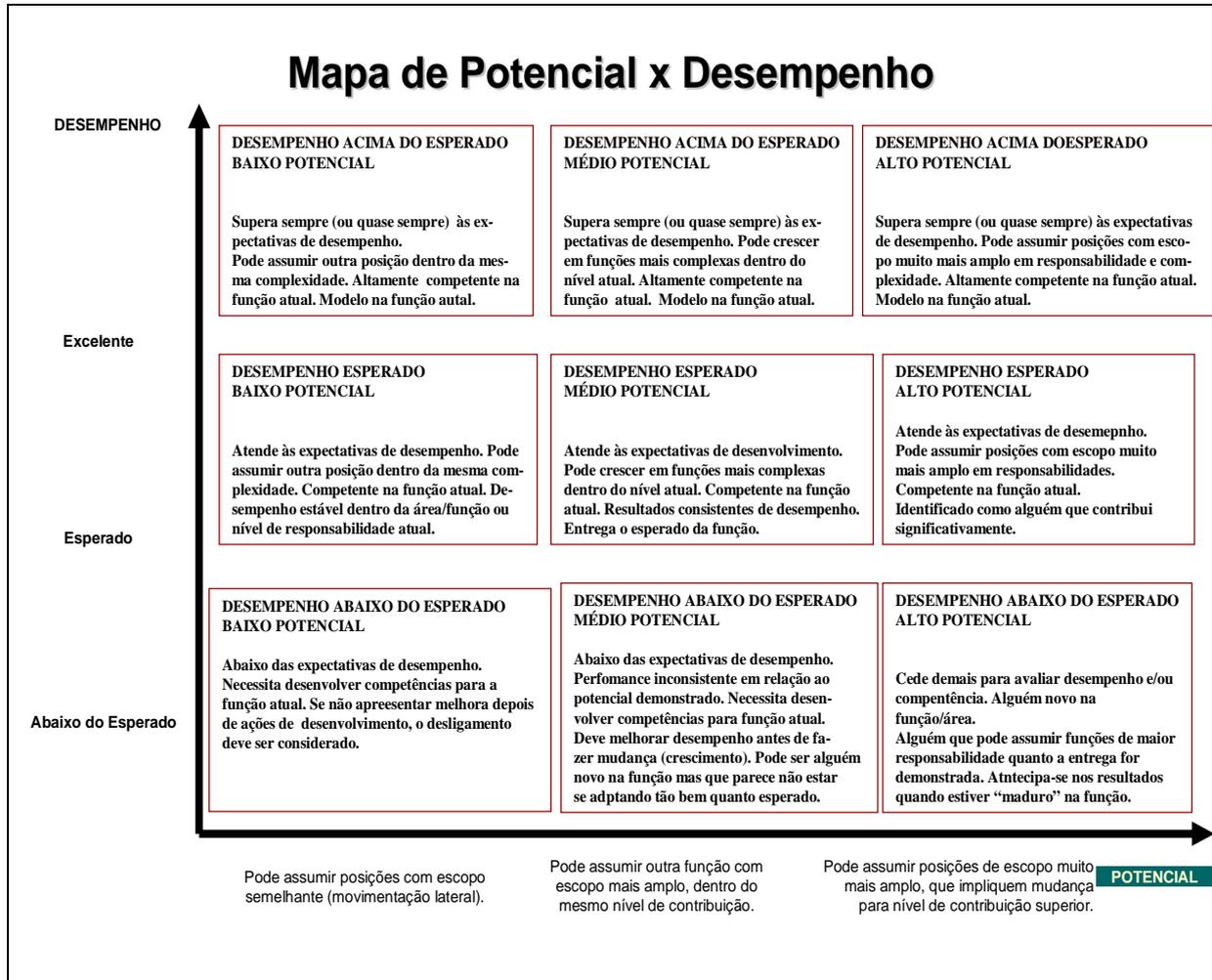
Para os cargos de nível gerencial subordinados aos Superintendentes Executivos, os LPO's prestam o suporte necessário para que toda a equipe seja atendida de forma estratégica, obedecendo às regras estabelecidas pela Diretoria Executiva de Recursos Humanos da organização. Estes profissionais além de aplicar e zelar pela aplicação correta das políticas e práticas de Recursos Humanos podem ser considerados os “olheiros” da Diretoria de Recursos Humanos para identificação de eventuais colaboradores potenciais e ainda, por vezes são considerados os defensores dos funcionários.

Consoante o Manual de Recursos Humanos do Banco A, o plano de ascensão profissional é dirigido pelos gestores de cada área de atuação, sob supervisão direta dos LPO's e para identificação dos funcionários tidos como “potenciais”, que forma uma espécie de “colchão de talentos” a serem utilizados quando abrem novas oportunidades na organização, seja no Brasil ou fora dela, a Diretoria Executiva de Recursos Humanos vale-se da ferramenta descrita no Quadro 4. Esta ferramenta possibilita catalogar as informações dos funcionários, quando da avaliação de desempenho, que ocorre uma vez por ano e são registradas no sistema gerencial de controle de avaliações de desempenho por parte dos gestores dos funcionários e ratificadas pelo profissional de Recursos Humanos. Ressalta-se que a Metodologia utilizada

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

para obtenção destas informações não foram divulgadas pelo Banco A, por entenderem que se trata de ferramenta estratégica de gestão.

Quadro 5 - Mapa de Potencial X Desempenho utilizado para identificação de Potencial pela organização-caso



Fonte: Manual de Recursos Humanos do Banco A - 2006

Observou-se também que o Banco A possui um sistema de avaliação de desempenho que atinge desde o seu Diretor-Presidente até o nível gerencial, onde são apresentados e discutidos os objetivos e metas a serem atingidas no exercício.

Estes objetivos e metas, tidos como motivadores são específicos, mensuráveis, previamente acordados entre chefia e subordinado, realistas ou alcançáveis, porém com um nível de complexidade elevada e devem ser cumpridos dentro de um prazo determinado. Esta metodologia de avaliação utilizada, (*SMART – Specific; Measurable; Agreed; Realistic and*

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Timed), leva a entender que a concentração de atenção, esforço e persistência, adicionada a aceitação, *feedback* e recompensas podem levar a resultados elevados ou alto desempenho.

Corroborando informações contidas no Manual de Recursos Humanos do Banco A, para o desenvolvimento do profissional, a área de recursos humanos possui algumas ferramentas de treinamento e desenvolvimento. Vale ressaltar duas delas que melhor exemplificam as ações dos profissionais de recursos humanos na busca constante de ter sempre pessoas qualificadas para alcançarem posições mais elevadas quando surgirem novas oportunidades:

- Os Programas de Desenvolvimento Individual (PDI's), que são acessados via *intranet* pelos funcionários e gestores de modo que possa haver um acompanhamento sistemático pelos envolvidos. Para melhor definir o próprio programa, o colaborador é chamado a analisar as competências esperadas pelo Banco, norteando suas decisões e ações de desenvolvimento e;
- O Programa de Desenvolvimento da Liderança (PDL), que propõe ações por parte do Banco A no sentido de favorecer o desenvolvimento dos ocupantes de cargos executivos. Compõe este programa um conjunto de atividades didáticas na empresa, além do estímulo que é dado à participação em cursos como MBA, mestrado profissional e outros, com projetos aplicativos ou dissertações que envolvam aspectos relevantes do universo da organização. São também oferecidos programas de *coaching* visando promover o desenvolvimento do colaborador.

O Banco A tem como premissa que cada um é responsável pelo seu desenvolvimento, necessitando estar atento à evolução profissional cotidiana, à busca permanente de atualização e empenho no autodesenvolvimento. Cabe ao Banco A promover um ambiente onde os melhores queiram trabalhar, estimulados pela oportunidade de desenvolvimento e aprendizagem e, ainda, oferecer aos funcionários os instrumentos de desenvolvimento necessários.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

4.4 Avaliação do sistema de gestão estratégica de recursos humanos pelos executivos do Banco A

A missão do Banco A é descrita como “[...] *satisfazer o cliente, gerando valor para os acionistas, funcionários e comunidade, através de postura ética, diferenciando-nos pela qualidade dos produtos, serviços e, principalmente, por um atendimento exemplar [...]*”. Quanto aos valores da instituição, há a compreensão de que o mercado e a sociedade brasileira estão evoluindo e exigem um novo papel dos bancos. Eles devem atuar como fornecedores de uma sociedade que seja economicamente eficiente, socialmente justa, politicamente democrática e ambientalmente sustentável.

A gestão do Banco A apóia-se em manter o foco no foco do cliente, com pessoal capacitado e engajado, instrumental competitivo e valores corporativos, para tornar o cliente totalmente satisfeito e alcançar resultados satisfatórios para acionistas, funcionários e comunidade. Seu objetivo é gerar valor para os clientes, e para isso o relacionamento é fator chave e foco constante na busca do atendimento exemplar. Entender as necessidades de cada tipo de cliente e poder atendê-las da maneira mais adequada possível é sua busca constante.

Para conseguir cumprir o que se propõe, o Banco A dota-se de uma área de recursos humanos preparada para esta finalidade e que tem formatado suas ações visando subsidiar o cumprimento da estratégia definida. Isto, na visão do respondente G “[...] *facilita o trabalho do dia-a-dia, intercala a área de recursos humanos com as demais áreas, coloca os profissionais de recursos humanos como defensores das políticas e práticas de recursos humanos, o que permite o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos [...]*”.

Indagado sobre a definição da gestão de recursos humanos de forma estratégica, o respondente F respondeu que

ela deve estar alinhada á missão, aos objetivos e às metas da empresa. A gestão estratégica de recursos humanos deve estar relacionada com os resultados da organização e os recursos humanos como uma consultoria interna, visando atender as necessidades dos clientes internos, dar suporte adequado ás gerências na tomada de decisão e assessorar no gerenciamento das equipes.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Observou-se ainda que a área de recursos humanos tem em si os papéis de “parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança”. Este modelo é proposto por Ulrich (1998). Para estes executivos, a permanência dos LPO's nas áreas de comando do Banco A, tidas como áreas estratégicas de gestão, faz com que os líderes destas áreas trabalhem focados nos objetivos, mantendo sua equipe engajada e comprometida com o acordado, não tendo que se preocupar diretamente com a identificação de potencial, talentos ou funcionários desmotivados e com baixo desempenho, isto compete aos profissionais de recursos humanos que atuam junto com eles.

Desta forma, sugere-se que a gestão de recursos humanos do Banco A têm contribuído para as pessoas que trabalham no Banco A, uma vez que há desenvolvimento e atuação direta por parte dos profissionais de recursos humanos no trabalho dos colaboradores, de forma flexível, que possibilita a afloração da criatividade, harmonia no processo de comunicação e de relacionamento interpessoal, pessoal mais responsável por suas ações, melhoria nos papéis de liderança, afloração do empreendedorismo o que possibilita agregar valor ao negócio, o respeito as diferenças culturais e religiosas, além do respeito ao meio ambiente e a sociedade.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

5 Capítulo Quatro – Conclusões, Discussões e Recomendações

O estudo originou-se de uma inquietação referente à veracidade do discurso sobre a importância do elemento humano como diferenciador de mercado e as atuais políticas e práticas de gestão de pessoas que não parecem divergir das já tradicionais utilizadas, privilegiando os objetivos empresariais.

Tomou-se como referência que a implementação dos sistemas de gestão de pessoas poderia ser abordada como uma filosofia e estratégia de gestão capaz de maximizar os ganhos de produtividade por meio de uma ação sistêmica e vinculada a um conjunto de políticas e diretrizes organizacionais voltadas para o aumento da produtividade coletiva e individual, refletindo positivamente no lucro.

Sob essa perspectiva e para atender aos objetivos propostos nesta Dissertação, foi realizado um estudo de caso, de caráter qualitativo, em uma organização multinacional, com unidades em todo o país, denominada de Banco A, em virtude da não autorização da divulgação da totalidade dos dados da empresa, cuja sede no Brasil localiza-se na cidade de São Paulo. Esta organização foi escolhida em função de uma peculiaridade em termos de implementação e utilização da gestão de pessoas de forma estratégica: sua abrangência vertical, que atinge desde os níveis executivos até a base.

Procurou-se analisar neste estudo de caso o papel da gestão estratégica de recursos humanos na implementação da estratégia do Banco A, bem como a sua influência sobre o incremento do lucro no ano de 2006. Para tanto, propôs-se investigar qual a importância da gestão estratégica de recursos humanos no incremento do lucro, percebida pelos executivos do Banco A e em que medida a gestão estratégica de recursos humanos contribuiu para a implementação da estratégia organizacional.

Tendo em vista o público definido para a pesquisa – os altos executivos do Banco A - foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com aqueles executivos que vivenciaram o processo de adoção do sistema de gestão estratégica de recursos humanos. Para suporte a essas estratégias metodológicas foi realizada análise prévia das possíveis organizações a serem pesquisadas. Foram, também, consultados documentos secundários e realizado levantamento e análise da literatura pertinente ao tema que auxiliasse na construção das categorias para

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

identificação da influência da gestão estratégica de recursos humanos no incremento do lucro do Banco A, no ano de 2006.

Para fins deste estudo, *incremento do lucro* é compreendido como o aumento real do montante dos valores declarados no Balanço Patrimonial do exercício corrente de 2006, em rubrica específica: *Lucro Líquido*, em relação à mesma rubrica do ano anterior, 2005. Nesse sentido, não é somente a perspectiva do incremento do lucro líquido que conta, mas a parcela de contribuição de cada funcionário em relação a este incremento real.

Essa idéia implica pensar que, nesse quadro de referência, a implementação da gestão estratégica de recursos humanos é disseminada pelos executivos pesquisados com a possibilidade de agregar valor ao indivíduo e por sua vez, ao negócio. Tendo em vista esta abordagem, foram construídas duas categorias de análise – *informações sobre o sistema de gestão estratégica de recursos humanos e os benefícios gerados*. Posteriormente estas foram detalhadas em subcategorias e seus componentes para melhor servirem de suporte para a análise da influência do sistema de gestão de estratégica de recursos humanos e a percepção dos executivos do Banco A, no incremento do lucro.

Os resultados das entrevistas semi-estruturadas sugerem que as pessoas têm um peso considerável no cumprimento das metas e objetivos estabelecidos dentro do Banco A, sejam no curto prazo ou no longo prazo e que o Banco A tem se preocupado em manter atualizadas as políticas e práticas de recursos humanos utilizadas, o que propicia uma maior retenção de talentos, além de colaborar positivamente para manutenção de um quadro comprometido e engajado com as metas e objetivos.

Como visto no Capítulo 3, o Banco A coloca grande ênfase no processo de desenvolvimento e treinamento de seus recursos humanos, pois, aos olhos dos executivos entrevistados, acredita ser um investimento de longo prazo com retorno certo. Outro aspecto que reforça a importância do papel da Gestão de Recursos Humanos no Banco A é a participação ativa do Diretor da Área de Recursos Humanos na cúpula do Banco, reportando diretamente ao Diretor Presidente. Consoantes informações obtidas no Manual de Recursos Humanos do Banco A, esta é uma característica presente em todas as unidades do Banco A no mundo. Esta participação tem garantido um grande envolvimento nos assuntos estratégicos relacionados com a gestão de Recursos Humanos na empresa. O desenho estrutural da área, com a

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

descentralização administrativa, confere aos Gerentes de Recursos Humanos, os *LPO* – *Leader Professional Office* e os SRH – Superintendentes de Recursos Humanos, localizados nas divisões da empresa, um papel fundamental nas decisões específicas relacionadas com cada área de atuação do Banco A. Este modelo de Gestão de Recursos Humanos tem contribuído decisivamente para o desenvolvimento e a implementação das estratégias de Recursos Humanos. Da mesma forma ela contribui com subsídios importantes para o processo de formulação da estratégia organizacional envolvendo as pessoas que nela trabalham.

Deste modo, o modelo de gestão de recursos humanos utilizado pelo Banco A sugere-se uma proximidade e semelhança com o Modelo Tri-Dimensional proposto por Gratton e Truss (2003), pois percebe-se um alinhamento entre o discurso praticado dentro das áreas avaliadas, ou seja, Gerência Executiva, e as práticas realizadas das políticas de recursos humanos, haja visto que:

- O comportamento dos indivíduos, no nível avaliado por esta pesquisa, sugere-se estar ligado aos objetivos do negócio;
- Os objetivos do negócio, no nível avaliado por esta pesquisa, sugerem-se estarem amparados e sustentados por políticas de recursos humano tais como: recompensas adequadas às funções desenvolvidas, liderança transparente entre líder e liderado; formação profissional e pessoal dos colaboradores; valorização das competências individuais de seus colaboradores; estrutura física adequada à execução das atividades pertinentes a cada funcionário; divulgação clara e transparente dos valores, missão e cultura da organização em relação ao mercado que atua; comunicação transparente da estratégia adotada para todos os colaboradores do Banco A, tanto no curto quanto no longo prazo.

Quando se verifica os indicadores do Banco A, Anexo III, percebe-se que além do incremento do lucro líquido em 43% (quarenta e três por cento), houve uma melhora no índice de eficiência, que mede a capacidade do Banco A de gerir suas despesas diretas em relação às suas receitas, na ordem de 7,1% (sete vírgula um pontos percentuais) no ano de 2006, o que pode ter contribuído para o incremento do lucro, porém, esta eficácia é gerada pela capacidade individual de seus funcionários em gerir suas linhas orçamentárias anuais.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Aos olhos do corpo diretivo do Banco A, o resultado operacional e financeiro contabilizado no balanço de 2006 tem relação direta com cada colaborador da organização, por entenderem que estes resultados só foram possíveis devido ao engajamento e comprometimento individual, que geraram ações apropriadas nas conduções das rotinas individuais voltadas para o resultado e que isto foi possível devido às políticas e práticas adotadas pela organização no processo de gestão de pessoas, o que faz do Banco A uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil conforme Great Place to Work Institute (2007), Revista Época (2007), RH Cidadão (2005) e Guia Exame Você S/A (2007).

O que se percebeu neste estudo de caso, consoante a análise dos dados obtidos através dos documentos analisados e das entrevistas promovidas foi que as políticas e práticas de Recursos Humanos adotadas pelo Banco A, no nível pesquisado, contribuiu de forma positiva para o incremento do lucro no ano de 2006. Portanto, o pressuposto inicial deste trabalho foi cumprido e a hipótese validada.

Ao pretender analisar o processo de alinhamento entre estratégias organizacionais e de recursos humanos, neste estudo, utilizou-se basicamente evidências coletadas dos documentos obtidos e das entrevistas semi-estruturadas e observações realizadas. Sabe-se que este alinhamento ocorre em função de uma decisão estratégica da cúpula da empresa, em incluir os tópicos de recursos humanos nas agendas de discussões, bem como de levar em conta as opiniões dos executivos atuantes na área de recursos humanos no processo de elaboração e definição da estratégia organizacional.

Tendo em vista que o escopo desta Dissertação era avaliar a influência da gestão estratégica de recursos humanos no incremento do lucro do Banco A, no ano de 2006, aos olhos do corpo diretivo, procurou-se concentrar atenção no processo de entrevistas, retornando aos entrevistados sempre que houve dúvidas, ou que novas questões surgissem da análise das evidências.

O método de estudo de caso é extremamente relevante para o avanço do conhecimento, principalmente no campo da Administração, pois permite dentre outros objetivos, validar a teoria existente diretamente em uma situação da realidade. Porém, tomado isoladamente, o estudo de caso deve restringir a abrangência de suas descobertas unicamente ao objeto pesquisado.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Compreender a importância da gestão estratégica de recursos humanos no incremento do lucro é importante para validar a eficácia da área e planejar mudanças de posicionamento. Porém, as descobertas neste estudo são específicas e de caráter exploratório, devendo ser aplicadas somente à organização pesquisada, não sendo passíveis de generalizações.

Uma das características da metodologia de estudo de caso é o surgimento de insights, os quais levam a novos questionamentos e indicação para a realização de pesquisas e estudos adicionais. Ao concluir este estudo, percebe-se inúmeras indagações e percepções de que o tema comporta várias outras abordagens. Com vista a aprofundar o entendimento sobre a importância da gestão estratégica de recursos humanos no incremento do lucro, sugere-se algumas possibilidades de estudos complementares:

- Conferir a importância da gestão estratégica de recursos humanos no incremento do lucro na visão das médias gerências, ou seja, dos gerentes de linha;
- Conferir esta abordagem em empresas de outros segmentos tais como o segmento da Saúde Complementar – Planos de Saúde e também as empresas prestadoras de serviços de Saúde – Clínicas e Hospitais;
- Desenvolver pesquisas semelhantes em empresas que obtêm incremento do lucro líquido e não possuem políticas e práticas de recursos humanos, tais como empresas familiares de pequeno porte;

Durante o estudo de caso foi constatado que este não tem sido um tema considerado relevante. Todavia, é grande o número de empresas que tem demonstrado interesse em buscar alternativas para avaliar os resultados do sistema de gestão de recursos humanos e da própria área de recursos humanos no Brasil. Acredita-se que esta linha de pesquisa constitui-se em campo profícuo para desenvolvimento de estudos, visando aumentar a compreensão sobre os vetores responsáveis pela maximização dos resultados da área de gestão de recursos humanos.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

6 Referências Bibliográficas

ALASUUATARI, P., *Researching culture: qualitative method and cultural studies*. London: Sage, 1995.

ARGYRIS, C., Aprendizado de 2 voltas. São Paulo: HSM Management, nº. 17, novembro - dezembro, 1999.

BARDIN, L., *Análise de Conteúdo*. 3ª ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J., *Organization culture: can it be a source of sustained competitive advantage?* *Academy of Management, Review*. USA: v. 11, n. 3, 1986a.

BARNEY, J., *Strategy factor markets: expectations, luck and business strategy*. *Management Science*. USA: v. 32, n. 10, 1986.

BAUER, M. W., GASKELL, G., *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BERELSON, B., *Content analysis in communication research*. Nova York, III. Univ. Press, 1952, Hafner Publ. Co., 1971.

BRUNER, R. F., EAKER, M. R., FREEMAN, R. Edward, SPEKMAN, Robert R., TEISBERG, Elizabeth O., *MBA: Curso Prático*. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

CAMPOMAR, M. C., Do uso de "estudo de caso" em pesquisa para dissertações e teses em administração. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul.-set. 1993.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRAIG, J. e GRANT, R., *Gerenciamento Estratégico – recursos – planejamento – custo – eficácia – metas*. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

CUNHA, C., CINTRA, L.; *Nova Gramática do Português Contemporâneo*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1985.

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L., *Conhecimento Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DeBRUYNE, P. de. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

DUSILEK, D., *Introdução à metodologia da pesquisa*. Rio de Janeiro: Junta de Educação Religiosa e Publicações, 1978.

FERREIRA, A. B. H., *Pequeno dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa - 11ª Edição*. Rio de Janeiro: Civilização, 1978.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

- FLEURY, A & FLEURY, M. T. L., *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FREITAS, H. M. T. de, JUNIOR, M. V. M. C., e MOSCAROLA, J., Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo. *Revista de Administração*, São Paulo, v.32, n.3, p.97-109, julho-setembro 1997.
- GRATTON, L., TRUSS, C.; *The tree-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. Academy of Management Executive*, 2003. Vol. 17 N°. 3.
- GRAWITZ, M., *Méthodologie des sciences sociales*. Paris, Dalloz, 1976.
- GUBMAN, E. L., *Talento, Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. São Paulo: Campus, 1999.
- HAGUETE, T. M. F., *Metodologias qualitativas na sociologia*. Petrópolis: vozes, 1995.
- HENDERSOM, D. B., *Estratégia - A Busca da Vantagem Competitiva - As Origens da Estratégia*. São Paulo: Campus, 1998.
- KERLINGER, N.F., *Metodologia da Pesquisa em ciências Sociais - Um tratamento conceitual*. EPU. São Paulo, 1979.
- LAVILLE, C., DIONNE, J., *A Construção do Saber - Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LÜDKE, M., ANDRÉ, M.F.D.A.; *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MACHADO, M. N. M., *Entrevista de pesquisa: a interação entrevistador / entrevistado*. Tese Doutorado - Belo Horizonte, 1991.
- MALHOTRA, N., *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MANN, P. H., *Métodos de investigação sociológica*. Rio de Janeiro. Zahar, 1975.
- MAZZOTTI, A. J. A., GEWANDSZNAJDER, F., *O Método nas Ciências Naturais e Sociais - Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MCDANIEL, C.; GATES, R., *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- MINAYO, M. C. de S., *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo-Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1992.
- MINAYO, M. C. de S., *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

MONTEGOMERY, C., PORTER, M., *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

NONAKA, I. T. H., *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OMAE, K., *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PATTON, M. Q., *Qualitative evaluation and research methods*. 2. Ed. Newbury Park, California: Sage, 1990.

PFEFFER, J. e SUTTON, R., *A Verdade dos Fatos – Gerenciamento baseado em evidências. Como reconhecer e evitar o perigo das meias-verdades*. Rio de Janeiro: Campus. 2006.

PFEFFER, J., *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*. *Academy of Management Executive*, 1995 Vol. 9 N^o. 1.

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

PORTER, M., *A ordem é não mudar: a visão de Porter*. HSM Management n^o. 65. Reportagem: Knowledge Wharton School. São Paulo: HSM do Brasil, 2007.

PORTER, M., *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 16^o ed., 1998.

PORTER, M., *Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. São Paulo: Editora Campus, 1989.

PORTER, M., *What is Strategy?* *Harvard Business Review*. USA: Nov./Dez/1996.

PRAHALAD, C.K., e HAMEL, G., *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, v. 90, n. 3, p. 79-91 may - june, 1990.

PUGLISI, M. L., FRANCO, B., *Análise de conteúdo*. Brasília: Líber Livros, 2005.

ROESCH, S. M. A., *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. São Paulo: Atlas, 2005.

RUDIO, F. V., *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis, Vozes, 1993.

SENGE, P. M., *A Quinta Disciplina*. São Paulo, Best Seller, 2006.

TRIVIÑOS, A.; *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

ULRICH, D., *Os Campeões de Recursos Humanos*. São Paulo: Futura, 1998.

ULRICH, D., *Recursos Humanos Estratégicos: Novas Perspectivas para os profissionais de RH*. Ed. Futura. São Paulo, 2000.

ULRICH, D., ZENGER, J. e SMALLWOOD, N., *Liderança Orientada para Resultados*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

VERGARA S. C., Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, M. M. F., Pesquisa Qualitativa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K., "*Case Study Research: Design and Methods*". Sage Publisher Inc. Newbury Park, CA. 1990.

YIN, R. K., "*Enhancing The Quality of Case Studies in Health Services Research*". *Health Services Research*, Vol. 34, Nº. 5, . Chicago. 1999.

YIN, R. K., *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOUAIN, D.M., BOTELHO, D., Pesquisa Quantitativa em Administração. São Paulo: Atlas, 2006.

6.1 Referências Complementares

ANUÁRIO, Banco A. São Paulo: 2006.

Balanco Patrimonial, Banco A. São Paulo: 2006.

Canal Fala Presidente – Intranet – Banco A. São Paulo: 2006.

Great Place to Work Institute (2007) – <http://www.greatplacetowork.com.br>.

Guia das 100 Melhores Empresas - Revista Época (2007) – <http://www.revistaepoca.globo.com>.

Guia Exame Você S/A de Melhores Empresas para trabalhar (2007) – <http://www.portalexame.abril.com.br>.

Jornal Valor Econômico, 06/11/01: <http://www.valoreconomico.com.br>

Manual de Conduta de Valor, Banco A. São Paulo: 2006.

Relatório de Indicadores – Intranet – Banco A. São Paulo: 2006.

Relatório de Sustentabilidade, Banco A. São Paulo: 2006.

REVISTA EXAME, Guia das Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil, nº. 721. São Paulo: Abril, 2000.

RH Cidadão (2005) – <http://www.rhcidadao.com.br>.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Apêndice A

Modelo da carta encaminhada à empresa participante da pesquisa

Goiânia – Go, 18 de Dezembro de 2007

Ilmo. Sr.

(Nome)

(Diretoria)

(Empresa)

Prezado Senhor,

Temos o prazer de dirigir-nos a V.S.^a no sentido de solicitar seu apoio para realização de uma pesquisa acadêmica sobre a “Importância da Gestão Estratégica de Recursos Humanos no Incremento do Lucro”, especificamente em instituições financeiras localizadas no Brasil. A preocupação com esse assunto prende-se às crescentes mudanças que vêm ocorrendo nos diversos contextos, afetando as organizações no que tange à gestão dos recursos humanos, com a conseqüente adoção, pelas empresas, de novas estratégias de gestão de pessoas.

E, para isso, o nome, o porte, o segmento e a origem da empresa pesaram sobre a escolha de vossa organização e ainda, pela sua reconhecida importância no cenário econômico e por ser uma das poucas organizações que adotam o modelo de gestão de pessoas, de forma estratégica, com maior abrangência em termos funcionais, destacando-se no contexto nacional.

Trata-se de um trabalho científico visando a elaboração de Tese de Mestrado, orientada pelo Prof. Dr. Pedro Moreira, junto ao ISCTE – Instituto de Superior de Ciência do Trabalho e Empresa – Departamento de Gestão de Empresas – Lisboa.PT, em conjunto com a FGV – Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro.BR que são centros de formação e difusão do conhecimento, atuando em ensino, pesquisa e extensão. São instituições dotadas de infraestrutura reconhecida no país e exterior e oferecem diversos programas de treinamento e preparação necessários às práticas de gestão e administração, tanto na pós-graduação *strictu e lato sensu*, quanto na preparação específica, através de programas fechados para empresas.

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

A pesquisa prevê a realização de entrevistas com os profissionais que ocupam cargos executivos dos diferentes níveis hierárquicos da empresa, num primeiro momento, além dos executivos os profissionais de alto escalão da área de Recursos Humanos, tais como: Diretoria, Superintendentes Executivos e os LPO's – Leader Professional Officer. Dessa forma, vimos solicitar a V.S.^a sua valiosa colaboração através da indicação dos profissionais mais adequados, com os quais possa estabelecer um primeiro contato, de acordo com os parâmetros de realização do trabalho.

É desnecessário lembrar que os resultados serão de uso restrito e confidenciais sendo os dados obtidos tratados de forma agregada e com preocupações exclusivamente acadêmicas e científicas.

Gostaríamos de ressaltar nossa convicção da necessidade de integração entre as universidades e as organizações, permitindo a ampliação do conhecimento e agregando valor às atividades e resultados de ambas. Tal contribuição possibilita o desenvolvimento da pesquisa em Administração e, portanto, o incremento qualitativo da ciência administrativa como um todo.

Esperamos, assim, poder contar com sua preciosa atenção e colaboração. Quaisquer esclarecimentos adicionais ou contatos poderão ser feitos através do telefone ou e-mail, com Rosivaldo Oliveira.

Cordialmente,

Nomes do professor orientador

Cargo

Instituição de Ensino

Nome do aluno

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Apêndice B

Roteiro de Entrevista com os Executivos da Organização-caso

PARTE I: Informações sobre o Respondente (Opcional)

Nome:

Sexo:

Idade:

Nível de formação:

Tempo de empresa:

Cargo atual:

Tempo no cargo:

Área de atuação:

Subordinação hierárquica:

Número de subordinados na equipe:

PARTE 2: Informações sobre o sistema de gestão estratégica de recursos humanos

1. Na sua concepção qual a definição de estratégia?
2. Como você define gestão de recursos humanos de forma estratégica?
3. Como você tomou conhecimento de que a organização poderia trabalhar ou trabalharia sob o modelo de gestão estratégica de recursos humanos. Qual foi sua participação na concepção e/ou implantação do sistema de gestão estratégica de recursos humanos?
4. Como um retrospecto, como foram as etapas para implantação deste processo?
5. Quais são as contribuições do sistema de gestão estratégica de recursos humanos para as organizações no segmento financeiro no Brasil?
6. Quais são as contribuições do sistema de gestão estratégica de recursos humanos para as pessoas que trabalham nestas organizações?
7. Em sua opinião, gestão estratégica de recursos humanos se constitui como um modismo em termos de novas tecnologias de gestão ou tem perspectivas de perenidade? Como e por quê?
8. Indique pontos fortes do sistema de gestão estratégica de recursos humanos?
9. Indique pontos fracos do sistema de gestão estratégica de recursos humanos?
10. Como percebe a interface do sistema estratégica de recursos humanos com outras políticas de gestão de pessoas ou com outras estratégias da organização?

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

11. Como avalia a abrangência na empresa, do topo à base administrativa. O que considera de positivo e negativo nessa decisão?

PARTE 3: Percepção sobre o sistema de gestão estratégica de recursos humanos

1. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de carreira?
2. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de desenvolvimento como ocorre a política de investimentos em capacitação da empresa?
3. Como você avalia possíveis ganhos para a organização com relação ao retorno das ações das políticas e práticas de recursos humanos sobre os funcionários? De que forma isto ocorre?
4. As políticas e práticas de recursos humanos utilizadas na organização tem relação direta com o lucro? De que forma?
5. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de conhecimento e especialização? E como a organização usufrui destes conhecimentos e especialidades?
6. Como você avalia possíveis ganhos para as pessoas com relação aos aspectos de autodesenvolvimento?
7. Como você avalia possíveis ganhos para a organização com relação ao autoconhecimento adquirido pelos funcionários, em prol da gestão estratégica de recursos humanos?
8. A tão falada sustentabilidade a qual a organização busca com constância e sinergia tem relação direta com a gestão de recursos humanos de forma estratégica? Como e por quê?
9. Como você avalia possíveis ganhos da organização com relação aos aspectos de realização profissional dos funcionários?

Anexo I – Modelo de Gestão do Banco A

Nosso Modelo



Fonte: Anuário 2006

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Anexo II - Presença do Banco A no Mercado Brasileiro:

O BANCO E SUAS EMPRESAS NO BRASIL NO ANO DE 2006	03/2006	06/2006	09/2006	12/2006
Número de Agências (Bacen)	1.087	1.084	1.088	1.091
Agências e PAB's	1.924	1.932	1.949	1.946
Lojas Consumer	98	106	106	108
Pontos de Atendimento Próprios	3.582	3.655	3.720	3.772
Pontos de Vendas	6.351	6.474	6.661	6.973
Máquinas de Auto Atendimento	8.692	8.786	8.902	9.004
Número de Funcionários	28.694	29.131	30.036	30.041
Número de Clientes		5.285	5.370	5.400
Número de Correntistas		3.831	3.890	3.869

Fonte: Anuário 2006

A Importância da Gestão Estratégica de Recursos no Incremento do Lucro

Anexo III - Resultados Consolidados do Banco A – 2005/2006:

Em R\$ milhões	2005	2006	Var.
Total de Ativos	75.663	120.831	60%
Carteira de Crédito	39.539	49.651	26%
Carteira de Crédito incluindo Avais e Fianças	45.663	55.631	22%
Depósitos de Clientes (depósitos à vista, a prazo e poupança)	44.755	54.240	21%
Fundos de Investimentos e Carteiras Administradas	31.760	36.020	13%
Patrimônio Líquido	8.159	9.779	20%
<hr/>			
Receitas Totais	10.689	12.995	22%
Resultado de Intermediação Financeira	7.960	9.744	22%
Despesas de Provisão ²	(1.086)	(1.857)	71%
Resultado de Intermediação Financeira (líquido de provisão)	6.457	7.247	12%
Receita de Serviços	2.616	3.132	20%
Despesas Não Decorrentes de Juros	(6.529)	(6.904)	6%
Despesas Não Decorrentes de Juros recorrente ¹	(6.432)	(6.630)	3%
Resultado antes de impostos	2.052	3.002	46%
Lucro Líquido	1.436	2.048	43%
Impacto da Estrutura de Proteção ao Capital	(119)	(10)	-92%
Investimento em terceirização (líquido de impostos)	(64)	(182)	182%
Lucro Líquido recorrente ¹	1.619	2.239	38%
<hr/>			
Retorno sobre Patrimônio Líquido Médio recorrente ¹	20.3%	25.0%	
Retorno sobre Ativo Médio recorrente ¹	2.4%	2.3%	
Índice de Eficiência recorrente ¹	56.3%	49.2%	
Índice da Basileia	15.19%	13.76%	

¹ Excluindo o impacto da estrutura de proteção ao capital (resultado negativo de R\$ 10 milhões em 2006 e resultado negativo de R\$ 119 milhões no mesmo período de 2005) e do investimento em terceirização (R\$ 182 milhões líquidos de impostos em 2006);

² Incluindo recuperação de créditos baixados prejuízo.

Fonte: Anuário 2006